

Edited by

POLO
EUROMEDITERRANEO
JEAN MONNET

LEADER, from Initiative to Method - LEADER, d'une Initiative à une Méthode
Learning from the past, looking at the present, moving into the future

EUROMEDITERRANEO NETWORK
IN CULTURE AND TOURISM



**Learning from the past,
looking at the present,
moving into the future**

Edited by



POLO EUROMEDITERRANEO

978-88-902811-3-6


POLO EUROMEDITERRANEO
JEAN MONNET
PUBL. COORD. NOTARSTANO



Università
degli
Studi di Bari



Community of
Mediterranean Universities



POLO
EURO-MEDITERRANEO
JEAN MONNET

E.M.C.T. 2008 - 2009

EUROMEDITERRANEAN MASTER IN CULTURE AND TOURISM

"Learning from the past, looking at the present, moving into the future"

The EMCT Master's Degree (*Euromediterranean Master in Culture and Tourism*) aims to provide students with the necessary knowledge to take decisions related to the management of tourism, culture & heritage activities in the Mediterranean area.

The Master's Degree course is open to anybody with an official university qualification, (degrees and diplomas from foreign countries must enable the applicants for the Master to be admitted to postgraduate studies in the country where obtained them). The *Euromediterranean Master in Culture and Tourism* is organized by the University of Bari with the international and scientific cooperation of the *Community of Mediterranean Universities (CMU)* and the *Jean Monnet Euromediterranean Center of Excellence* and with the financial support of the *EMUNI Foundation*. Center EMUNI is a public institution, established by the Government of the Republic of Slovenia on 11 October 2007. Its aim is to overcome boundaries and differences, as well as build a mutual understanding among Euro-Mediterranean countries; to create an academic network among higher education and research institutions; to establish an international Euro-Mediterranean University. The *Euromediterranean Master in Culture and Tourism* develops a network of specialised postgraduate study programme among Euro-Mediterranean universities. International comparability will be ensured with respect to credits, courses, as well as scientific and professional qualifications. As for the fields of study, special emphasis will be given to topics related to the Euro-Mediterranean region. The study programmes will be taught out by several professors coming from different networks (CMU and Jean Monnet Euromediterranean Center of Excellence co-founders of the Euro-Mediterranean University) and Universities such as: Italy (University of Bari, University of Salento, University of Bergamo), Slovenia (EMUNI and University of Maribor), France (C.I.R.E.T. of Aix-en-Provence), Spain (University URV in Catalonia), Albania (Universitë Nostra Signora del Buon Consiglio of Tirana), Egypt (Tanta University)

Structure : 400 hours of frontal lessons (16 ECTS in Slovenia)
112 hours of alternative lessons (on-line)
694 hours of individual research
294 hours of stage + study for final test

Total of 1.500 hours corresponding to the total of 60 ECTS

Courses are taught in English. Optionally, some subjects may be taught also in French/Italian.

THE FIELDS OF THE MASTER

Thematic Fields	Credits ECTS	Frontal lesson FL	On-line lesson OL	FL + OL	Individual Studies(IS)
	n.	Hours	Hours	Hours	Hours
Cultures Et Languages	12	96	34	130	170
Tourism Law EU Policy	8	64	26	90	110
Heritage - ICT Quality Management in Tourism Communication	6	48	6	54	96
Rural Geography	10	90	26	116	134
Touristic Regions in Europe	12	96	20	116	184
EuroMediterranean Studies (EMUNI)	12	96	20	116	184
Religions, History Et Human Rights	12	96	20	116	184
Stage + Final test	12	6	6	294	
2 CFU + 10 CFU					
Total	60	400	112	512	988
					1.500

EUROMEDITERRANEAN MASTER
IN
CULTURE AND TOURISM

TABLE DES MATIÈRES

Introduction de Cosimo Notarstefano	3
Introduction de Franz Fischler: "LEADER et le modèle rural européen"	9
Préface de Cosimo Notarstefano - LEADER, d'une Initiative à une Méthode. Mode d'emploi	10
Présentation	13

Index	Diapositives	Textes
Chapitre I Genèse de la politique européenne de développement rural	26	148
Chapitre II LEADER, une démarche de développement rural	38	174
Chapitre III L'approche territoriale	50	198
Chapitre IV L'approche ascendante	64	228
Chapitre V L'approche partenariale et le groupe d'action locale	76	250
Chapitre VI L'innovation	98	280
Chapitre VII L'approche intégrée et multisectorielle	112	308
Chapitre VIII La mise en réseau et la coopération entre territoires	122	328
Chapitre IX Le financement et la gestion de proximité	138	356
Chapitre		

TABLE OF CONTENTS

Introduction by Cosimo Notarstefano	15
Introduction by Franz Fischler: "LEADER and the European rural model"	21
Preface by Cosimo Notarstefano - LEADER, from Initiative to Method. Using the guide	22
Presentations	25

Index	Slides	Texts
Birth of a European rural development policy	27	149
Chapter I LEADER: an approach to rural development	39	175
Chapter II The area-based approach	51	199
Chapter III The bottom-up approach	65	229
Chapter IV The partnership approach and the local action group	77	251
Chapter V Innovation	99	281
Chapter VI An integrated multisectoral approach	113	309
Chapter VII Networking and cooperation between areas	123	329
Chapter VIII Local financing and management	139	357
Chapter		



Guide pédagogique de la démarche LEADER

Introduction

Leader, d'une Initiative à une Méthode *

Les zones rurales européennes se caractérisent par une extrême hétérogénéité, tant dans la variété de leur contexte (environnemental, économique, social, culturel, politique, institutionnel) que dans leurs potentialités d'évolution avec les caractéristiques suivantes:

- densité de population plus ou moins faible, vieillissement de la population, déséquilibre de la structure démographique, départ des jeunes les mieux formés, etc.;
- importance plus ou moins marquée du secteur agricole, déclin de l'emploi et de l'activité agricoles, pression foncière en fonction de la proximité du milieu urbain, menaces plus ou moins importantes sur l'environnement, etc.;
- niveaux de richesse hétérogènes, augmentation du nombre de personnes en situation précaire, isolement accru du fait de la disparition de certains services aux entreprises et aux personnes, etc.

Les différentes approches de développement rural expérimentées jusque dans les années '80 se sont davantage appuyées sur une conception sectorielle des aides, avec application de démarches "descendantes" ("top-down", "venues du haut") et simple subventionnement de "bénéficiaires", plutôt que de stimuler les acteurs locaux, les "porteurs de projet" à acquérir les compétences nécessaires pour devenir "acteurs-acteurs" de l'avenir de leur territoire. D'où la nécessité de reconsidérer les fondements et les objectifs de ces politiques et de passer d'une logique de croissance à une logique de développement local durable, tenant compte de la dimension environnementale, économique, sociale et culturelle des territoires ruraux. Cette nouvelle conception du développement rural a ainsi donné lieu à l'émergence de démarches innovantes dont LEADER1 est l'une des expérimentations les plus abouties.

La Communication de la Commission européenne sur "L'Avenir du monde rural" en 1988 (COM(88) 501 final) est la première affirmation forte d'une nécessaire politique européenne de développement rural, et distinguait trois types de zones ayant des perspectives de développement différentes:

- les régions rurales proches des grandes agglomérations qui connaissent une importante pression foncière et où l'agriculture s'est fortement modernisée mais aux dépens de l'environnement (pollution, dégradation des paysages, destruction des espaces naturels);
 - les régions "en déclin rural" qui connaissent un exode continu ainsi qu'un vieillissement de la population (d'où une dégradation des services) et où le poids de l'agriculture demeure important malgré des handicaps naturels et structurels (petites exploitations peu rentables, déprise agricole);
 - les zones particulièrement marginalisées (cas de nombreuses zones montagneuses et insulaires) où déclin rural et dépeuplement sont plus marqués encore, où les possibilités de diversification sont limitées et où le développement de base (infrastructures) pour permettre une telle diversification s'avère particulièrement onéreux.
- "L'Avenir du monde rural" soulignait la nécessité d'expérimenter de nouvelles approches de développement et d'impliquer les communautés rurales dans la recherche de solutions appropriées.

* Cosimo Notarstefano - Pôle Euroméditerranéen Jean Monnet

Le lancement des Initiatives communautaires dans le cadre de la deuxième phase de programmation des Fonds structurels de la politique de cohésion économique et sociale européenne (1991-1994) va être l'occasion de lancer une expérimentation en grandeur réelle. Ce sera la première génération de LEADER.

Chronologiquement mais aussi méthodologiquement, LEADER a connu trois phases:

- LEADER I (1991-1993) initie une nouvelle approche du développement,
- LEADER II (1994-1999) généralise l'approche,
- LEADER+ (2000-2006) vise un approfondissement de la méthode à travers des stratégies pilotes et des thèmes fédérateurs.

Mais au-delà des objectifs spécifiques de chaque phase (Leader I, Leader II et Leader+), l'Initiative communautaire propose une approche du développement rural reposant sur quelques principes:

1. organisation - sous le nom de "groupe d'action locale" (GAL)) - d'un partenariat local, disposant d'une petite équipe technique permanente. Il est chargé de la définition (avec la participation effective des acteurs locaux) et de la mise en oeuvre d'un plan d'action;
2. élaboration et mise en oeuvre, dans un certain nombre de territoires ruraux, d'un "plan d'action locale" définissant plusieurs axes d'intervention pour des actions de développement;
3. multisectorialité et recherche systématique de liens entre les actions dans le cadre d'une stratégie globale intégrée;
4. cofinancement de ces plans d'action par la Commission européenne, les états membres et/ou les Régions sous la forme d'une enveloppe financière globale et non de plusieurs lignes budgétaires sectorielles;
5. mise en réseau des territoires concernés à partir d'un "Observatoire européen LEADER" ("Observatoire européen des territoires ruraux" pour LEADER+) basé à Bruxelles et relayé par des Unités nationales d'animation.

Initiatives Leader	Nombres de GAL	Zone couverte	Financement de l'UE
Leader I	217	367.000 km ²	442 millions d'Euros
Leader II	906	1.375.144 km ²	1.755 millions d'Euros
Leader +	893	1.577.386 km ²	2.105,1 millions d'Euros

Source: Commission Européenne - Direction Générale Agriculture et Développement Rural, 2006

Consacrant le lien entre agriculture et territoire, la nouvelle politique de développement rural poursuit trois grands objectifs:

- renforcer les secteurs agricole et sylvicole, qui sont deux domaines pivots du milieu rural;
- améliorer la compétitivité des zones rurales, de façon à assurer à leurs populations emploi et qualité de vie;
- préserver l'environnement, le paysage et le patrimoine rural de l'Europe.

Quatre principes essentiels sont mis en avant:

- la multifonctionnalité de l'agriculture;
- une approche multisectorielle et intégrée de l'économie rurale;
- la flexibilité des aides au développement rural;
- la transparence dans l'élaboration et dans la gestion des programmes.

Le 20 septembre 2005, le Conseil a approuvé un nouveau règlement concernant le soutien au développement rural pendant la prochaine période de programmation (2007-2013).

Il accorde une importance accrue à l'approche de type Leader.

Pour la prochaine période, chaque programme de développement rural doit avoir une composante Leader pour la mise en oeuvre de stratégies locales de développement ascendantes.

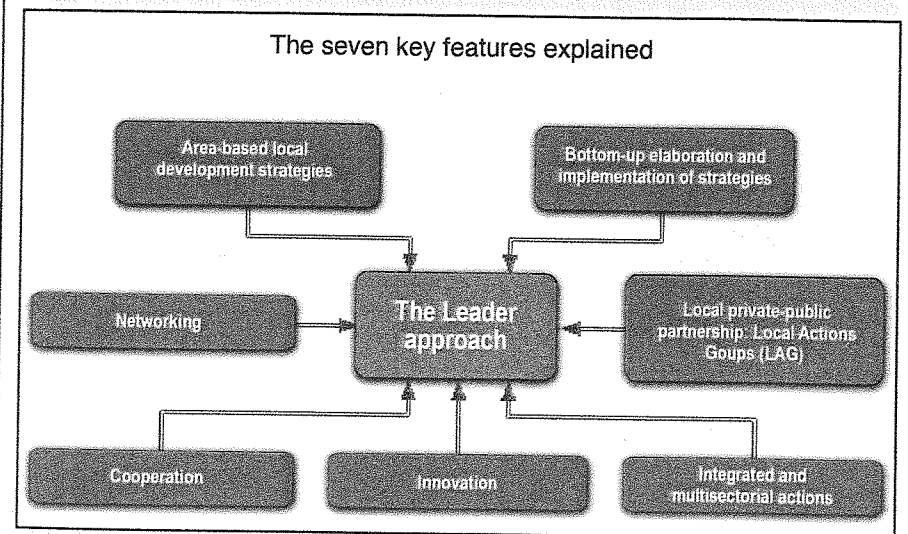
Un minimum de 5% du financement de l'UE pour chaque programme doit être réservé à Leader (sous forme d'un «axe Leader» distinct dans le cadre des programmes).

Ce pourcentage doit être appliqué progressivement pour les États membres de l'UE-103, qui appliqueront une moyenne de 2,5% pour Leader au cours de la période 2007-2013, compte tenu de leur expérience plus limitée de l'approche Leader.

Les États membres et les régions sélectionneront les GAL sur la base des stratégies locales de développement qu'ils proposeront.

Chaque programme aura la possibilité de financer le développement de capacités et l'encouragement nécessaires pour la préparation de ces stratégies locales, les frais de fonctionnement des structures des GAL, ainsi que la mise en oeuvre des stratégies locales de développement et des projets de coopération entre GAL.

Des structures de mise en réseau renforcées seront également mises en place lors de l'installation du réseau européen pour le développement rural.



European Commission, *The Leader approach - A basic guide*, Luxembourg: OPOCE, 2006, 23 pp.

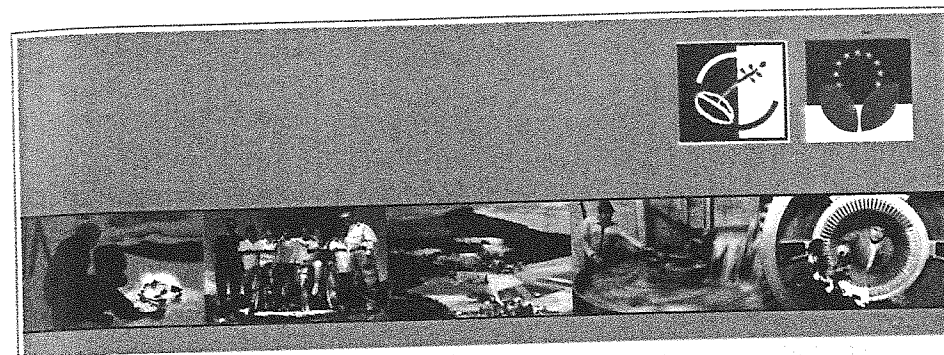
L'approche Leader considère que les stratégies de développement sont plus efficaces et plus efficaces si elles sont décidées et mises en œuvre au niveau local par les acteurs locaux, et qu'elles sont accompagnées de procédures claires et transparentes, de l'appui des administrations publiques compétentes et de l'assistance technique nécessaire au transfert des bonnes pratiques.

La différence entre l'approche Leader et d'autres mesures de politique rurale plus traditionnelles réside dans le fait qu'elle indique «comment» procéder plutôt que «ce qui» doit être fait.

Sept caractéristiques essentielles résument l'approche Leader. Elles sont décrites séparément ci-après, mais il importe de les considérer comme un ensemble cohérent. Chaque caractéristique complète les autres et interagit positivement avec elles dans le processus de mise en œuvre, avec des effets durables sur la dynamique des zones rurales et leur capacité à résoudre leurs problèmes.

L'intérêt de Leader est démontré par les nombreux projets intéressants soutenus au cours de ces dernières années et qui ont une incidence réelle sur la vie quotidienne des populations vivant dans les zones rurales et par la variété et créativité des stratégies de développement rural mises en œuvre par les GAL dans différentes régions d'Europe.

Ce guide fournit également certaines informations fondamentales sur la manière de la mettre en œuvre au niveau local, en tant que partie intégrante de la politique de développement rural de l'Union européenne (UE) et il est destiné à tous les acteurs du monde rural qui souhaitent lancer des initiatives de développement rural au niveau local ou y participer. Qu'il s'agisse d'administrateurs à l'échelon national, régional ou local, d'agriculteurs ou d'autres membres actifs de la communauté rurale - tous ont un rôle potentiel à jouer dans le cadre de Leader.



LEADER

LEADER, d'une Initiative à une Méthode

LEADER et le modèle rural européen

Par Franz Fischler, Membre de la Commission européenne, chargé de l'agriculture et du développement rural

Le modèle rural européen est intimement lié aux vocations plurielles des territoires ruraux européens. J'entends par "territoires ruraux européens" non seulement une multiplicité d'espaces naturels, mais aussi de lieux d'activités et de fonctions diverses où des acteurs locaux sont susceptibles de se rencontrer et élaborer un projet collectif.

Je fais référence à des espaces économiques et sociaux dans lesquels l'agriculture, la forêt, l'artisanat, les entreprises de toute taille produisent et vendent, et dans lesquels des services sont fournis de l'échelle la plus locale à l'échelle internationale.

Traditionnellement dédiés à l'agriculture, les territoires ruraux européens ont entamé depuis plusieurs décennies une évolution loin d'être uniforme en Europe. Pour certains territoires, on observe un phénomène de vieillissement de la population et une fuite des qualifications, tandis que d'autres comptent parmi les régions les plus dynamiques d'Europe au regard de la croissance économique et de la création d'emploi.

Il serait bien évidemment simpliste de considérer que les changements qui ont affecté les zones rurales sont exclusivement liés aux conséquences de la Politique agricole commune (PAC) et nous ne devons pas négliger les changements intervenus dans les technologies, les styles de vie, les attentes des consommateurs ou encore les modes de communication. Cela est particulièrement vrai lorsque l'on observe que des tendances similaires se sont opérées dans des pays ayant d'autres politiques agricoles que la nôtre.

Conscients qu'une politique uniquement axée sur l'agriculture ne peut résoudre des problèmes aussi larges que l'emploi, la croissance économique ou la préservation de l'environnement, nous devons nous attaquer à ces problèmes plus directement par des politiques de développement rural faites "sur mesure", propres à accompagner les changements qui s'opèrent dans les zones rurales.

A cette fin, depuis les années 70, la politique de développement rural communautaire est en œuvre et son ampleur n'a cessé de croître, faisant d'elle le second pilier de la PAC.

Dans ce contexte, l'Initiative LEADER, depuis 1991, est au service des zones rurales de l'Union européenne en proposant une méthode de développement associant les acteurs locaux au devenir de leur territoire. Sans vouloir entrer dans une évaluation du dispositif, il est légitime de constater que l'approche LEADER a fait des émules au-delà du cercle de ses bénéficiaires et a parfois inspiré les politiques nationales ou régionales, forte de l'élan généré par des partenariats nouveaux et des opérations nouvelles.

L'approche LEADER intéresse d'autres mouvements engagés dans le développement rural, y compris hors d'Europe. L'échange d'expériences étant au cœur de LEADER, il me semble que réciproquement les territoires ruraux de l'Union ont à tirer des enseignements de ce qui se pratique ailleurs, ce qu'il sera plus facile de faire dans la nouvelle phase 2000-2006, via le réseau européen et les nouvelles possibilités en matière de coopération transnationale.

Même si le mouvement LEADER a déjà fait ses preuves dans les territoires où il a essaimé sa méthode et a inspiré d'autres politiques, je suis convaincu que le chantier du développement local en milieu rural doit encore être poursuivi et donnera lieu à des initiatives tout à fait probantes avec LEADER+.

Présentation

Depuis le lancement de LEADER I en 1991, un travail considérable a été réalisé dans les territoires ruraux concernés par ce programme d'Initiative communautaire, tant sur le "terrain", dans la mise en œuvre de projets de développement, que sur le plan méthodologique.

"Comment faire?" et "Comment font les autres?" sont deux questions-clés qui ont été largement débattues au sein du réseau LEADER par le biais de séminaires, de publications, de contacts de personne à personne, etc.

De juin à septembre 2000, l'Observatoire européen LEADER a organisé trois séminaires européens sur le thème "Partager les enseignements de LEADER". La Commission européenne a jugé utile que ces séminaires débouchent sur un outil pédagogique qui, en "modélisant" les enseignements du programme, puisse permettre aux acteurs ruraux, d'Europe et d'ailleurs, de tirer pleinement parti de l'expérience LEADER.

Un groupe de travail s'est attaché à restituer de manière aussi didactique et accessible que possible les apports méthodologiques de ce "laboratoire du développement rural" que constitue LEADER.

D'où ce "kit pédagogique", exercice de modélisation et outil d'animation destiné à présenter la démarche LEADER à des publics variés.

Pourquoi ce kit pédagogique?

- Donner un outil de communication à des intervenants (membres de GAL, enseignants, formateurs, consultants, fonctionnaires) appelés à expliquer LEADER à des publics variés.
- Accompagner des groupes locaux dans la construction de leur stratégie de développement.
- Introduire une réflexion sur les complémentarités entre la démarche LEADER et d'autres programmes.

Pour quel public?

- Les acteurs locaux (élus, administrations en charge du développement rural, associations, porteurs de projets collectifs, agents de développement, etc.).
- Les réseaux régionaux, nationaux, européens et internationaux intervenant dans le développement local.
- Les universités, les instituts de formation et les centres d'information (Carrefours d'information et d'animation rurale, etc.).
- En dehors de l'Union européenne, les institutions et les collectivités territoriales désireuses de connaître LEADER et de s'en inspirer.

Ont contribué à la préparation de ce kit pédagogique: Catherine de Borchgrave et Rosario Cañavate (Observatoire européen LEADER), Edith Chardon (Contrechamp @, Lyon, France), Yves Champetier (Chambre de Commerce et d'Industrie, Montpellier, France), Eveline Durieux (Observatoire européen LEADER), Martine François (GRET, Paris / Bergerie Nationale, Rambouillet, France) et Jean-Luc Janot (Observatoire européen LEADER).

Responsable de la production: Christine Charlier (Observatoire européen LEADER)

Mode d'emploi

Constitué d'un ensemble de 119 diapositives (format PDF) dont le contenu est détaillé dans 9 livrets, ce kit pédagogique "LEADER, d'une Initiative à une Méthode" est un outil d'animation s'adressant à des intervenants qui ont déjà une connaissance générale de l'Initiative LEADER. Il s'agit de mettre à la disposition de ces personnes un support d'animation facilitant une présentation orale de la démarche.

Il est entendu que les orateurs devront, avant de l'utiliser, s'appropriier l'outil et sélectionner, dans l'ensemble des documents visuels (diapositives, cartes, photos), ceux qui cadreront le mieux avec leur intervention.

Le guide comporte d'abord un premier chapitre ("Genèse de la politique européenne de développement rural") présentant le contexte historique et politique qui a favorisé l'émergence de l'Initiative. Les 8 chapitres suivants sont consacrés à l'approche méthodologique et aux apports de LEADER proprement dits.

Afin de nuancer le propos et d'ouvrir le débat, chaque chapitre se termine par des "perspectives" qui posent un certain nombre de questions à prendre en compte dans un programme de développement futur.

Des illustrations (2 cartes et 12 photos sous forme de diapositives) et une sélection de textes (12 reportages extraits de LEADER Magazine, 46 présentations d'actions innovantes LEADER, etc.) complètent l'ensemble.

Chaque chapitre peut être utilisé et imprimé séparément à partir du site Web. L'ordre des chapitres est modulable. Selon les objectifs de la présentation et les attentes des participants, l'intervenant peut débiter par l'un ou l'autre chapitre. Il peut ainsi adapter l'outil en fonction de son public, de ses besoins et du temps dont il dispose.

En termes d'approfondissement, deux niveaux de présentation sont proposés:

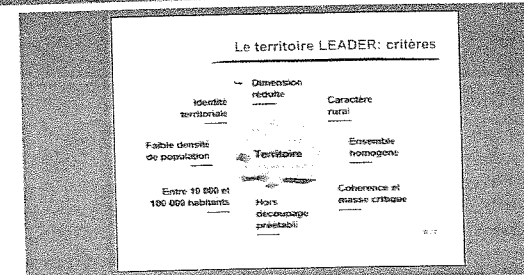
- le niveau I correspond à une présentation synthétique de la démarche LEADER. Concrètement, ce niveau permet de "faire le tour de la question" dans le cadre d'une conférence d'environ deux heures;
- le niveau II correspond à une présentation détaillée de chacune des caractéristiques de LEADER. Ce niveau conviendra, par exemple, à l'animation de sessions visant à approfondir l'une ou l'autre facette de la démarche LEADER.

Cependant, rien n'empêche l'intervenant de conjuguer les deux niveaux selon qu'il veut faire ressortir tel ou tel élément particulier dans la présentation générale de la démarche. L'intervenant n'aura alors qu'à choisir les diapositives qui lui conviennent et les textes qui les commentent.

Utilisation des signets

Livret du conférencier:

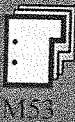
La diapositive en réduction représentée sur la colonne de gauche de chaque page du livret renvoie à la diapositive correspondante en Powerpoint (ou PDF).



Sources:
Icône de renvoi aux sources bibliographiques du chapitre



Exemples:
Icône de renvoi aux exemples illustrant la partie du texte en face de laquelle figure l'icône. La référence (M53) renvoie à une fiche d'action innovante répertoriée en annexe II du kit pédagogique.



Liens:
Icône de renvoi à un autre chapitre du kit pédagogique. Les chiffres romains (V) indiquent le chapitre, les chiffres arabes (5-7) indiquent les diapositives à consulter.



Niveau I:
Diapositives correspondant à une présentation synthétique de la démarche (environ deux heures de présentation).

Niveau I:

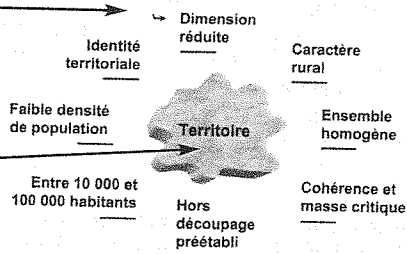
Niveau II:
Diapositives correspondant à une présentation approfondie du dossier. Celui-ci ne peut raisonnablement pas être présenté dans son ensemble en une seule fois; selon les circonstances, le conférencier choisira d'approfondir l'un ou l'autre chapitre, en l'illustrant par des exemples.

Niveau II:

Le territoire LEADER: critères

Punto di inizio per la lettura (leggere in senso orario)

Indicazione della nozione di territorio



11 / 2

Ont contribué à la préparation de ce kit pédagogique: Catherine de Borchgrave et Rosario Cañavate (Observatoire européen LEADER), Edith Chardon (Contrechamp @, Lyon, France), Yves Champetier (Chambre de Commerce et d'Industrie, Montpellier, France), Eveline Durieux (Observatoire européen LEADER), Martine François (GRET, Paris / Bergerie Nationale, Rambouillet, France) et Jean-Luc Janot (Observatoire européen LEADER).

Responsable de la production: Christine Charlier (Observatoire européen LEADER)

EUROMEDITERRANEAN MASTER IN CULTURE AND TOURISM

INDEX

Introduction de Cosimo Notarstefano	3
Préface de Franz Fischler: "LEADER et le modèle rural européen"	9
Présentation - LEADER, d'une Initiative à une Méthode. Mode d'emploi	10

		Diapositives	Textes
Chapitre I	Genèse de la politique européenne de développement rural	26	148
Chapitre II	LEADER, une démarche de développement rural	38	174
Chapitre III	L'approche territoriale	50	198
Chapitre IV	L'approche ascendante	64	228
Chapitre V	L'approche partenariale et le groupe d'action locale	76	250
Chapitre VI	L'innovation	98	280
Chapitre VII	L'approche intégrée et multisectorielle	112	308
Chapitre VIII	La mise en réseau et la coopération entre territoires	122	328
Chapitre IX	Le financement et la gestion de proximité	138	356

Guide to teaching the LEADER approach

Introduction

Leader: from Initiative to Method *

Europe's rural areas are highly disparate, not only in terms of their environmental, economic, social, cultural, political and institutional differences, but also in terms of their development potential with the following characteristics:

- relatively low population density, population ageing, uneven demographic structure, loss of skilled young people, etc;
- relatively strong agricultural sector, declining employment and farming activity, pressure on land from nearby urban areas, threats to the environment, etc;
- widely varying levels of wealth, increasing number of people in a vulnerable situation, increasing isolation due to the demise of certain business and community services, etc.

The different rural development approaches that were tried out up to the eighties tended to focus on sectoral support, with the adoption of a "top-down" approach and subsidies for "beneficiaries", rather than encouraging local development players, or project leaders, to acquire the necessary skills to turn them into agents and architects of the future of their own area. Hence the need to reconsider the foundations and objectives of these policies and to progress from a rationale of growth to one of sustainable local development, taking into account the environmental, economic, social and cultural dimensions of rural areas. This new rural development concept has given rise to the emergence of innovative approaches, of which LEADER1 is one of the most successful experiments.

The European Commission Communication on "The future of the rural world" in 1988 (COM(88) 501 final) is the first strong statement of the need for a European rural development policy, distinguishing three types of area with different development prospects:

- Rural regions close to large cities which are subject to heavy pressure on land and where agriculture has become highly modernised to the detriment of the environment (pollution, deterioration of landscapes, destruction of natural areas).
- Regions "in rural decline" which are subject to ongoing out-migration as well as population ageing (leading to deteriorating services) and where agriculture remains important in spite of the natural and structural handicaps (small, unprofitable farmholdings, low succession rate of retiring farmers).
- Particularly marginalised areas (case of numerous mountain and island areas) where rural decline and depopulation are even more marked, where opportunities for diversification are limited and where the basic development needed for such diversification is particularly difficult to achieve.

"The future of the rural world" underlined the need to try out new development approaches and to involve rural communities in seeking appropriate solutions.

Leader was introduced as a 'Community Initiative' financed under the EU Structural Funds. Chronologically, as well as methodologically, Leader has undergone three phases:

- LEADER I (1991-1993) initiated a new development approach;
- LEADER II (1994-1999) generalised the approach;
- LEADER+ (2000-2006) aims to consolidate the method by means of pilot strategies and unifying themes.

* Cosimo Notarstefano - Euromediterranean Jean Monnet Centre of Excellence

Notwithstanding the specific objectives of each phase (LEADER I, LEADER II and LEADER+), the Community Initiative proposes a rural development approach based on a number of principles:

1. Organisation of a local partnership - called a "local action group" (LAG) - with a small permanent team of practitioners responsible for the definition (with the participation of local players) and implementation of an action plan.
2. Development and implementation in a number of rural areas of a "local action plan" setting out several priority lines of intervention for development projects.
3. Multi-sectoral approach and a systematic search for links between actions as part of an integrated global strategy.
4. Co-financing of these action plans by the European Commission, the Member States and/or the regions in the form of a global financial allocation and not of a number of sectoral budget lines.
5. Networking between the respective rural areas Such networking takes a number of different forms, in particular the implementation of transnational cooperation initiatives.

Leader Initiatives	Number of LAG	Area covered	EU Funding
Leader I	217	367.000 km ²	EUR 442 millions
Leader II	906	1.375.144 km ²	EUR 1.755 millions
Leader +	893	1.577.386 km ²	EUR 2.105,1 millions

Source: European Commission: Directorate General, Agriculture and Rural Development, 2006

The new rural development policy confirms the link between agriculture and territory (its surrounding environment) and has three main objectives:

- To reinforce the farming and forestry sectors, which are the mainstays of rural areas.
- To improve the competitiveness of rural areas so as to provide their communities with employment and quality of life.
- To safeguard Europe's environment, landscape and rural heritage.

Its four key principle are:

- a multi-functional approach to agriculture;
- an integrated multi-sectoral approach to the rural economy;
- flexible support for rural development, and;
- transparency in developing and managing programmes.

On 20 September 2005 the Council approved a new Regulation for rural development support for the next programming period (2007-2013).

This gives greater emphasis to the Leader-style approach. During the next period each rural development programme must have a Leader component for the implementation of bottom-up local development strategies.

A minimum of 5% of EU funding for each programme is to be reserved for Leader (as a separate 'Leader axis' within programmes).

This percentage is to be phased-in for the EU-10 Member States³ which will apply an average of 2.5% for Leader in the 2007-13 period, given their more limited experience of the Leader approach. Member States or regions will select LAGs based on their proposed local development strategies.

Each programme will have the scope to finance the capacity building and encouragement necessary for the preparation of these local strategies, the operating costs of LAG structures, and the implementation of the local development strategies and co-operation projects between LAGs.

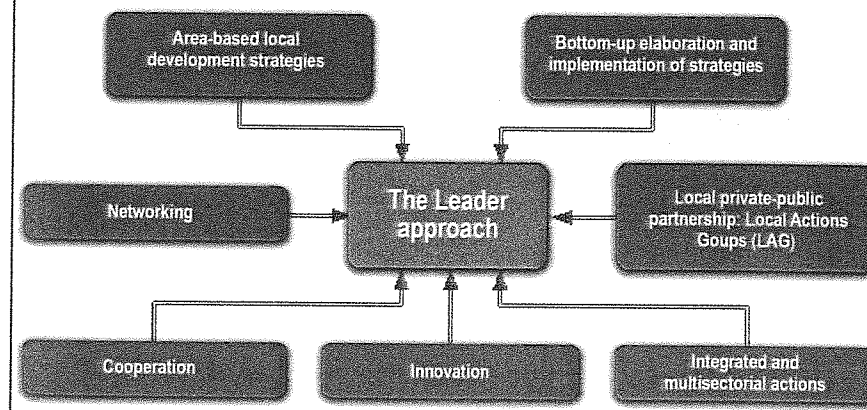
There will also be reinforced networking structures with the set up of the European Network for Rural Development.

The main concept behind the Leader approach is that, development strategies are more effective and efficient if decided and implemented at local level by local actors, accompanied by clear and transparent procedures, the support of the relevant public administrations and the necessary technical assistance for the transfer of good practice.

The difference between Leader and other more traditional rural policy measures is that it indicates 'how' to proceed rather than 'what' needs to be done.

Seven key features summarise the Leader approach. They are described here separately, but it is important to consider them as a tool-kit. Each feature complements and interacts positively with the others throughout the whole implementation process, with lasting effects on the dynamics of rural areas and their capacity to solve their own problems.

The seven key features explained





European Commission, *The Leader approach - A basic guide*, Luxembourg: OPOCE, 2006, 23 pp.

The value of Leader is demonstrated by the many valuable projects supported in recent years that make a real impact on the daily lives of people living in rural areas and by the variety and creativity of rural development strategies being implemented by LAGs in various regions of Europe.

This guide introduces some basic information about how Leader approach should be implemented at local level, as an integral part of the rural development policy of the European Union (EU) and it is addressed to all rural stakeholders with an interest in setting up or participating in local rural development initiatives.

They may be administrators at national, regional or local level, farmers or other active members of the rural community - all have a potential role to play in Leader.



LEADER

LEADER, from Initiative to Method

© 2001 LEADER European Observatory

LEADER and the European rural model

By Franz Fischler, member of the European Commission in charge of agriculture and rural development

The European rural model closely reflects the many different aims of Europe's rural areas. By "Europe's rural areas" I am not just talking about the wide range of natural areas, but also the places offering different functions and activities where local people can come together and build a common project.

I'm also referring to a whole host of economic and social areas where farming, forestry, crafts and business concerns of all sizes produce and sell their goods and services on a scale ranging from the very local to worldwide.

From the traditional domain of farming, Europe's rural areas have over the past few decades embarked on changes that have been far from uniform throughout Europe. Whereas some areas are experiencing population ageing and a brain drain, others are among Europe's most dynamic regions in terms of economic growth and job creation.

It would be rather simplistic to attribute the changes taking place in rural areas solely to the Common Agricultural Policy (CAP). We should not overlook the changes occurring in technology, lifestyles, consumer demands and even modes of communication. Indeed similar trends have been observed in countries with different agricultural policies from our own.

Since a policy focusing on agriculture alone is clearly incapable of addressing problems as wide-ranging as employment, economic growth and environmental conservation, we must tackle these issues more directly through suitably "customised" rural development policies to accompany the changes taking place in rural areas.

The Community rural development policy has been expanding steadily since it was established in the seventies, now becoming the second pillar of the CAP.

Since it was launched in 1991, the LEADER Initiative has been working to provide the European Union's rural areas with a development method for involving local partners in the future of their areas. Without wishing to pass judgement on the Initiative itself, it is fair to say that the LEADER approach has been emulated beyond its own circle of beneficiaries, sometimes inspiring national and regional policies with its ability to create momentum through new partnerships and new activities.

The LEADER approach is proving to be of interest to other rural development movements, even outside of Europe. Since exchanges of experience are at the heart of LEADER, it seems to me that the Union's rural areas should learn from what others do. This will be easier under the new 2000-2006 round, through the European network and the opportunities opened up by transnational cooperation.

Even if LEADER has already established its credentials in rural areas, where its method has been put into practice, and has inspired other policies, I am convinced that the aim of local development in rural areas should be pursued still further and I am confident that LEADER+ will give rise to initiatives just as significant.

LEADER, from Initiative to Method

Presentation

Since LEADER I was launched in 1991, much work has been done in the rural areas involved in this Community Initiative programme, not only in the "field" in terms of implementing development projects, but also on methodology.

"How shall we go about it?" and "What are others doing?" are two key questions that have been exhaustively discussed within the LEADER network through seminars, publications, personal contacts, etc.

Between June and September 2000, the LEADER European Observatory organised three European seminars on the theme of "Sharing the lessons of the LEADER Initiative". The European Commission wanted these seminars to culminate in a teaching tool that would "model" the lessons learned from the programme, enabling rural players from Europe and elsewhere to reap the benefits of the LEADER experience.

A working group has endeavoured to convey the methodological inputs from this LEADER "rural development laboratory" in an educational and accessible way.

The result is this "teaching kit", a modelling exercise and "animation" tool designed to present the LEADER approach to a variety of audiences.

Why this teaching guide?

- To provide a communication tool to people (LAG members, teachers, trainers, consultants, civil servants) who are called upon to explain LEADER to a variety of audiences.
- To guide local groups in creating their development strategy.
- To foster a debate on the complementarities between the LEADER approach and other programmes.

Who is the target audience?

- Local players (political representatives, rural development administrations, associations, leaders of collective projects, development agents, etc.)
- Regional, national, European and international networks involved in local development.
- Universities, training institutes and information centres (rural information and "animation" Carrefours, etc.)
- Institutions and local and regional authorities from outside the European Union wishing to learn about LEADER and draw inspiration from it.

Contributors to this teaching guide: Catherine de Borchgrave and Rosario Cañavate (LEADER European Observatory), Edith Chardon (Contrechamp @, Lyon, France), Yves Champetier (Chambre de Commerce et d'Industrie, Montpellier, France), Eveline Durieux (LEADER European Observatory), Martine François (GRET, Paris / Bergerie Nationale, Rambouillet, France) and Jean-Luc Janot (LEADER European Observatory).

Production coordinator: Christine Charlier (LEADER European Observatory)

LEADER, from Initiative to Method

Using the guide

The guide contains a set of 119 slides (PDF formats), the contents of which are explained in detail in nine accompanying booklets. "LEADER - from Initiative to Method" is an "animation" tool to be used by people who already have a general understanding of the LEADER Initiative. It is intended to provide them with an "animation" aid to support their presentation of the LEADER approach.

Prior to using it, speakers will of course have to familiarise themselves with the guide and select from among the range of visual documents (slides, maps, photos) those which best suit their presentation needs.

The guide starts with an introductory chapter ("Birth of a European rural development policy") pre-senting the historical and political background behind the emergence of the Initiative. The following eight chapters set out the methodological approach and the inputs of LEADER itself.

In order to qualify the aim and foster debate, each chapter ends with the section "Looking ahead" which puts forward a number of questions that need to be considered in a future development programme.

Illustrations (2 maps and 12 photos in the form of slides), plus a selection of texts (12 reports from LEADER Magazine, the descriptions of 46 innovative LEADER actions, etc.), complete the guide.

Each chapter can be used and printed separately from the Web site. The order of the chapters can be altered, depending on the presentation objectives and the participants' requirements. Speakers may therefore adapt the tool to suit their audience, their needs and the time available.

There are two levels of presentation of varying depths:

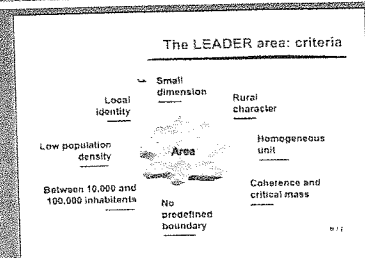
- Level I is a summary presentation of the LEADER approach. In practice, this level provides an overview of the subject, for a presentation lasting around two hours.
- Level II is a detailed presentation of each LEADER characteristic. This level is appropriate for "animating" sessions to explore a specific facet of the LEADER approach in more depth.

However, there is nothing to prevent speakers from combining the two levels in order to explore more fully a particular element in the general presentation. Speakers will then only need to choose the slides to suit their purpose, with the accompanying texts.

Utilisation des signets

Lecture guide:

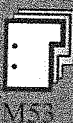
The small image of a slide depicted in the left-hand column of each page in the booklet refers to the corresponding PowerPoint slide (or PDF).



Sources:
Icon indicating the bibliographic sources for the chapter.



Examples:
Icon indicating the examples illustrating the section of text opposite the icon. The reference (M53) refers to an innovative actions factsheet listed in Appendix II of the teaching guide.



Links:
Icon indicating another chapter of the teaching kit. Roman numerals (V) indicate the chapter, while Arabic numerals (5-7) indicate the relevant slides.

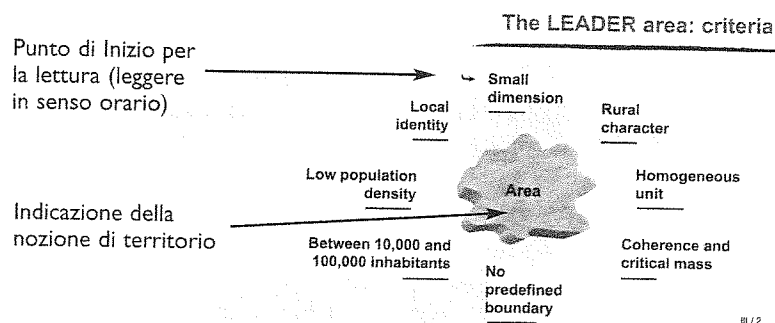


Level I:
Slides for a summary presentation of the approach (a presentation of around two hours).

Level I:

Level II:
Slides for an in-depth presentation of the guide. The full guide could not realistically be presented in one session. Depending on the circumstances, speakers will choose to develop a specific chapter, illustrating it with examples.

Level II:



Contributors to this teaching guide: Catherine de Borchgrave and Rosario Cañavate (LEADER European Observatory), Edith Chardon (Contrechamp @, Lyon, France), Yves Champetier (Chambre de Commerce et d'Industrie, Montpellier, France), Eveline Durieux (LEADER European Observatory), Martine François (GRET, Paris / Bergerie Nationale, Rambouillet, France) and Jean-Luc Janot (LEADER European Observatory).

Production coordinator: Christine Charlier (LEADER European Observatory)

EUROMEDITERRANEAN MASTER IN CULTURE AND TOURISM

INDEX

Introduction by Cosimo Notarstefano	15
Preface by Franz Fischler: "LEADER and the European rural model"	21
Presentation - LEADER, from Initiative to Method. Using the guide	22

		Slides	Texts
Chapter I	<i>Birth of a European rural development policy</i>	27	149
Chapter II	<i>LEADER: an approach to rural development</i>	39	175
Chapter III	<i>The area-based approach</i>	51	199
Chapter IV	<i>The bottom-up approach</i>	65	229
Chapter V	<i>The partnership approach and the local action group</i>	77	251
Chapter VI	<i>Innovation</i>	99	281
Chapter VII	<i>An integrated multisectoral approach</i>	113	309
Chapter VIII	<i>Networking and cooperation between areas</i>	123	329
Chapter IX	<i>Local financing and management</i>	139	357

Genèse de la politique européenne de développement rural

1/1

De la croissance au développement durable

Dimension sociale

Dimension économique

Dimension culturelle

Dimension environnementale

1/2

Birth of a European rural development policy

1/1

From growth to sustainable development

Social dimension

Economic dimension

Cultural dimension

Environmental dimension

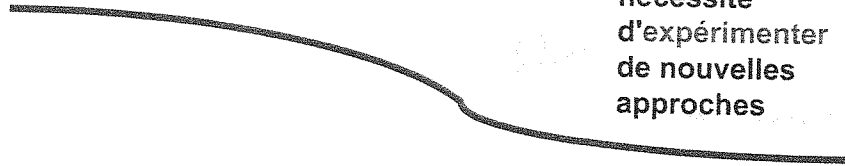
1/2

"L'avenir du monde rural" (1988)

une politique européenne de développement rural

diversité des zones rurales européennes

nécessité d'expérimenter de nouvelles approches



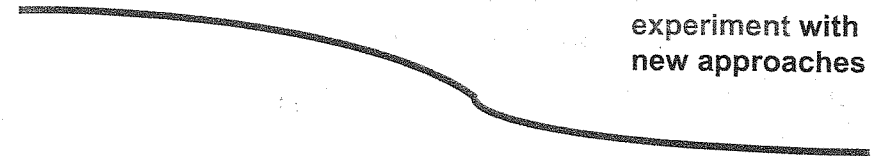
1/3

"The future of the rural world" (1988)

a European rural development policy

diversity of Europe's rural areas

need to experiment with new approaches



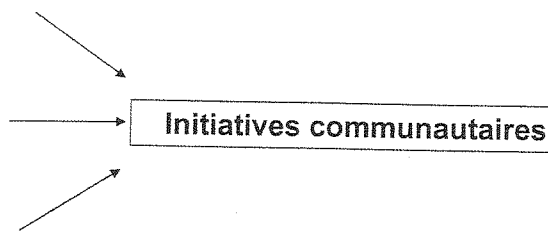
1/3

Le virage des années '90

Politique de cohésion économique et sociale européenne

Prise de conscience de la problématique rurale

Nouvelle approche de l'intervention publique



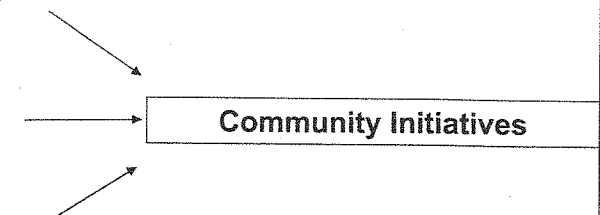
1/4

U-turn in the nineties

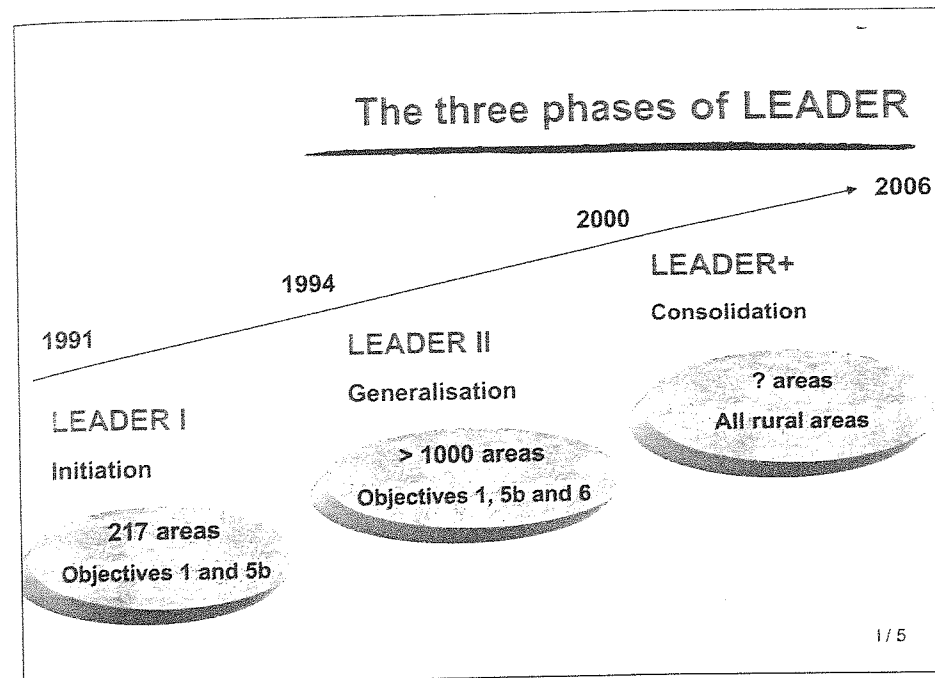
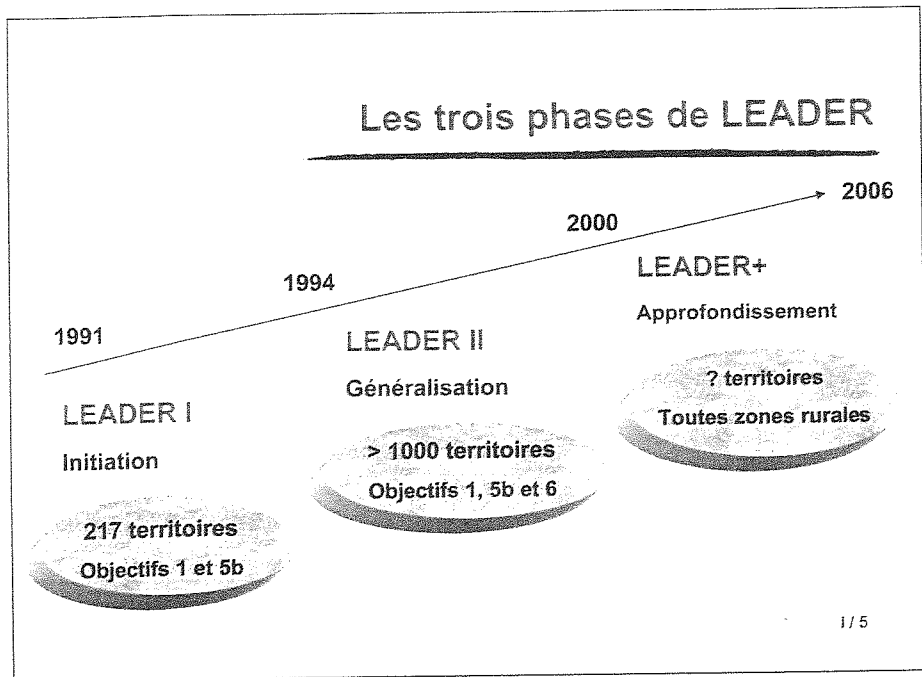
European economic and social cohesion policy

Increasing awareness of rural issues

New approach to public intervention



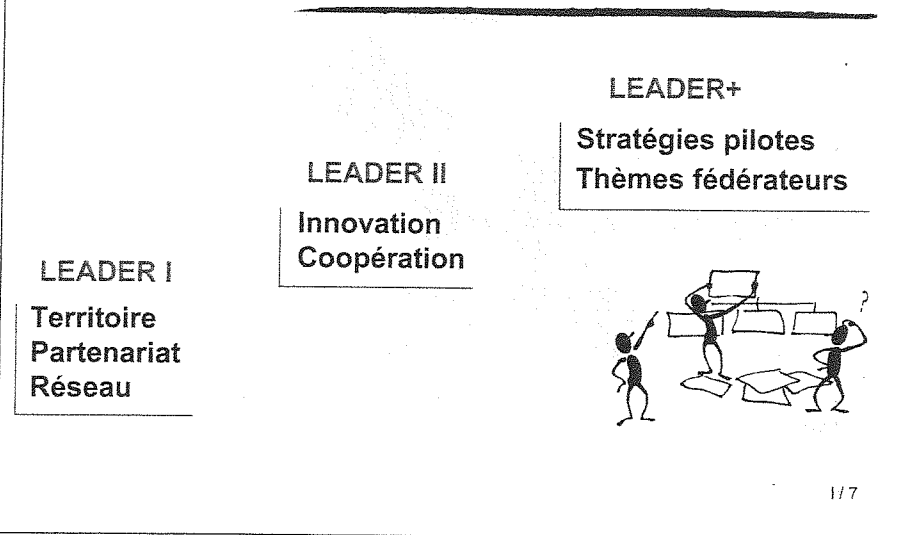
1/4



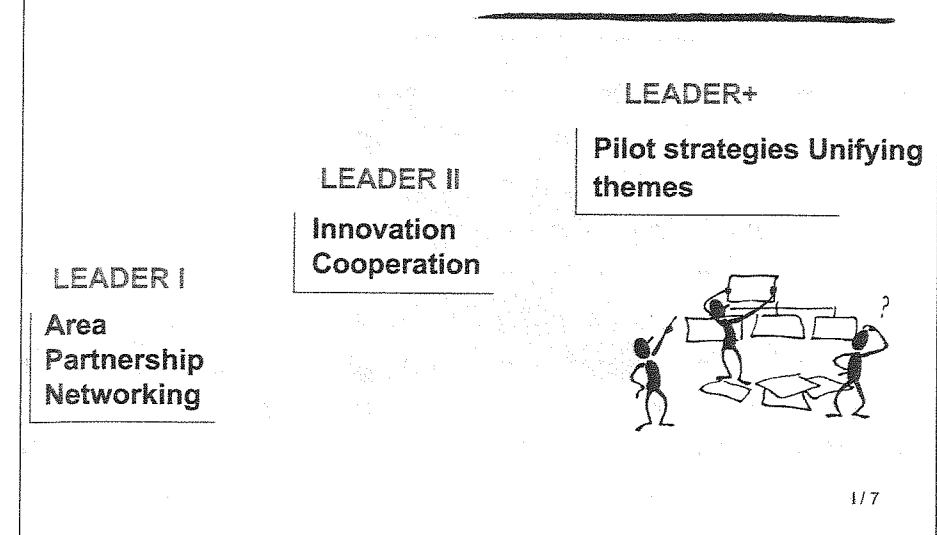
- ### Quelques principes simples ...
- ⇒ Un groupe d'action locale
 - ⇒ Un plan d'action locale
 - ⇒ Recherche de liens
 - ⇒ Cofinancements
 - ⇒ Mise en réseau des territoires
- ... et de multiples solutions
- 1 / 6

- ### A few basic principles...
- ⇒ A local action group
 - ⇒ A local action plan
 - ⇒ Search for links
 - ⇒ Match funding
 - ⇒ Networking between areas
- ... and multiple solutions
- 1 / 6

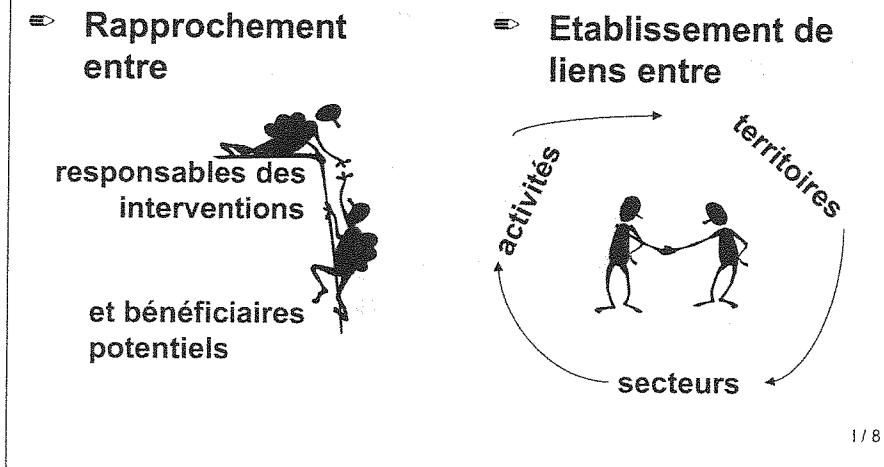
Les thèmes-clés de LEADER



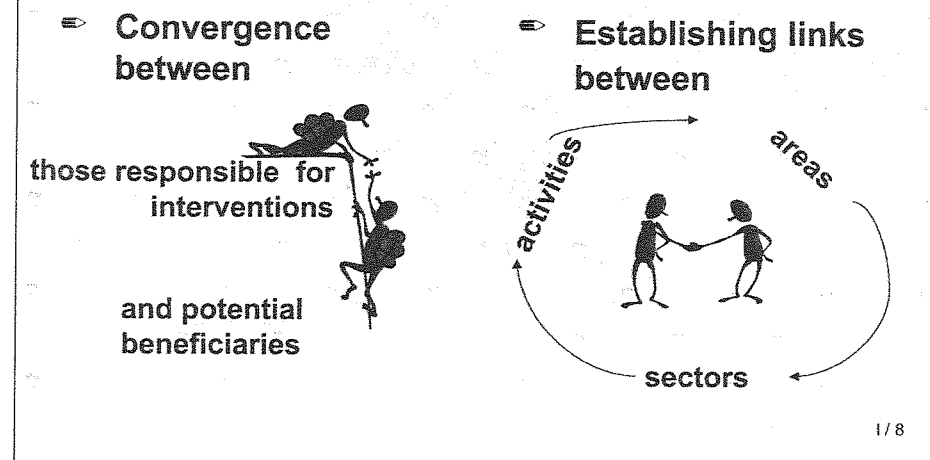
LEADER key themes



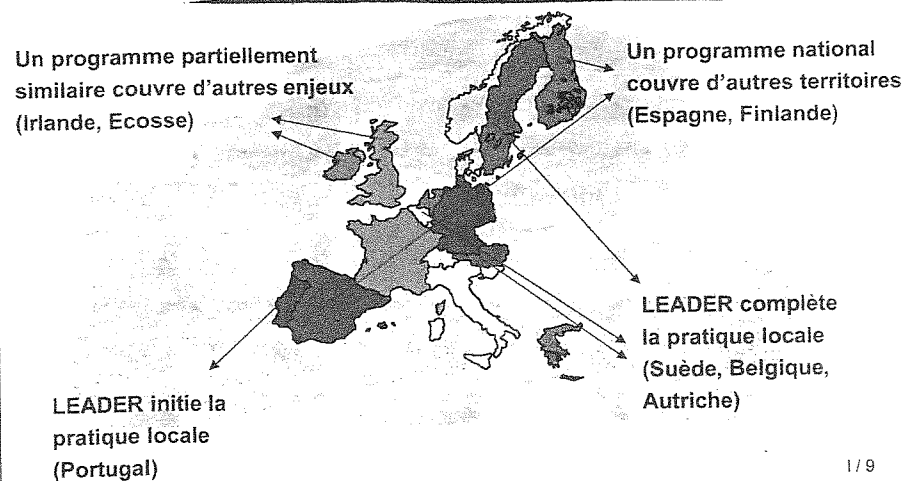
Une démarche originale



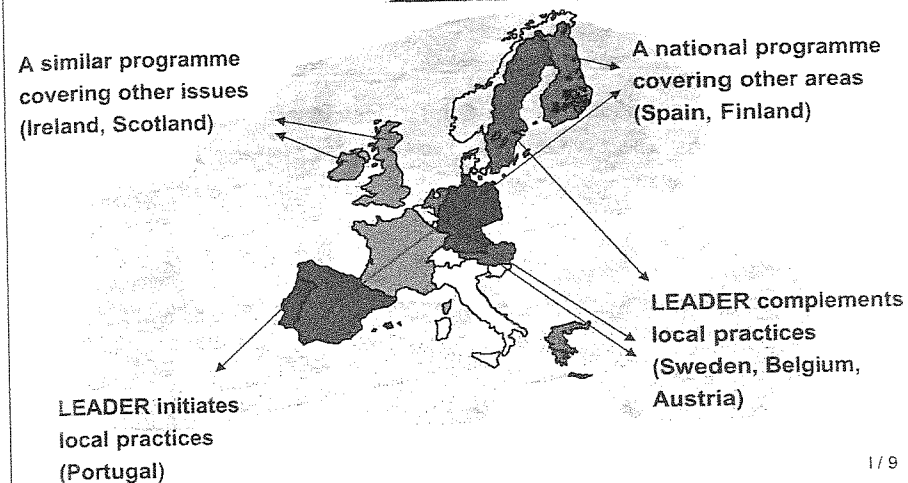
An original approach



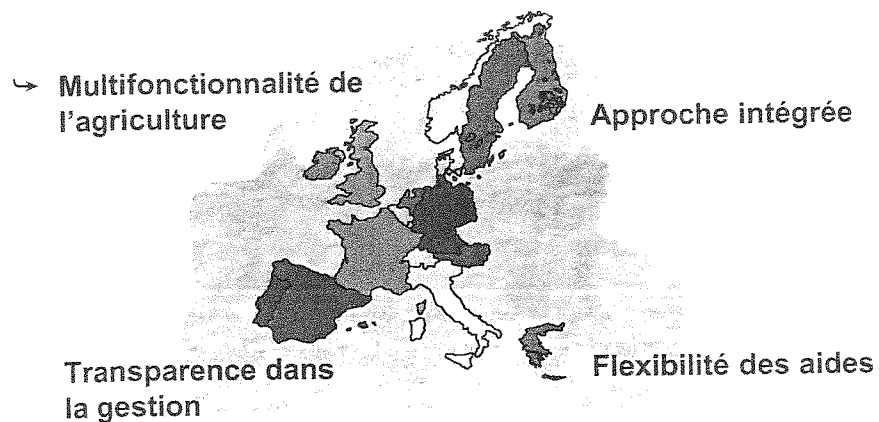
Intégrer les principes de LEADER dans les politiques rurales



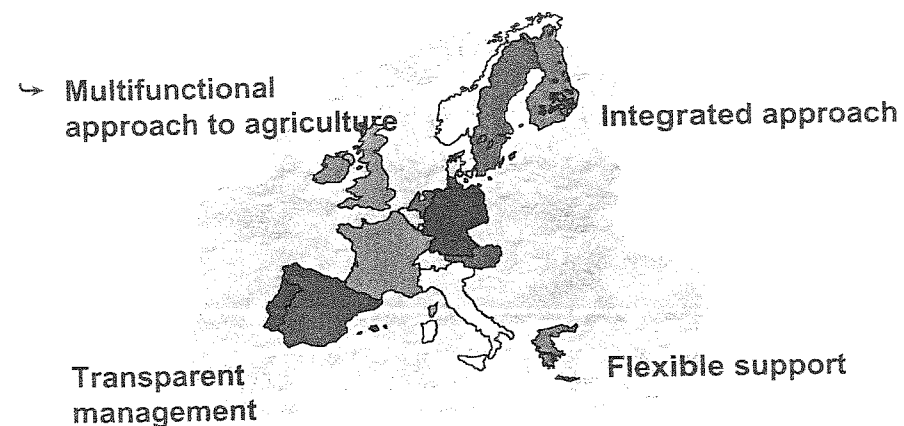
Mainstreaming LEADER

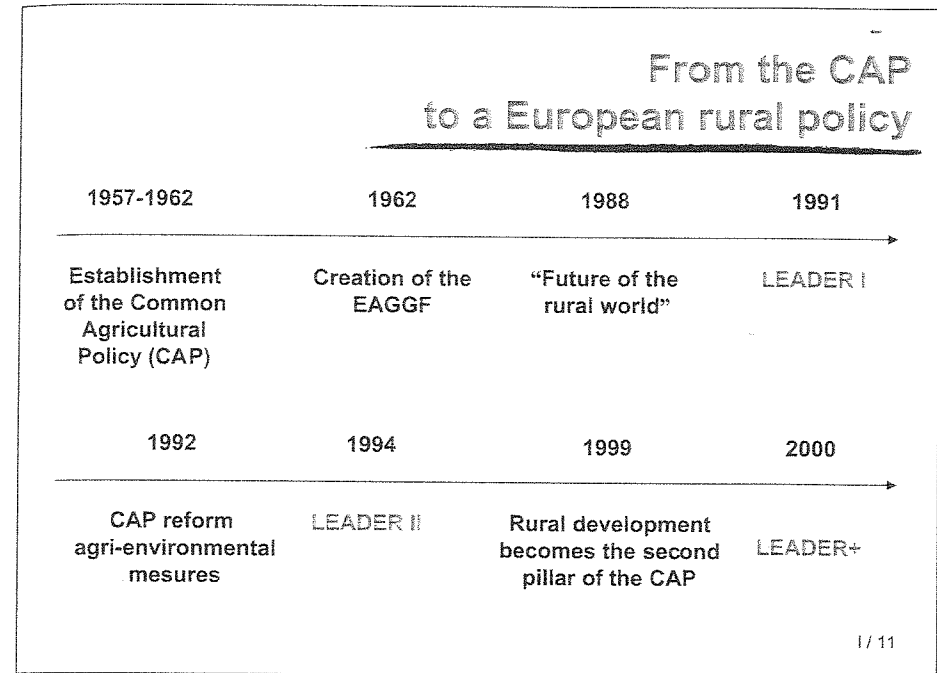
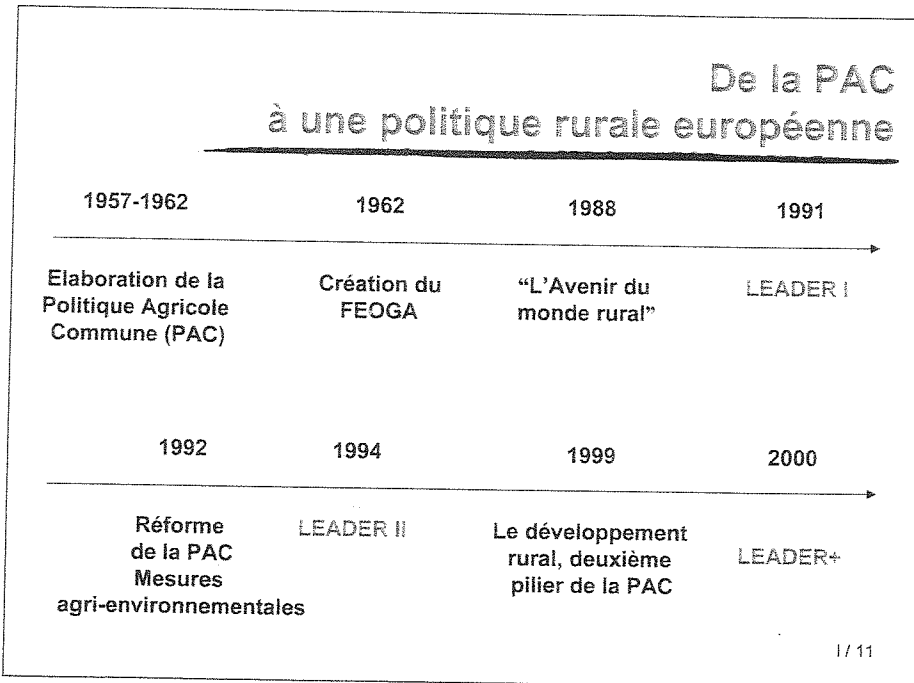


Une politique agricole plus rurale



A more rural agricultural policy





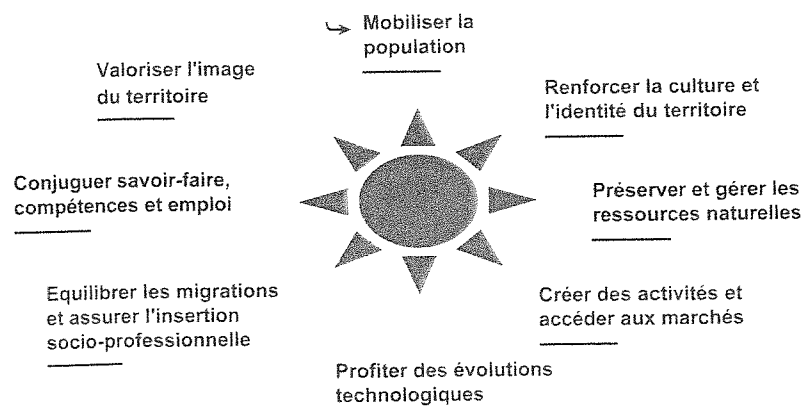
LEADER, une démarche de développement rural

II / 1

LEADER: an approach to rural development

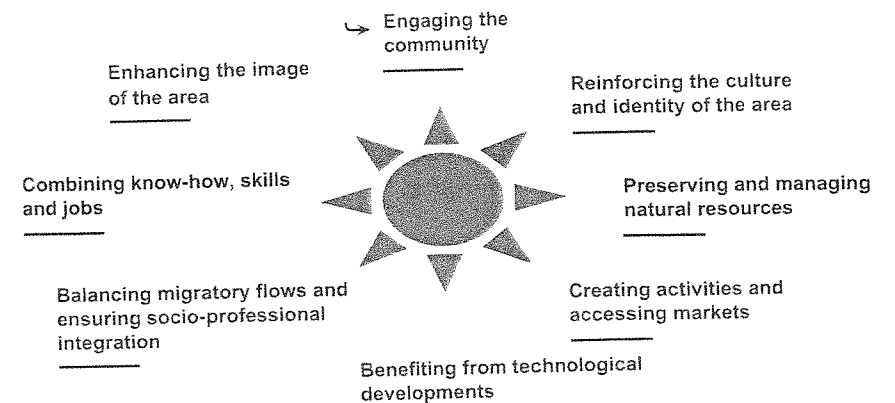
II / 1

Les enjeux pour les zones rurales



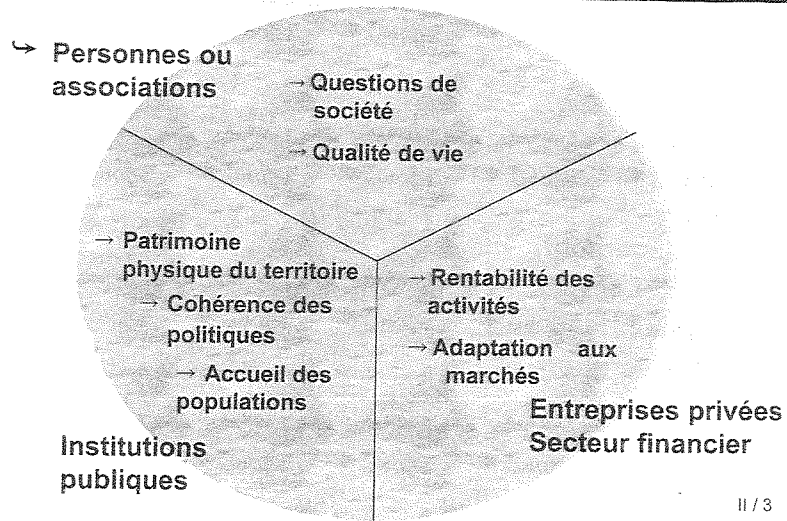
II / 2

Issues at stake for rural areas

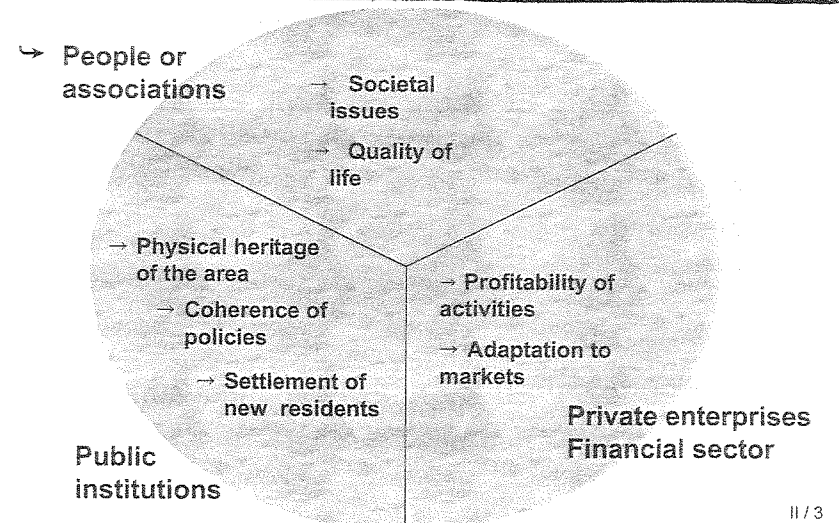


II / 2

Les groupes d'acteurs et leurs intérêts



Groups of development players and their interests



LEADER, des apports spécifiques

“La fédération des acteurs locaux à l'échelle d'un territoire” (France)

“Le GAL, un groupe porteur d'un projet et porteur d'une vision” (Allemagne)

“La possibilité de concrétiser des idées latentes” (Italie)

“Les changements de mentalités” (Espagne)

“Les échanges d'expériences et les transferts sur le territoire” (Suède)



II / 4

LEADER's specific contributions

“Uniting local players at territorial level” (France)

“The LAG, a project promoter and a group with a vision” (Germany)

“The possibility of putting into practice latent ideas” (Italy)

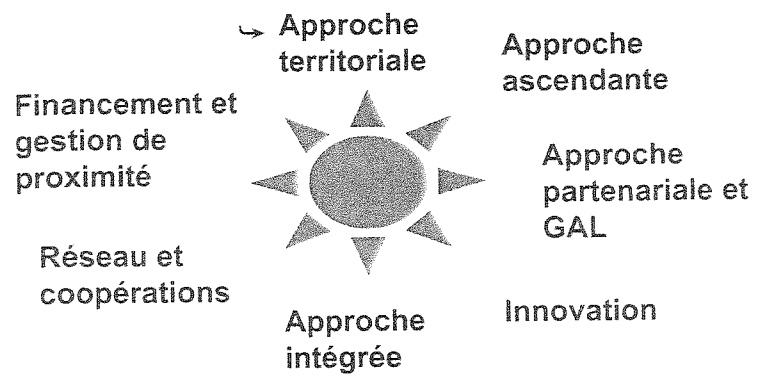
“Changes of attitudes” (Spain)

“Exchanges of experiences and transfer of know-how for application in other areas” (Sweden)



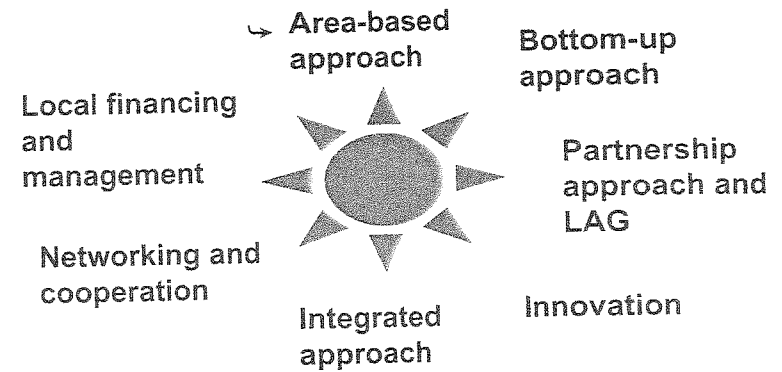
II / 4

Sept aspects essentiels



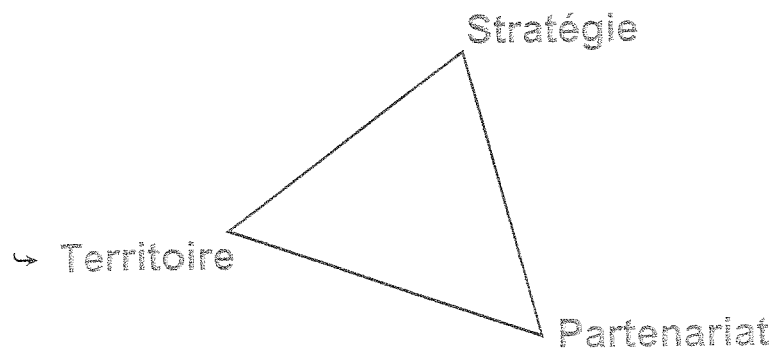
II / 5

Seven key aspects



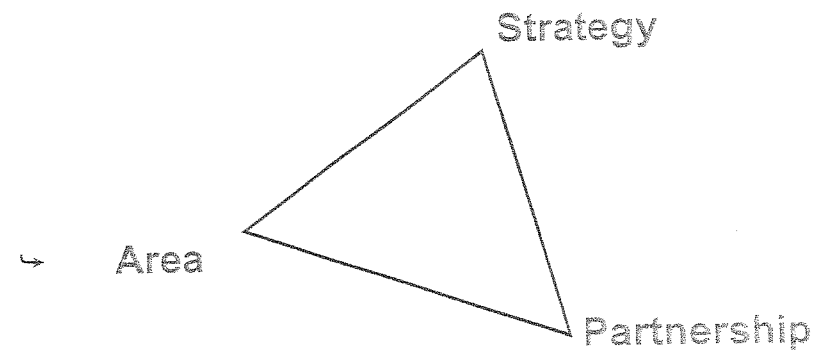
II / 5

La trilogie du développement



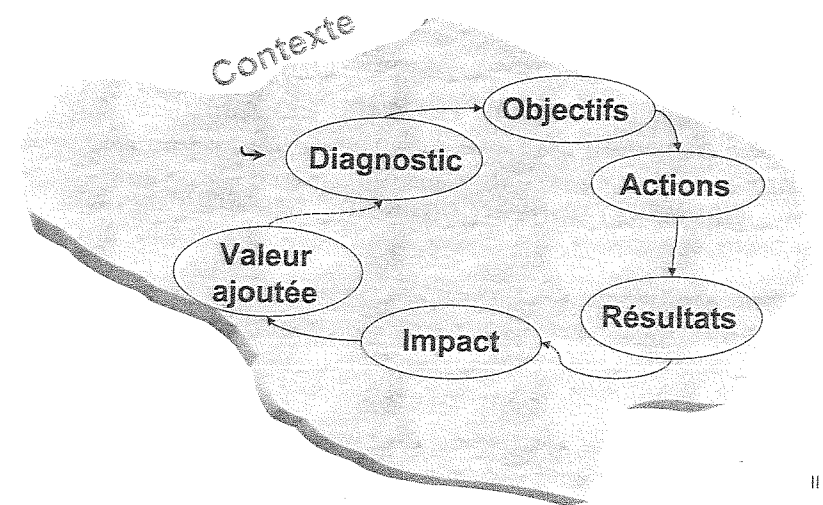
II / 6

The development triangle



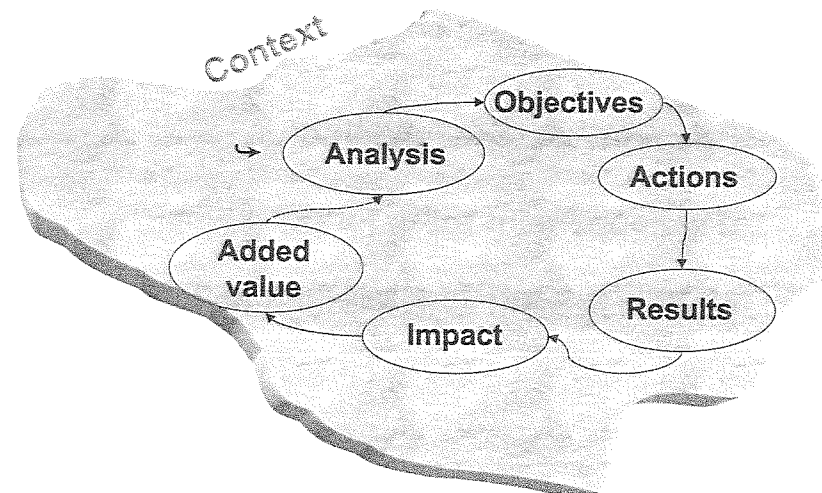
II / 6

Les étapes d'un programme



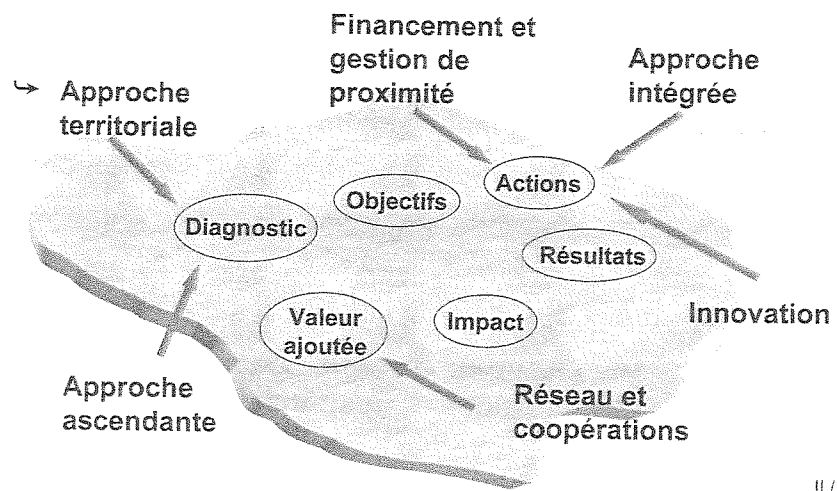
II / 7

Stages of a programme



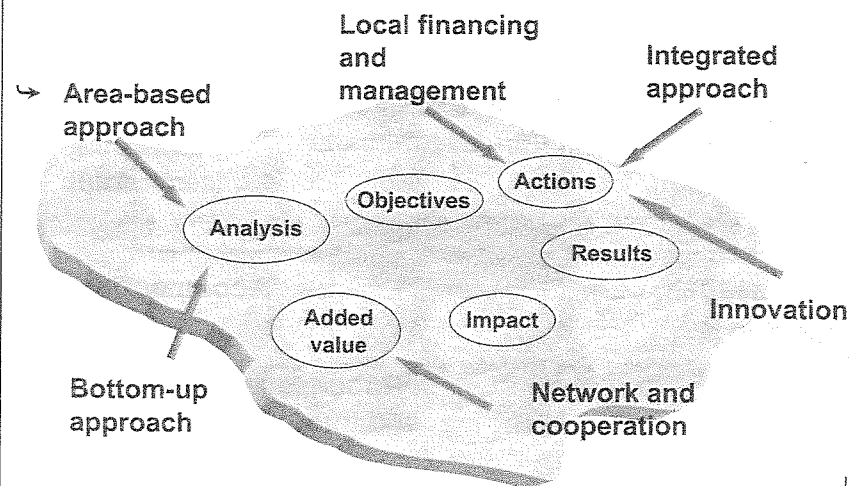
II / 7

Dynamique de la démarche



II / 8

Dynamics of the approach



II / 8

La valeur ajoutée de LEADER

- ⇒ Une nouvelle conception du développement rural, fondée sur le rapprochement et la création de liens

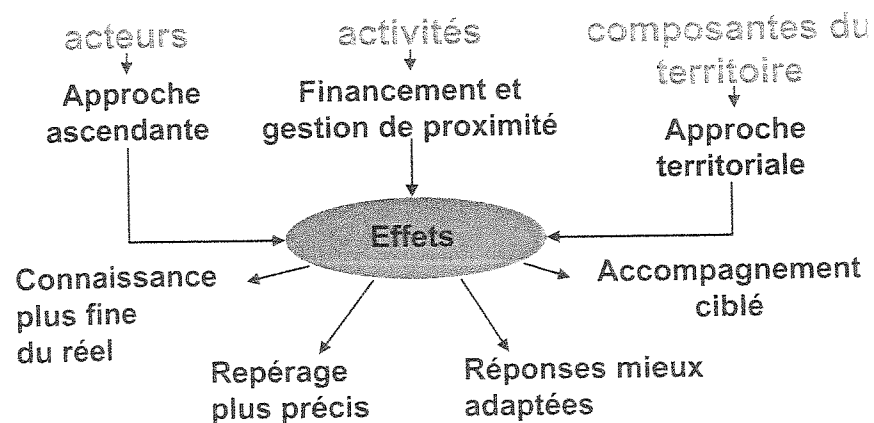
II / 9

LEADER's added value

- ⇒ A new concept of rural development based on convergence and the creation of links

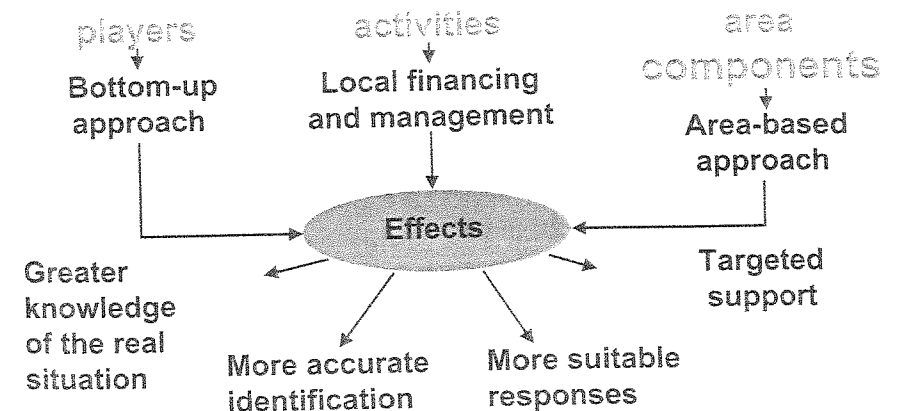
II / 9

Les effets du rapprochement



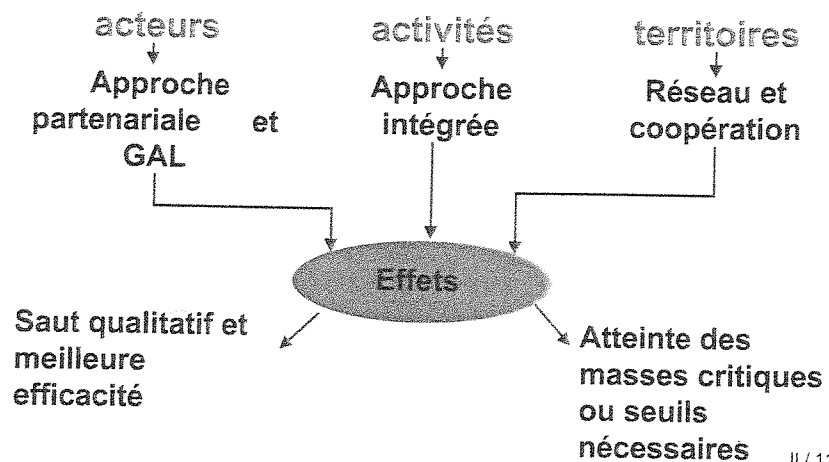
II / 10

Effects of convergence



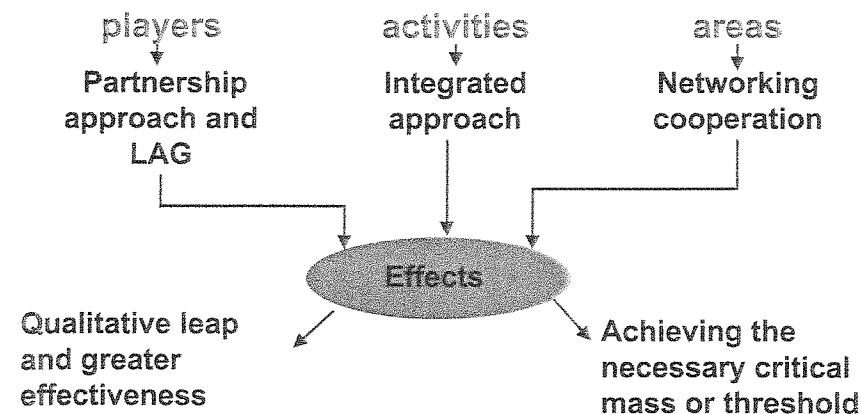
II / 10

Les effets de la création de liens



II / 11

Effects of creating links



II / 11

Perspectives

- ⇒ Défis majeurs pour l'avenir du territoire?
- ⇒ Objectifs prioritaires pour y faire face?
- ⇒ Adéquation des politiques et des programmes actuels?
- ⇒ Importance respective des 7 aspects de LEADER pour la conduite d'un programme?
- ⇒ Causes d'échec?

II / 12

Looking ahead

- ⇒ Major challenges for the future of the area?
- ⇒ Priority objectives to confront them?
- ⇒ Suitability of current policies and programmes?
- ⇒ Respective importance of the 7 characteristics of LEADER for delivering a programme?
- ⇒ Causes of failure?

II / 12

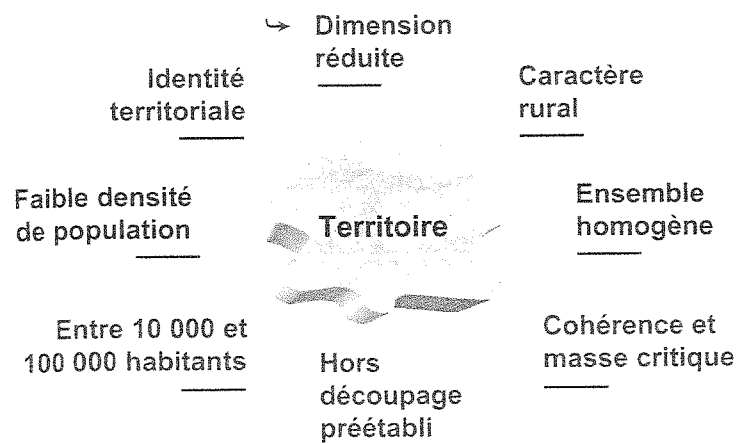
L'approche territoriale

III / 1

The area-based approach

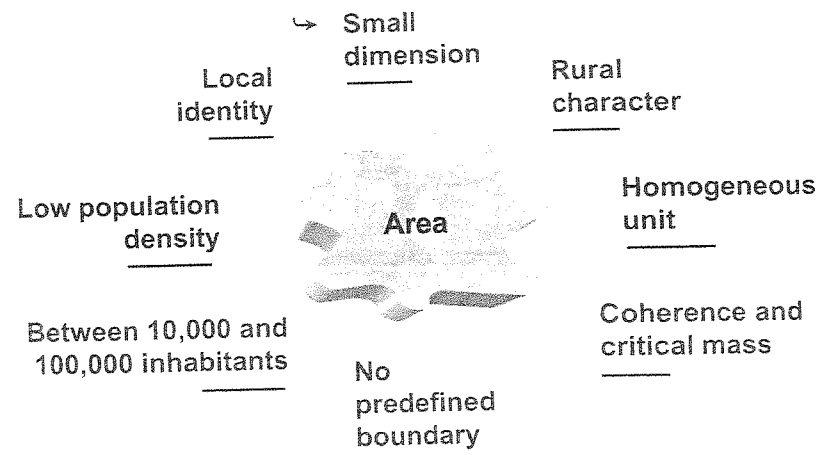
III / 1

Le territoire LEADER: critères



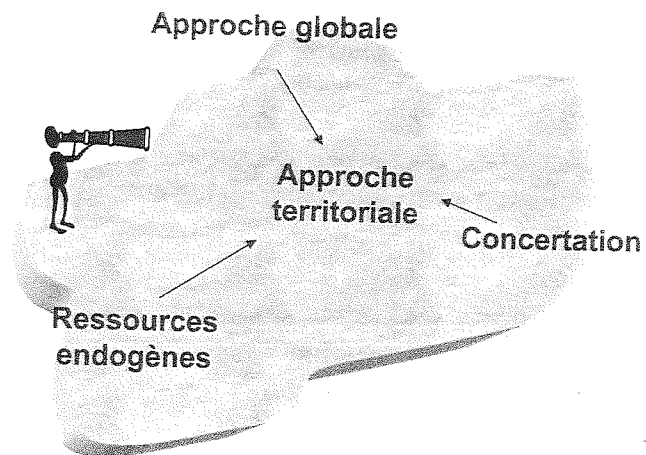
III / 2

The LEADER area: criteria



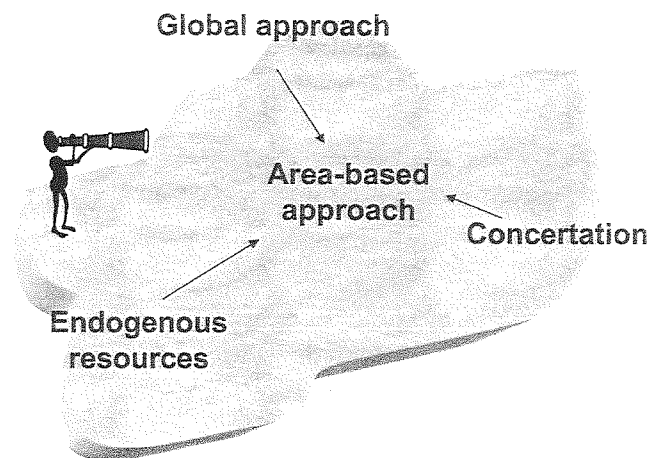
III / 2

La notion d'approche territoriale



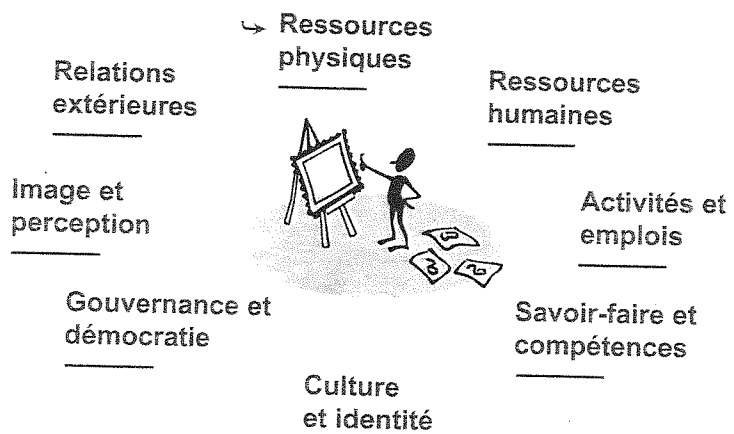
III / 3

The concept of an area-based approach



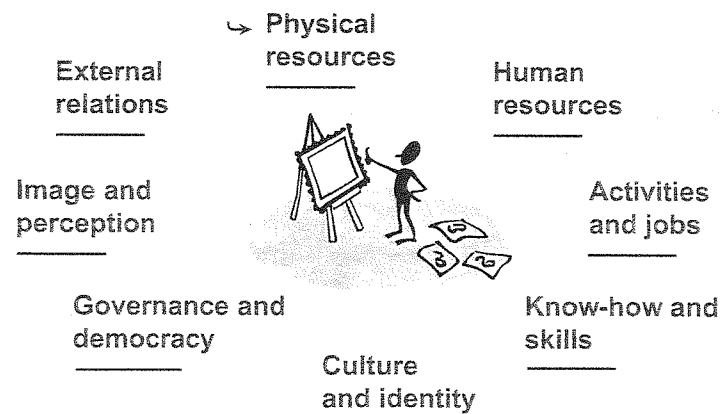
III / 3

Identifier le profil du territoire

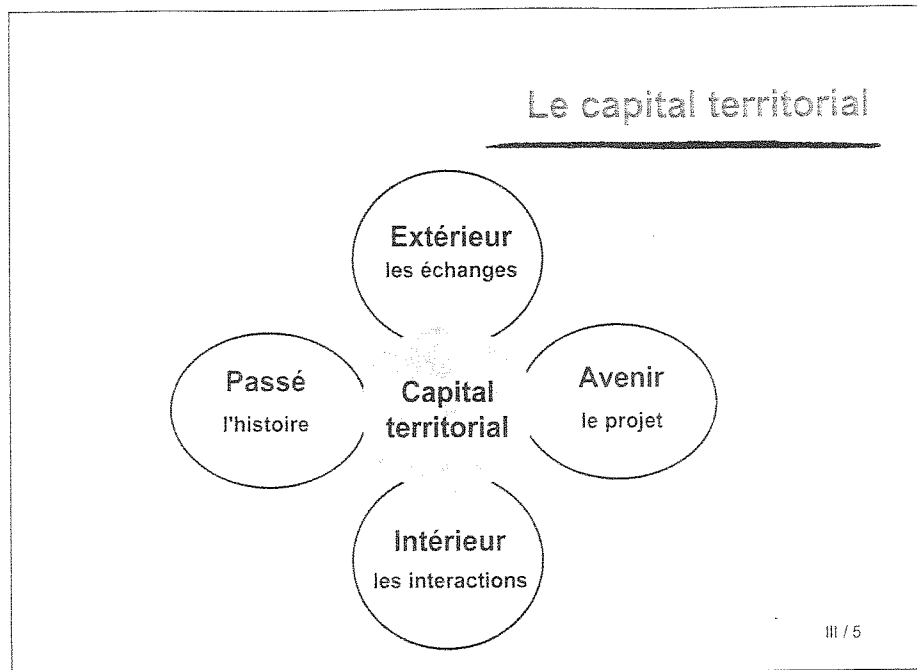



III / 4

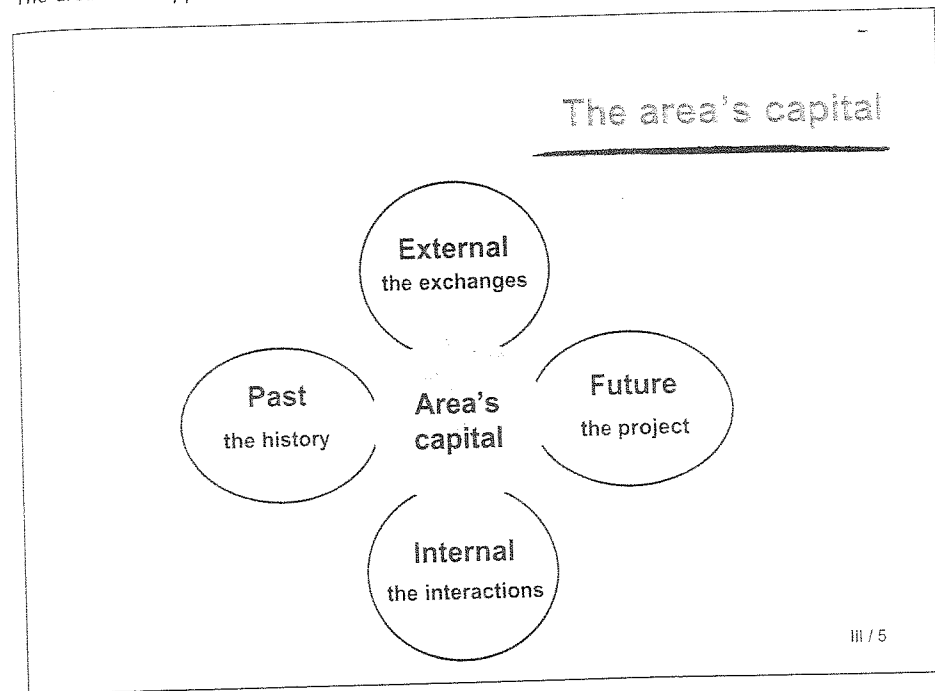
Establishing an area profile




III / 4



- ### Le diagnostic initial
- ⇒ Au-delà d'une simple photographie de situation
 - ⇒ Première étape d'implication des populations et de mobilisation des acteurs-clés
 - ⇒ Utilisation de méthodes participatives
 - ⇒ Elaboration de scénarios alternatifs
- 
- III / 6



- ### The initial analysis
- ⇒ Beyond a simple snapshot of the situation
 - ⇒ First stage of involving local communities and engaging key players
 - ⇒ Use of participatory methods
 - ⇒ Creation of alternative scenarios
- 
- III / 6

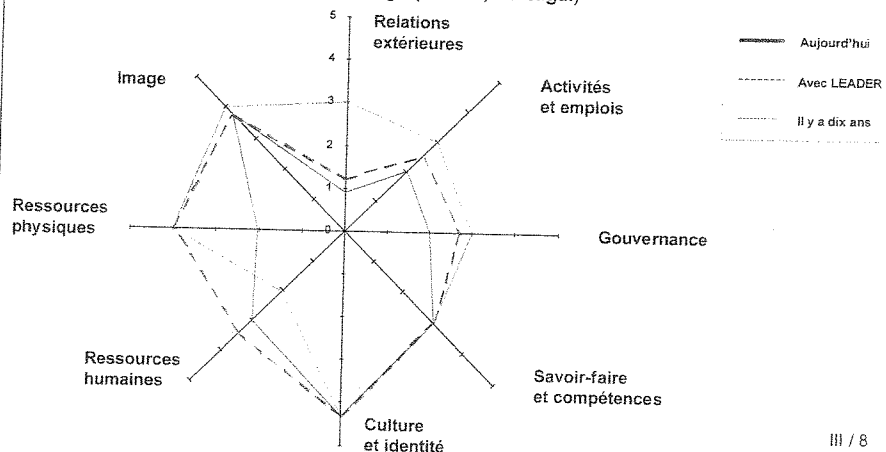
Les diagnostics intermédiaires

- ⇒ Actualiser le diagnostic pour:
- ✓ vérifier la pertinence des orientations initiales
 - ✓ repérer les effets indirects
 - ✓ identifier les déséquilibres et les synergies
 - ✓ réorienter éventuellement le programme

III / 7

Le profil territorial: un outil d'animation

Territoire de Bairrada e Mondego (Centre, Portugal)



III / 8

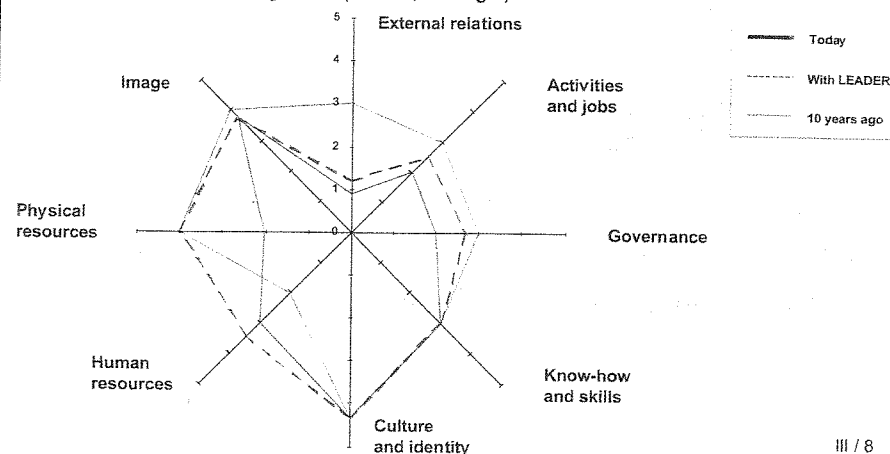
Interim analyses

- ⇒ Updating the analysis in order to:
- ✓ verify the relevance of the initial course of action
 - ✓ identify any indirect effects
 - ✓ identify imbalances and synergies
 - ✓ possibly reorient the programme

III / 7

The area profile: a tool for "animation"

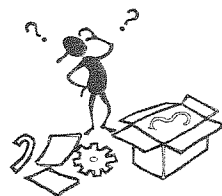
Bairrada e Mondego area (Centre, Portugal)



III / 8

Du diagnostic à la stratégie

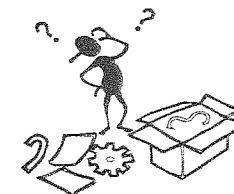
- ⇒ Partager les résultats du diagnostic
- ⇒ Privilégier une approche intégrée
- ⇒ Choisir un ou plusieurs thèmes fédérateurs
- ⇒ Construire une vision commune du devenir du territoire



III / 9

From analysis to strategy

- ⇒ Share the results of the analysis
- ⇒ Give priority to an integrated approach
- ⇒ Choose one or more unifying themes
- ⇒ Build a shared vision of the future of the area



III / 9

Elaborer une stratégie: principes

- ⇒ Choisir un fil conducteur (thème fédérateur)
- ⇒ Se centrer sur le processus et sur une vision intégrée
- ⇒ Choisir une porte d'entrée unique ou adopter la "stratégie du semeur"
- ⇒ Rechercher les effets multiplicateurs
- ⇒ Mettre en place un suivi-évaluation

III / 10

Drawing up a strategy: the principles

- ⇒ Choose a common thread (unifying theme)
- ⇒ Focus on the process and on an integrated vision
- ⇒ Choose a single entry point or adopt a "sower" strategy
- ⇒ Search for multiplier effects
- ⇒ Set up a monitoring and assessment mechanism

III / 10

Créer une dynamique collective autour du "territoire-projet"

- ⇒ faire du diagnostic et de la préparation du projet un outil d'animation et de concertation
- ⇒ rechercher des stratégies "gagnant-gagnant"
- ⇒ évaluer les capacités pour l'action



III / 11

Create a collective dynamic centred on the "area project"

- ⇒ make analysis and project preparation a tool for "animation" and consultation
- ⇒ seek "win-win" strategies
- ⇒ assess ability to undertake the action



III / 11

Exemples d'axes stratégiques

- ⇒ Jouer la complémentarité
- ⇒ Travailler à la marge
- ⇒ Développer l'intégration
- ⇒ Consolider ou diversifier
- ⇒ Récupérer et revaloriser
- ⇒ Rééquilibrer
- ⇒ Impulser, dynamiser de manière diffuse
- ⇒ Attirer



Sur le terrain, la stratégie territoriale conjugue plusieurs de ces axes

III / 12

Examples of strategic aspects

- ⇒ Focus on complementarity
- ⇒ Work on the fringes
- ⇒ Promote integration
- ⇒ Consolidate or diversify
- ⇒ Recover and give renewed value
- ⇒ Find a new balance
- ⇒ Motivate and inject dynamism across the board
- ⇒ Attract



In the field, the area strategy combines several of these aspects

III / 12

Perspectives

- ⇒ Comment définir un périmètre pertinent pour un programme LEADER?
- ⇒ Importance respective de différents paramètres?
- ⇒ Ressources à prendre en compte?
- ⇒ Valeur ajoutée de l'approche territoriale en regard d'approches sectorielles?

III / 13

Looking ahead

- ⇒ How should a relevant boundary for a LEADER programme be defined?
- ⇒ Respective importance of the different parameters?
- ⇒ Resources to be taken into account?
- ⇒ Added value of the area-based approach compared with sectoral approaches?

III / 13

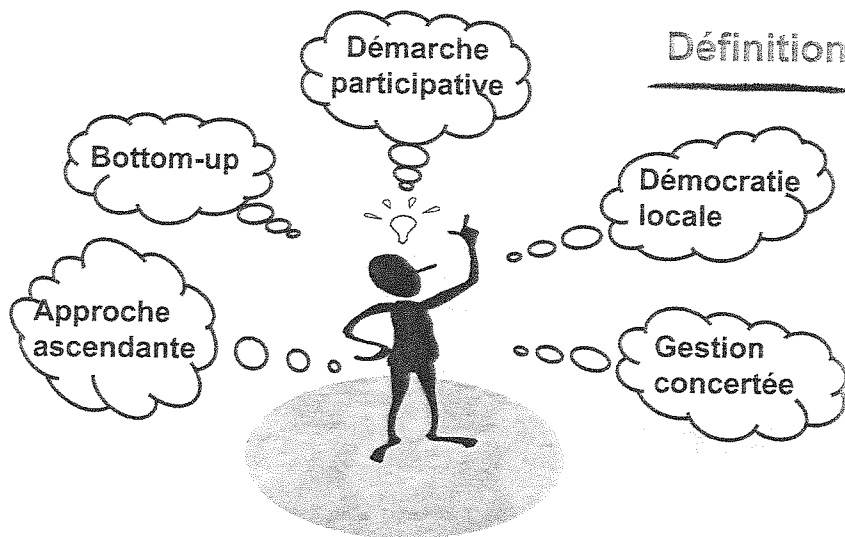
L'approche ascendante

IV/1

The bottom-up approach

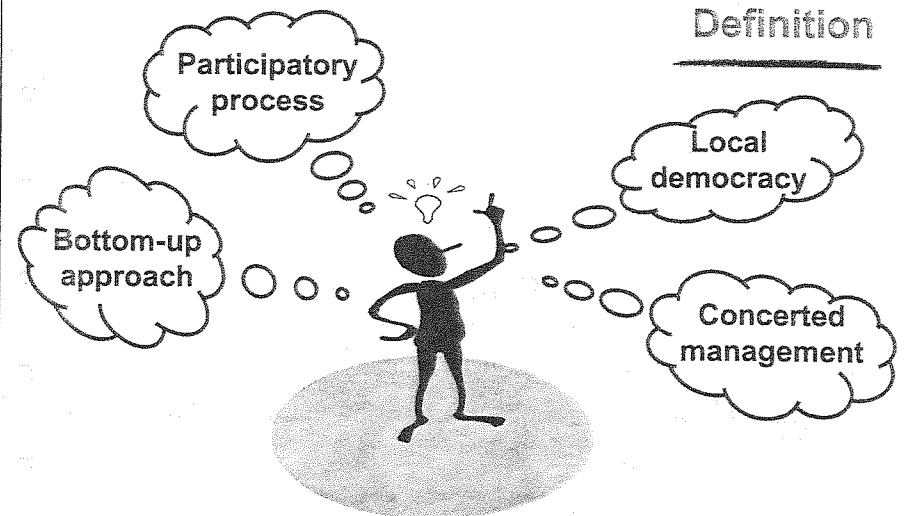
IV/1

Définition

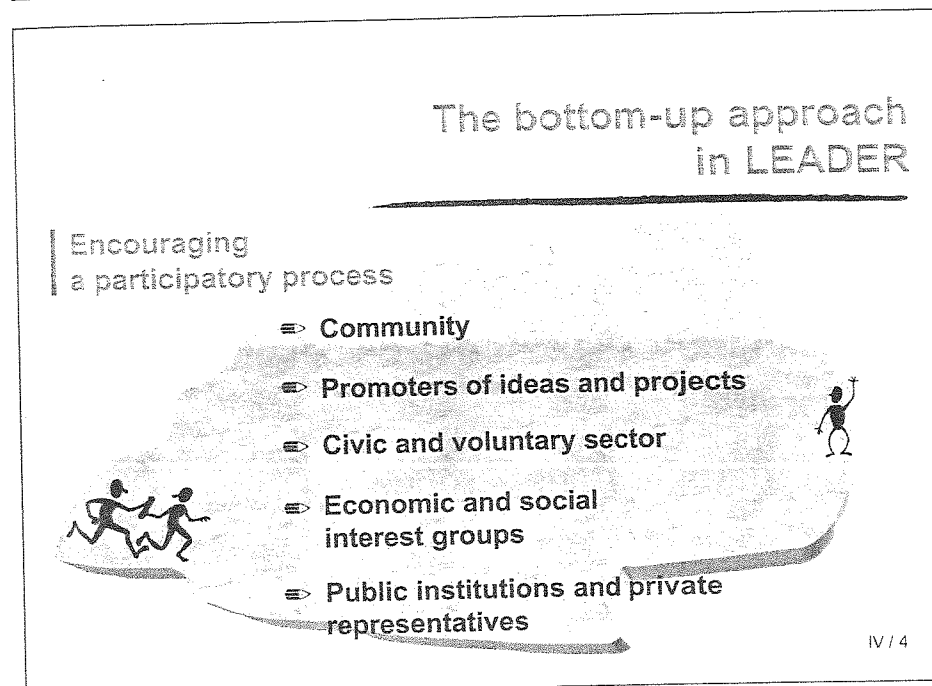
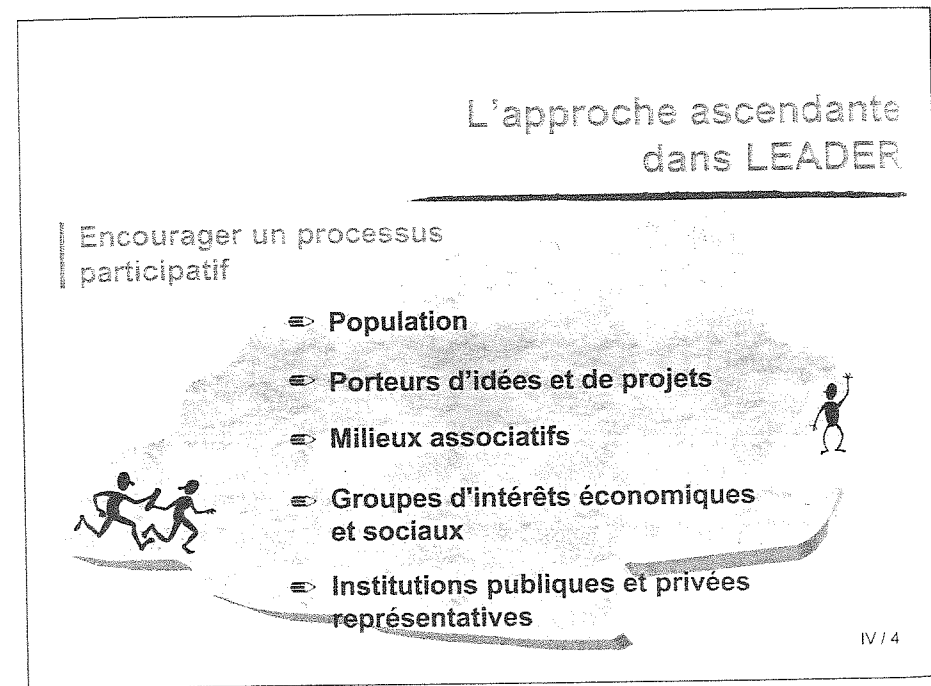
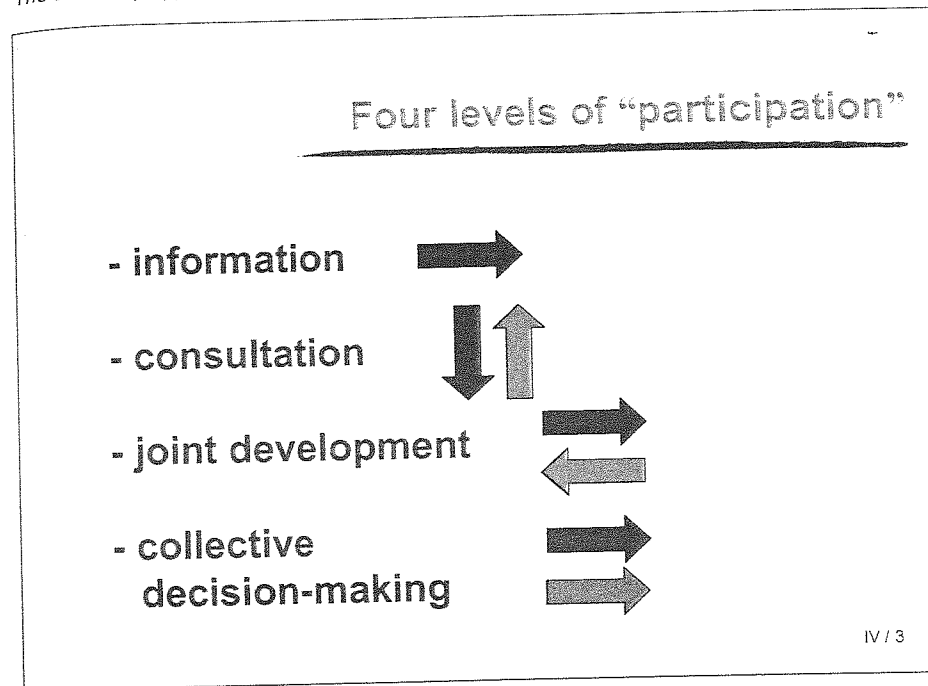
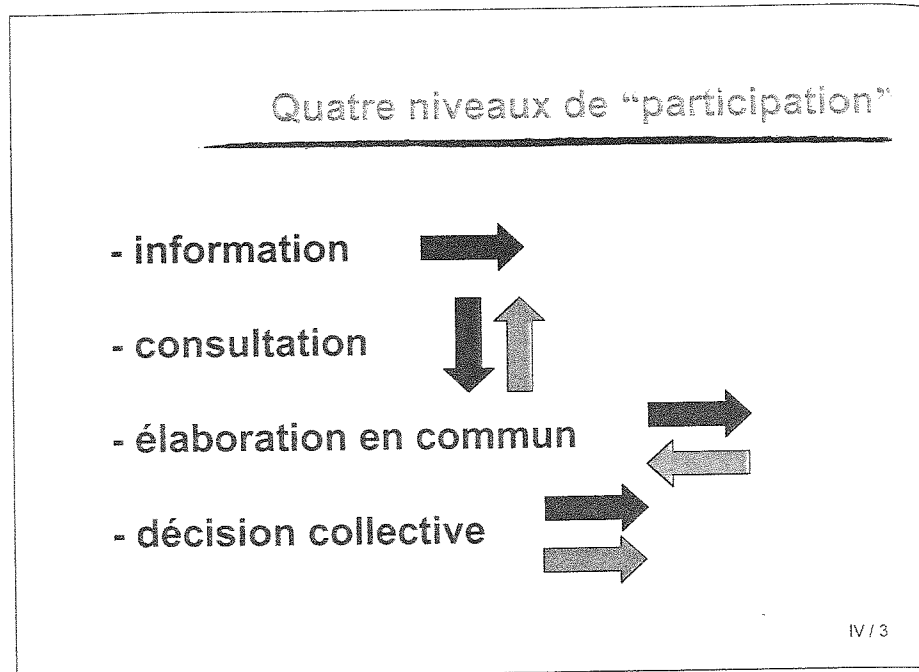


IV/2

Definition



IV/2



Objectifs

- ⇒ Impliquer la population = confiance
- ⇒ Faire émerger les idées, libérer les initiatives = animation
- ⇒ Construire un consensus = gestion des conflits
- ⇒ Déléguer = prise de décision locale

IV / 5

Objectives

- ⇒ Involving the community = trust
- ⇒ Drawing out ideas and generating initiatives = "animation"
- ⇒ Building a consensus = conflict management
- ⇒ Delegating = local decision-making

IV / 5

Des valeurs au coeur du projet de territoire

- ⇒ Respecter les idées et les personnes
- ⇒ Reconnaître l'existence de besoins diversifiés
- ⇒ Agir dans la transparence

Un maître mot : ANIMATION



IV / 6

Values at the heart of a local project

- ⇒ Respect ideas and persons
- ⇒ Recognise the existence of diverse needs
- ⇒ Act transparently

Key word : "ANIMATION"



IV / 6

Participation + décision collective = appropriation du projet

Equation modulable:

- ✓ en fonction du développement du programme
- ✓ en fonction du contexte:
 - faible ou conflictuel = logique de mobilisation
 - organisé = logique de structuration



IV / 7

Participation + collective decision-making = project ownership

Variable equation:

- ✓ as the programme develops
- ✓ depending on the context:
 - low-key or conflictual = engagement rationale
 - organisation = structural approach



IV / 7

Mettre en commun les expressions diversifiées



voire conflictuelles



transforme la vision du territoire-projet:

- ✓ plus complexe (blocages, ressources et idées)
- ✓ plus riche (dépasser les schémas de pensée)
- ✓ plus cohérente (nouvelles références identitaires)

IV / 8

Drawing together different expressions of interest



that can be conflictual



transform the vision of the area project:

- ✓ more complex (obstacles, resources and ideas)
- ✓ richer (beyond mindsets)
- ✓ more coherent (new identity references)

IV / 8

Quelques pistes pour animer le territoire

- ⇒ Ouvrir des espaces de rencontre
- ⇒ Gérer les conflits
- ⇒ Favoriser les liens entre secteurs et groupes
- ⇒ Décentraliser les responsabilités
- ⇒ Professionnaliser la communication

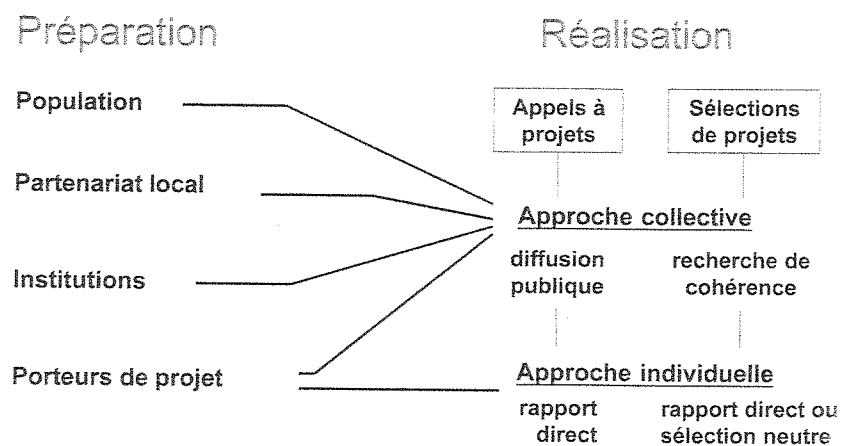
... qui nécessitent des moyens:
professionnaliser la fonction d'agent de développement

Some tips to "animate" the area

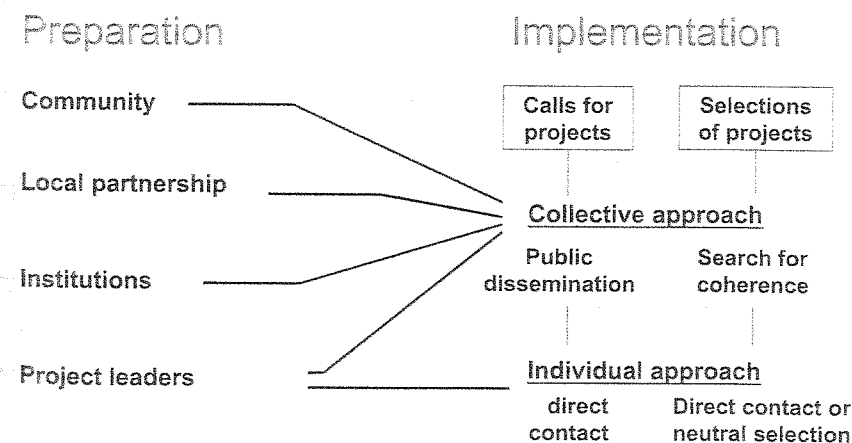
- ⇒ Create meeting places
- ⇒ Manage conflicts
- ⇒ Encourage links between sectors and groups
- ⇒ Decentralise responsibilities
- ⇒ Enhance the professionalism of communication

... which requires resources:
professionalise the function of the development agent

Approche ascendante et émergence de projets



Bottom-up approach and the emergence of projects



<u>Approche ascendante et sélection des projets</u>	
Approche classique	Approche ascendante
Concepteurs des critères et candidats sont séparés	↔ Les bénéficiaires potentiels participent à la conception des critères
Conditions égalitaires	↔ Critères différenciés
Critères précis	↔ Critères larges, stimulant la réflexion
Diffusion égalitaire	↔ Approche proactive
Dossiers écrits, administratifs	↔ Dossiers simplifiés
Sélection des projets par des experts	↔ Implication des bénéficiaires dans la sélection des projets

IV / 11

<u>Bottom-up approach and the selection of projects</u>	
Classic approach	Bottom-up approach
Criteria designers and applicants are separated	↔ Potential beneficiaries participate in the design of criteria
Same conditions	↔ Different criteria
Precise criteria	↔ Broad criteria that stimulate reflection
Undifferentiated dissemination	↔ Pro-active approach
Dossiers written in administrative language	↔ Simplified dossiers
Selection of projects by a team of experts	↔ Involvement of beneficiaries in the selection of projects

IV / 11

<u>Perspectives</u>
⇒ Comment identifier les groupes actifs?
⇒ Comment:
✓ inciter ou améliorer la consultation?
✓ inciter ou améliorer la décision collective?
⇒ Quelle approche de la gestion des conflits?
⇒ Points forts et obstacles?

IV / 12

<u>Looking ahead</u>
⇒ How should active groups be identified?
⇒ How:
✓ - could consultation be encouraged or improved?
✓ - could collective decision-making be encouraged or improved?
⇒ How should conflict management be approached?
⇒ What are the strong points and obstacles?

IV / 12

L'approche partenariale
et le groupe d'action locale

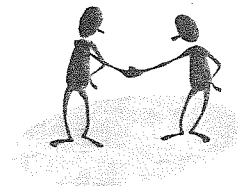
V / 1

The partnership approach
and the local action group

V / 1

Etre "partenaire"

- ⇒ Prendre part (association)
- ⇒ Faire partie de (choix)
- ⇒ Prendre parti (engagement)
- ⇒ Faire part de (communication)



V / 2

Acting as a "partner"

- ⇒ To take part in (association)
- ⇒ To become involved (choice)
- ⇒ To take a stand (commitment)
- ⇒ To convey (communication)



V / 2

Le partenariat local

⇒ Nouveau mode d'organisation pour:

- ✓ fédérer les forces vives autour d'un projet
- ✓ permettre l'expression de tous
- ✓ poser un regard élargi sur les ressources
- ✓ assurer une liaison entre les actions
- ✓ être au plus près des réalités locales
- ✓ gérer avec souplesse et flexibilité



V/3

Le partenariat, innovation et levier d'innovation

- ⇒ construction ou reconstruction d'un lien social (identité)
- ⇒ constitution d'un réseau de relations et de solidarités
- ⇒ condition nécessaire des processus de changement

V/4

Local partnership

⇒ New form of organisation in order to

- ✓ unite prime movers around a project
- ✓ allow everyone to express their views
- ✓ take a wider view of resources
- ✓ ensure a link between actions
- ✓ stay closer to local realities
- ✓ manage in a flexible manner



V/3

Partnership, innovation and innovation levers

- ⇒ construction or reconstruction of a social link (identity)
- ⇒ formation of a network of relations and support groups
- ⇒ prerequisite for the process of change

V/4

Le partenariat LEADER

L'expression d'un groupe
d'acteurs (publics et privés)

constitué sous des formes diverses

en position d'organiser et d'assumer
un engagement collectif

et ayant la légitimité pour gérer
des fonds publics



V / 5

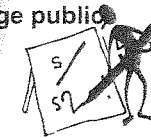
The LEADER partnership

The expression of a group of
development players (public and
private)

constituted in various forms

capable of organising and managing a
collective approach

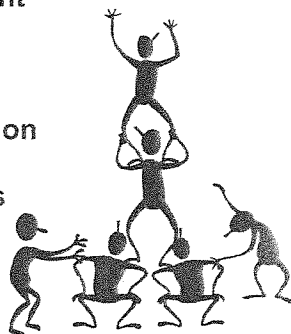
and with the legitimacy to manage public
funds



V / 5

Les composantes d'un partenariat

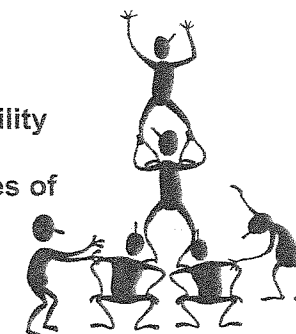
- ⇒ Un réseau de relations
- ⇒ Une coopération fixée contractuellement
- ⇒ Un climat de confiance
- ⇒ Une capacité d'organisation et de gestion
- ⇒ Une géométrie variable en fonction des types de préoccupations



V / 6

Components of a partnership

- ⇒ A network of contacts
- ⇒ Contractually agreed cooperation
- ⇒ A climate of trust
- ⇒ Administrative and organisational ability
- ⇒ Variable geometry depending on types of concerns



V / 6

Le groupe d'action locale (GAL)

- ⇒ Une structure d'origine et de statuts variés (ni administration publique ni secteur privé) pour:
- ✓ représenter les intérêts des acteurs et des populations
 - ✓ établir une stratégie et mettre en oeuvre le programme de développement
 - ✓ disposer d'un pouvoir de décision

V / 7

The local action group (LAG)

- ⇒ An organisation with different beginnings and legal statuses (neither public administration nor private sector), set up to:
- ✓ represent the interests of the development players and communities concerned
 - ✓ establish a strategy and implement the development programme
 - ✓ wield the power of decision

V / 7

L'équipe technique

- ⇒ Une équipe qualifiée pour:
- ✓ animer la démarche de développement
 - ✓ informer, former, conseiller
 - ✓ organiser la concertation
 - ✓ repérer les acteurs à associer et les projets
 - ✓ accompagner les porteurs de projet



V / 8

The team of practitioners

- ⇒ A team qualified to
- ✓ "animate" the development approach
 - ✓ inform, train and advise
 - ✓ foster dialogue
 - ✓ identify those to be associated with the projects
 - ✓ support project leaders



V / 8

Les tâches du groupe d'action locale

Formes d'appui appropriées à chaque étape du projet:

- ✓ information, conseil
- ✓ animation et repérage des porteurs de projet
- ✓ formation
- ✓ élaboration du business plan et recherche de financements
- ✓ interface avec les instituts spécialisés
- ✓ accompagnement et suivi des projets
- ✓ actions collectives

V / 9

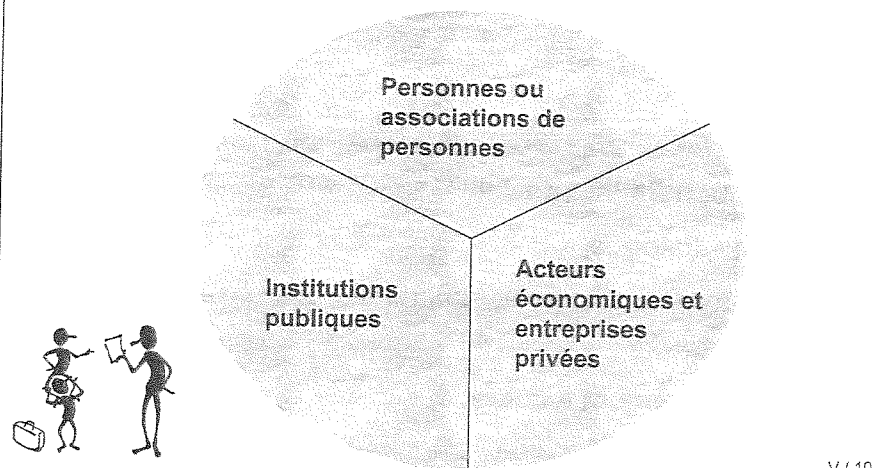
Tasks of the local action group

Forms of support appropriate to each stage of the project:

- ✓ information and advice
- ✓ "animation" and identification of project leaders
- ✓ training
- ✓ drawing up the business plan and sourcing finance
- ✓ interface with specialised bodies
- ✓ support and project monitoring
- ✓ collective actions

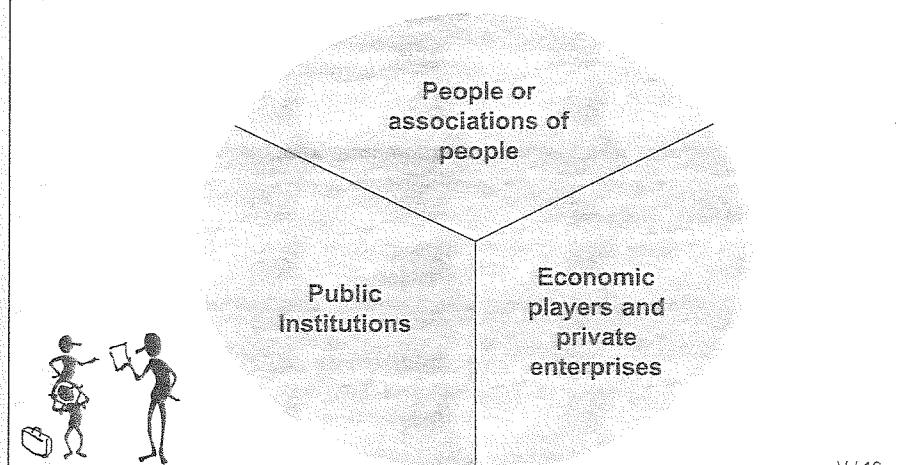
V / 9

Les acteurs en présence

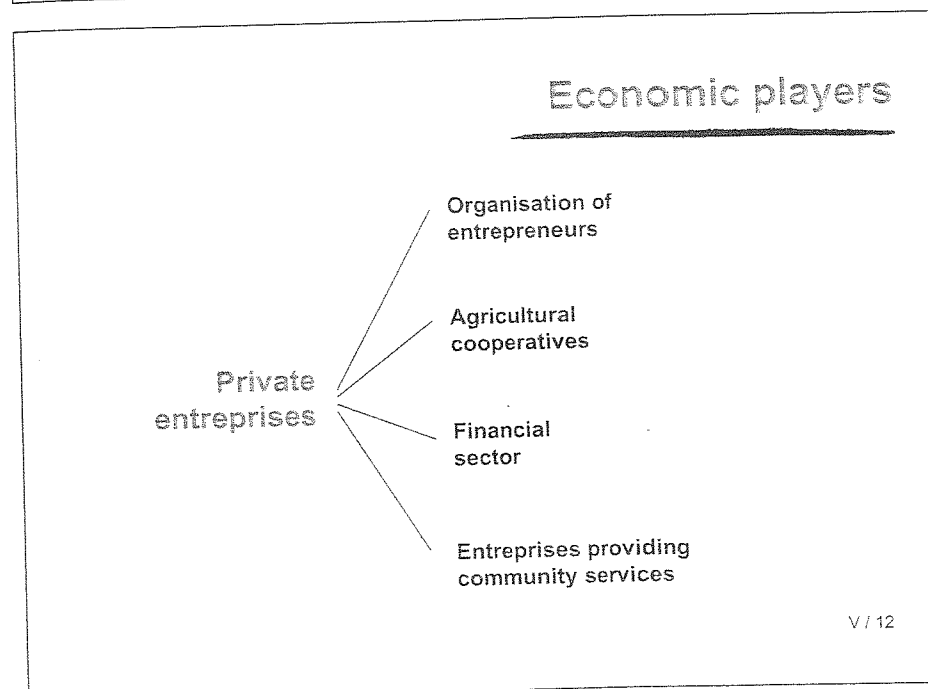
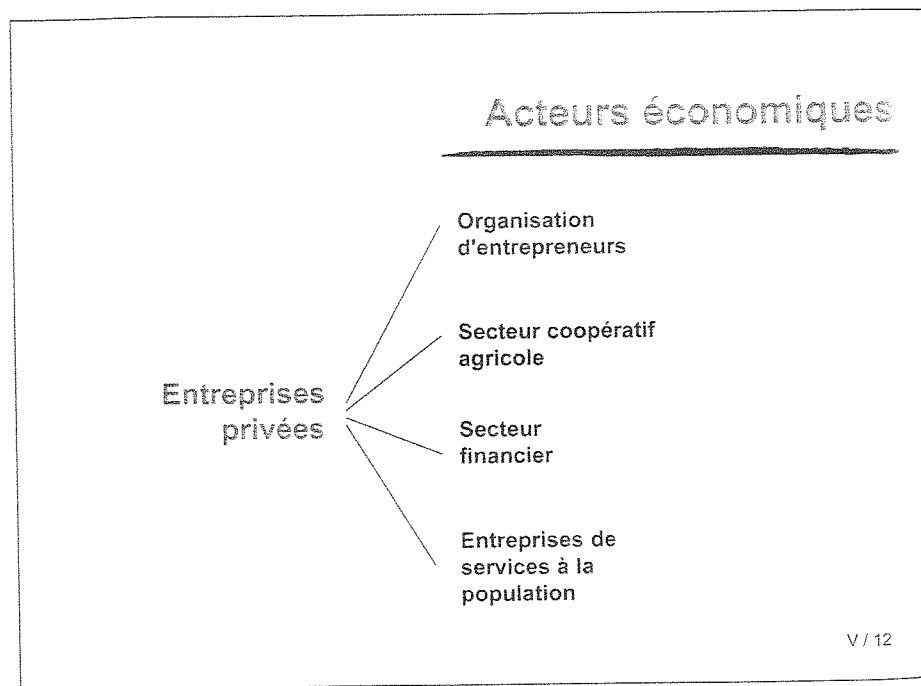
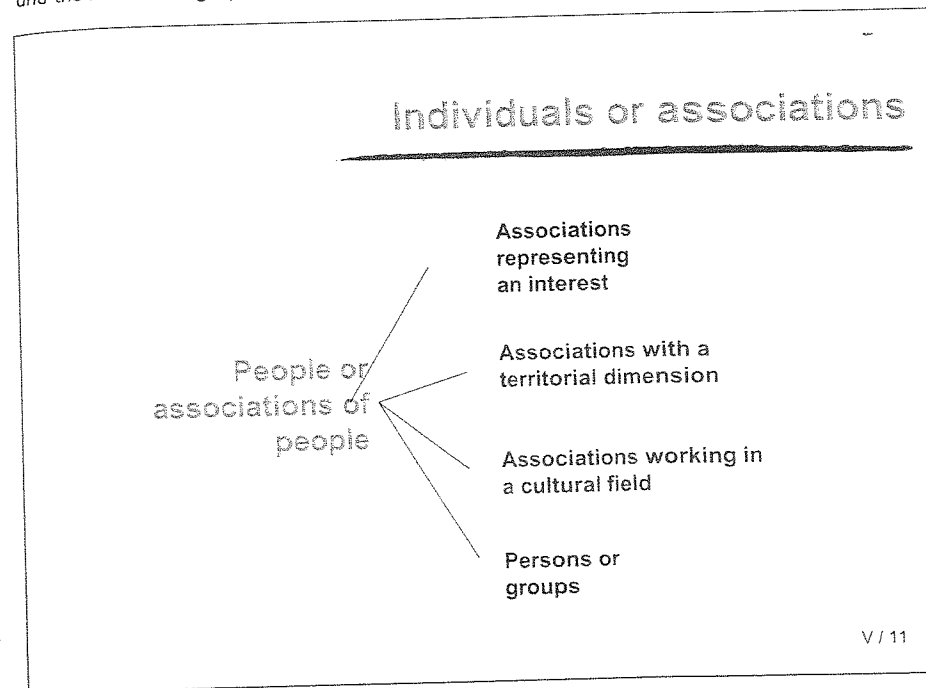
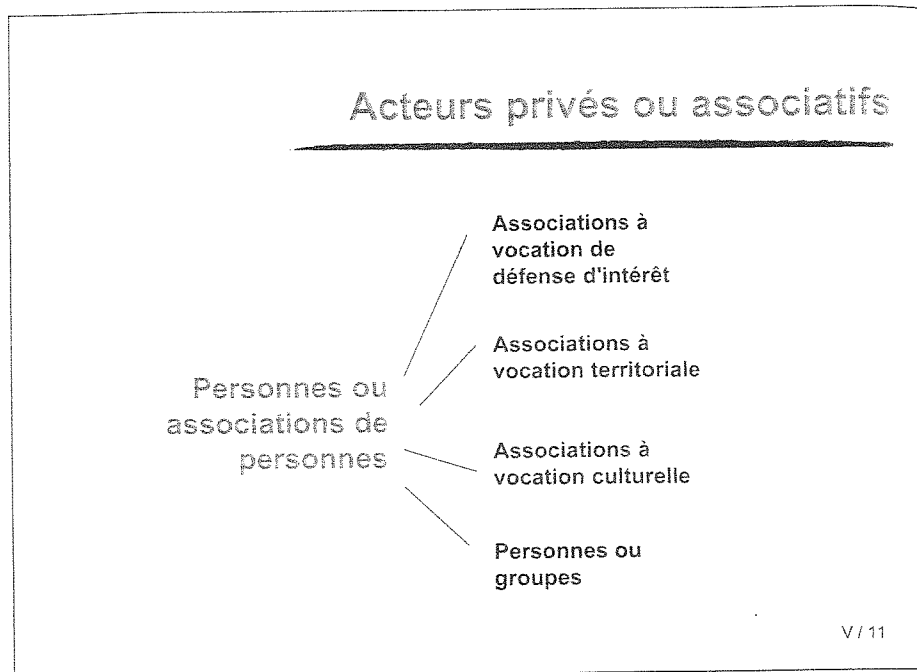


V / 10

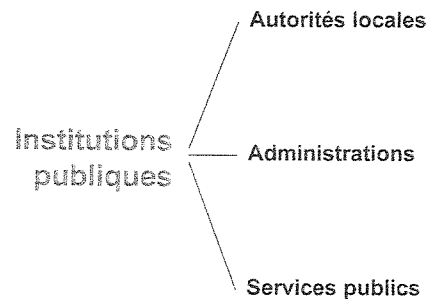
The players involved



V / 10

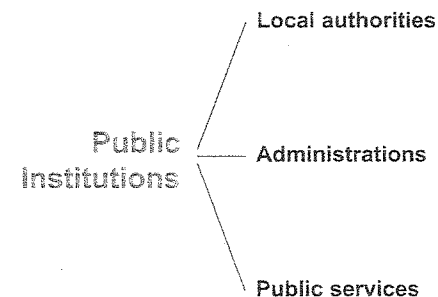


Acteurs publics



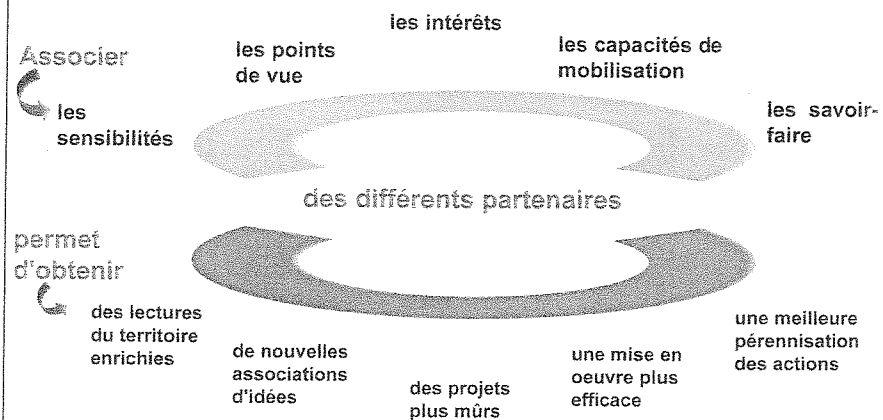
V / 13

Public players



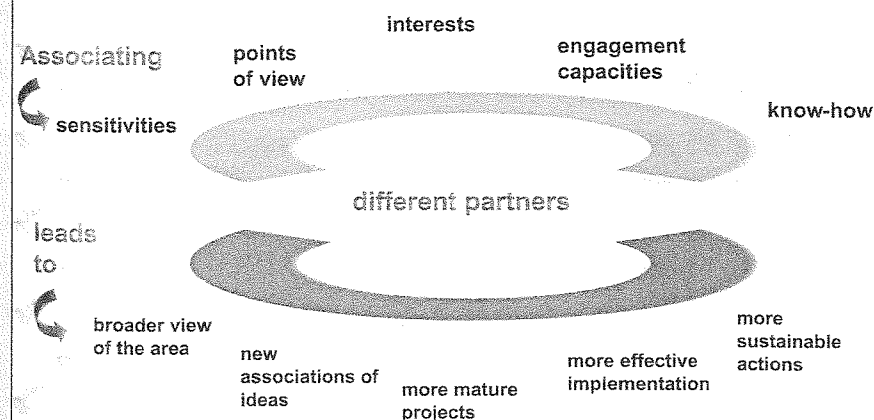
V / 13

Le partenariat, moteur d'innovations



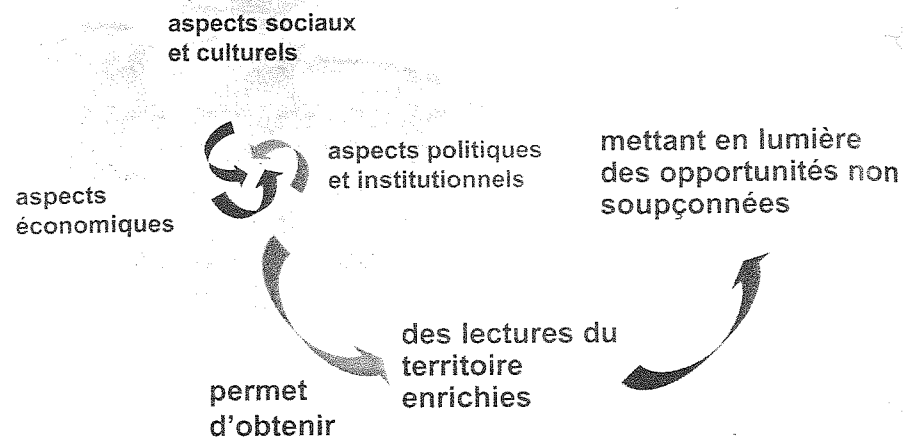
V / 14

Partnership - the driving force for innovation



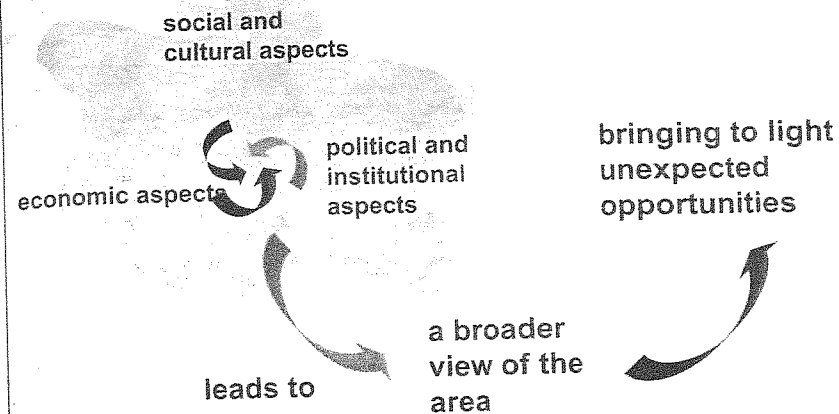
V / 14

Associer les sensibilités



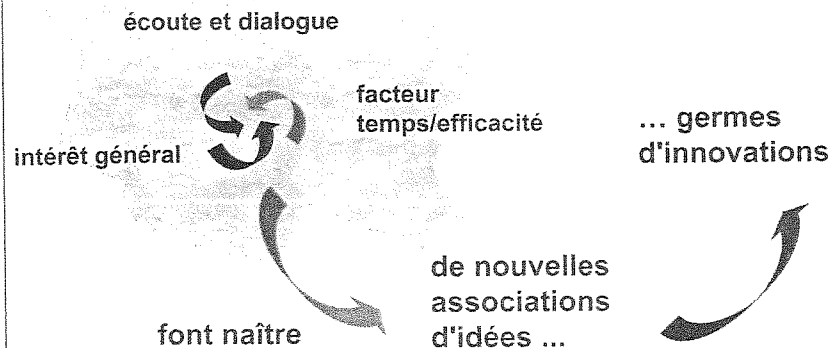
V / 15

Associating sensitivities



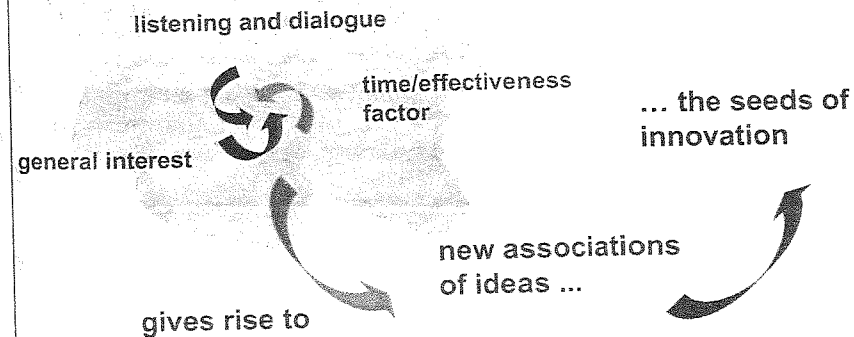
V / 15

Associer les points de vue



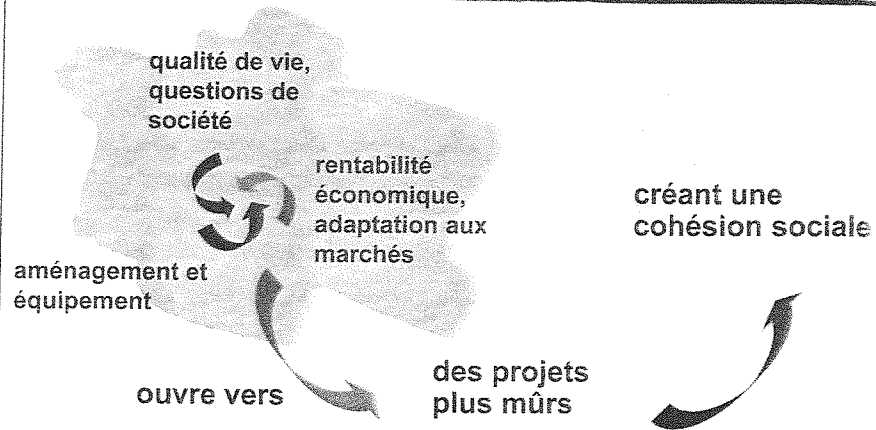
V / 16

Associating points of view



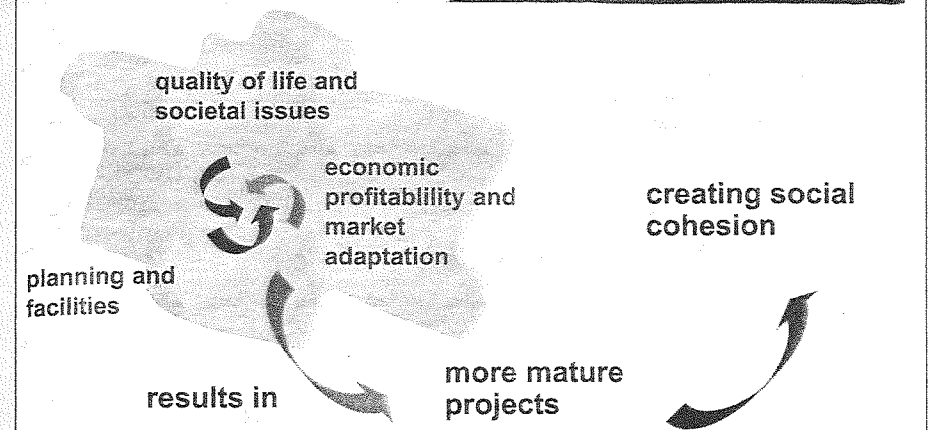
V / 16

Associer les intérêts



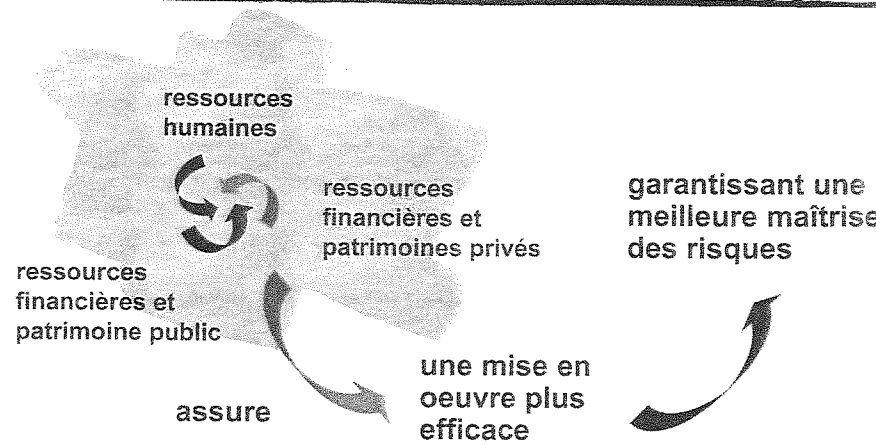
V / 17

Associating interests



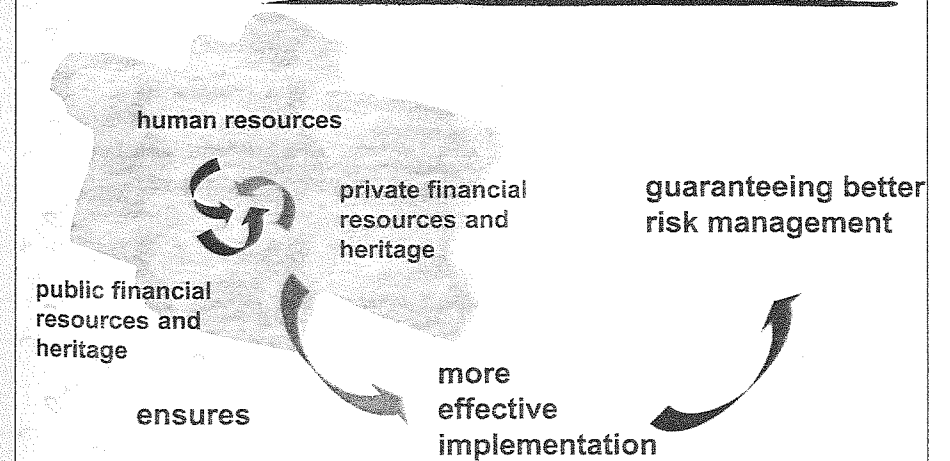
V / 17

Associer les capacités de mobiliser



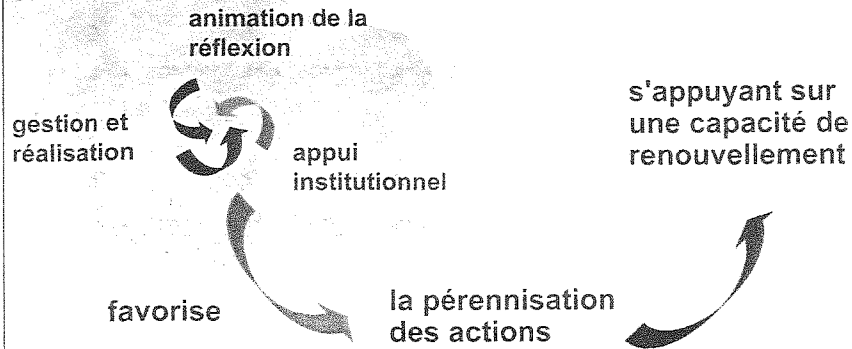
V / 18

Associating the capacities for harnessing support



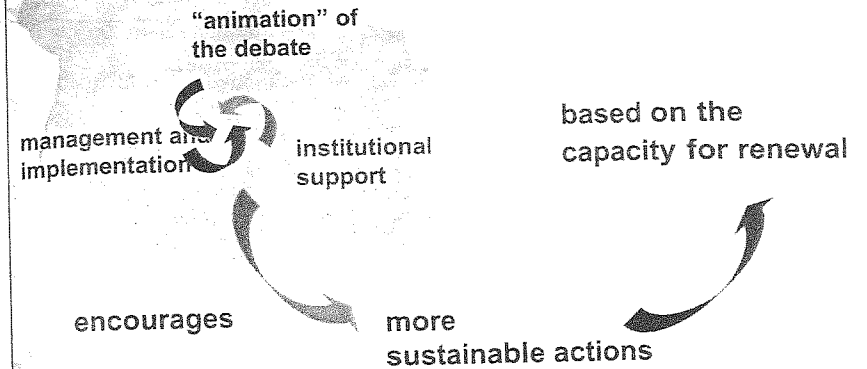
V / 18

Associer les savoir-faire



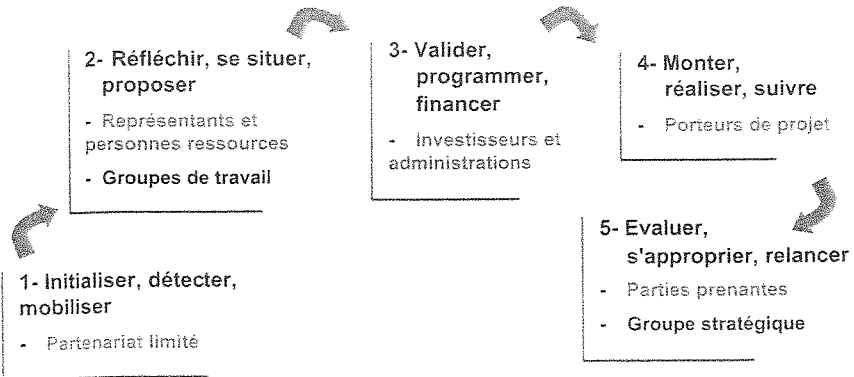
V / 19

Associating know-how



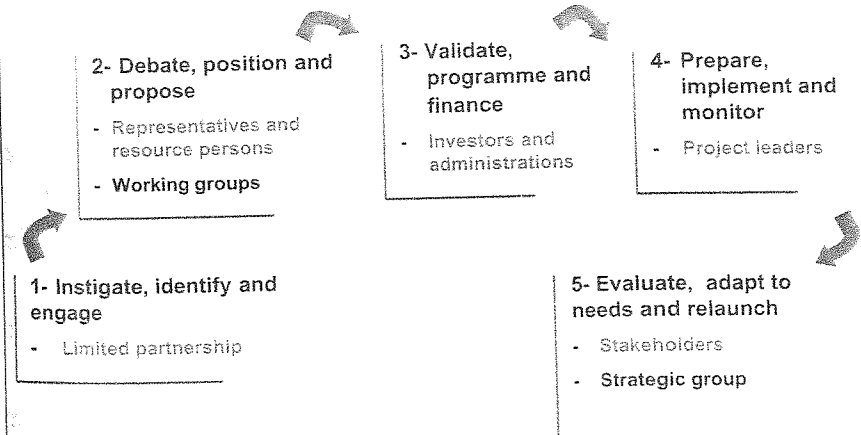
V / 19

Tableau de bord du partenariat



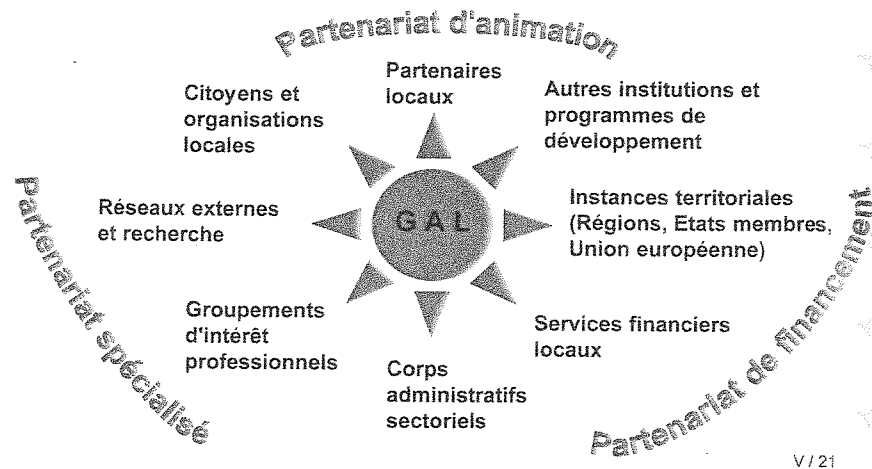
V / 20

Partnership chart



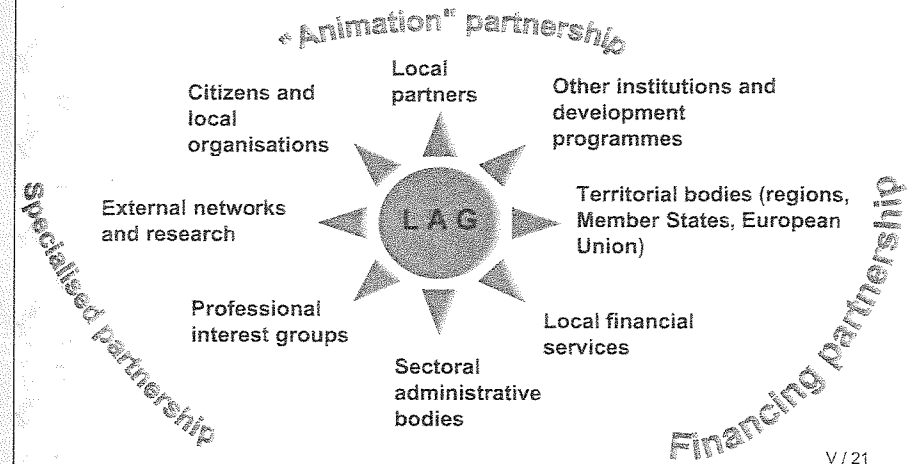
V / 20

La "galaxie" du GAL



V / 21

The LAG "galaxy"



V / 21

Perspectives

- ⇒ Comment rechercher la participation effective des instances présentes dans le partenariat?
- ⇒ Comment assurer la représentativité du partenariat?
- ⇒ Effet de l'approche partenariale sur la dynamique locale?
- ⇒ Originalité du partenariat LEADER?

V / 22

Looking ahead

- ⇒ How do you obtain the effective participation of the entities involved in the partnership?
- ⇒ How do you achieve broad representation within the partnership?
- ⇒ Effect of the partnership approach on the local dynamic?
- ⇒ Originality of the LEADER partnership?

V / 22

L'innovation

VI / 1

Innovation

VI / 1

L'innovation dans le développement rural

► Identification des ressources inexploitées

► Processus collectif

► Capacité à assumer le risque

► Réponses adaptées



VI / 2

Innovation in rural development

► Identification of unexploited resources

► Collective process

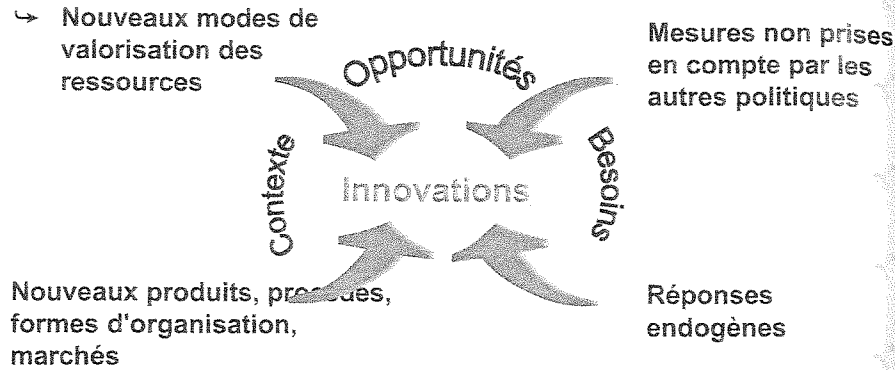
► Capacity to assume risks

► Appropriate responses



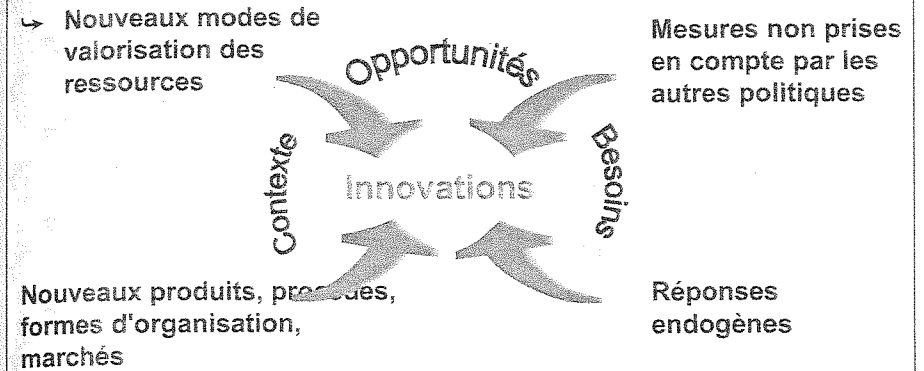
VI / 2

L'innovation dans LEADER II



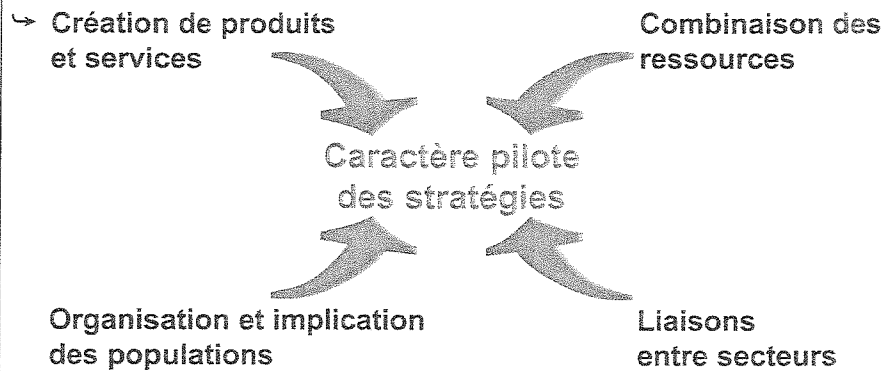
VI / 3

L'innovation dans LEADER II



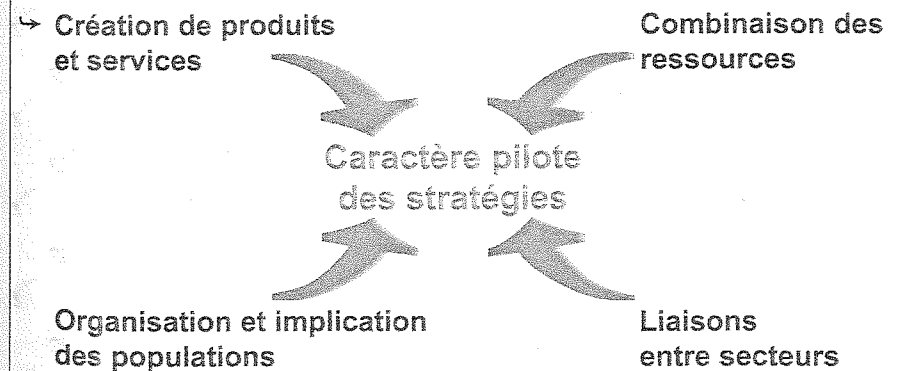
VI / 3

Le caractère pilote de la stratégie dans LEADER+



VI / 4

Le caractère pilote de la stratégie dans LEADER+



VI / 4

Apprendre par l'innovation

- ⇒ Remettre en question les perceptions
- ⇒ Transformer les mentalités et les pratiques
- ⇒ Impulser des processus d'apprentissage
- ⇒ Rechercher des compatibilités
- ⇒ Faciliter l'expérimentation

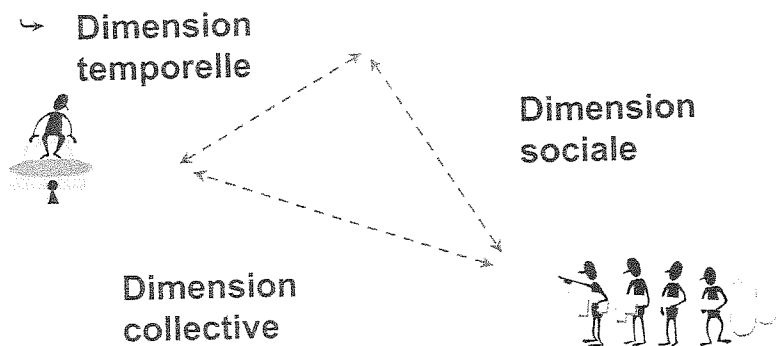
VI / 5

Learning through innovation

- ⇒ Challenging perceptions
- ⇒ Altering attitudes and practices
- ⇒ Promoting the learning process
- ⇒ Seeking compatibilities
- ⇒ Facilitating experimentation

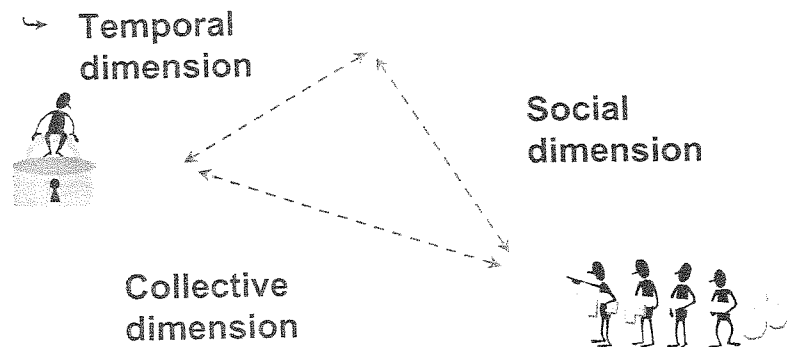
VI / 5

L'innovation, un processus



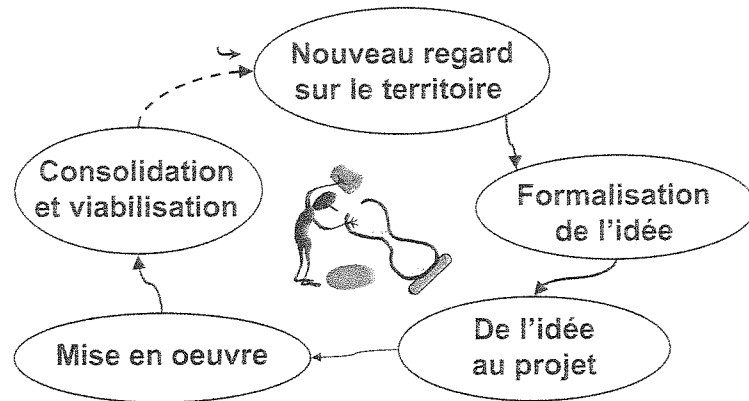
VI / 6

Innovation as a process



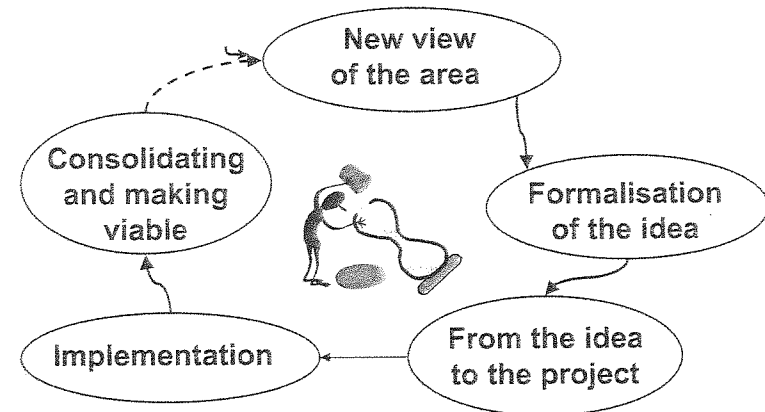
VI / 6

Dimension temporelle



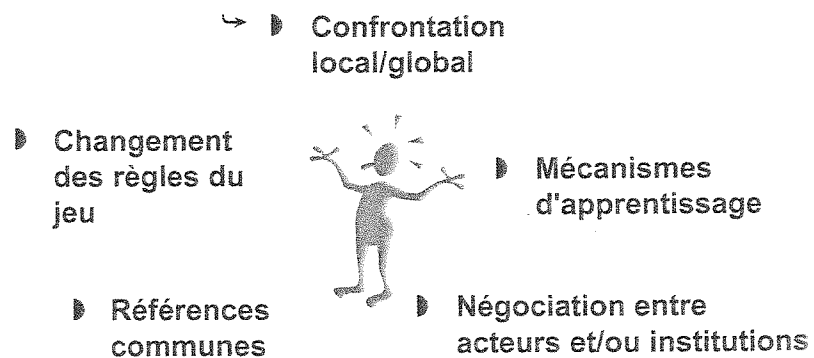
VI / 7

Temporal dimension



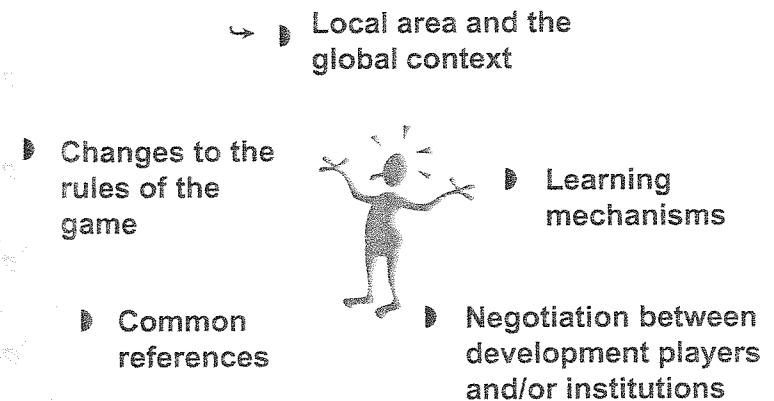
VI / 7

Dimension sociale



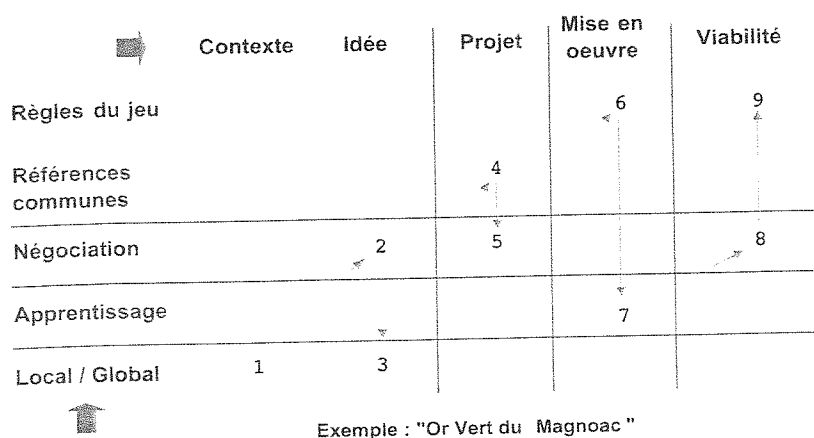
VI / 8

Social dimension



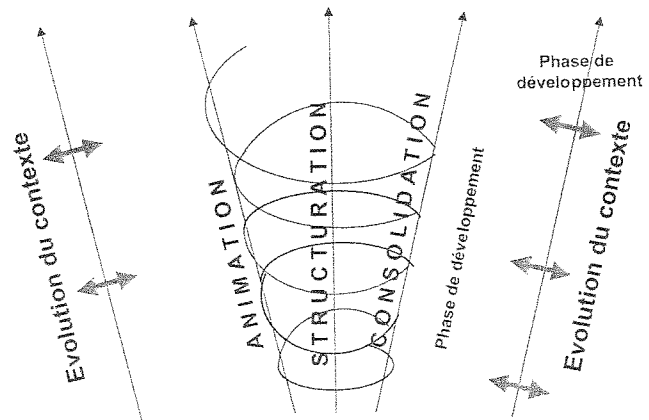
VI / 8

Dimension collective



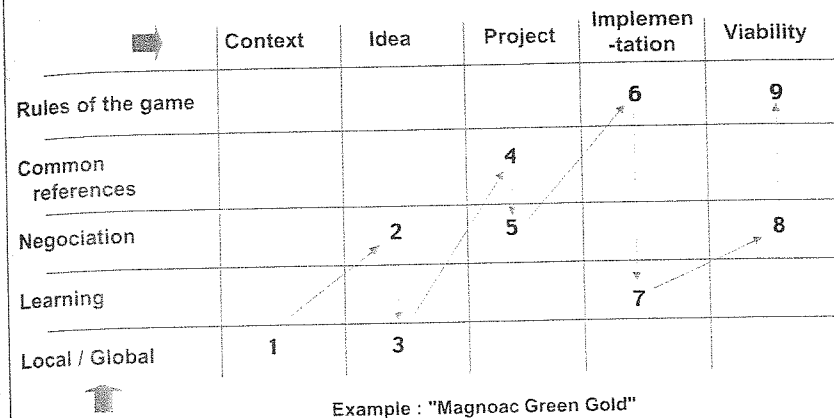
VI / 9

Spirale du développement



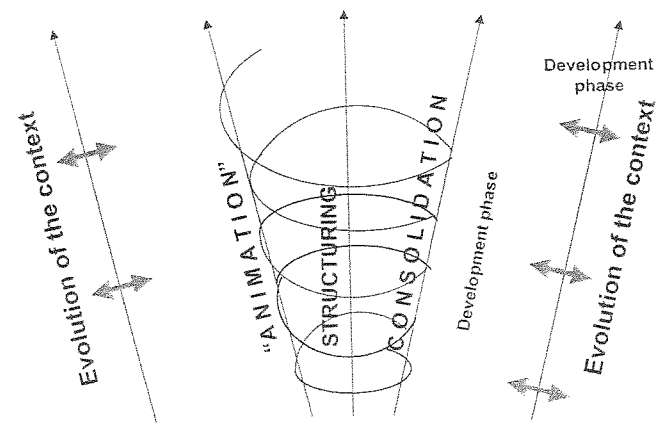
VI / 10

Collective dimension



VI / 9

Development spiral



VI / 10

Quelques pistes pour l'action

- ⇒ Diversifier les économies locales
- ⇒ Développer des interactions local/global
- ⇒ Approfondir les synergies internes
- ⇒ Encourager les transferts technologiques
- ⇒ Adapter les cadres administratifs et financiers
- ⇒ Développer les réseaux et la coopération

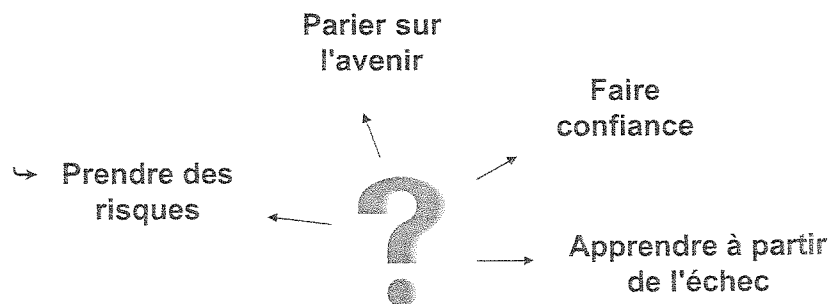
VI / 11

A few avenues for action

- ⇒ Diversify local economies
- ⇒ Develop local/global interactions
- ⇒ Intensify internal synergies
- ⇒ Encourage technology transfers
- ⇒ Adapt administrative and financial frameworks
- ⇒ Develop networks and cooperation

VI / 11

Innovation et incertitude



VI / 12

Innovation and uncertainty



VI / 12

Perspectives

- ⇒ Expérience d'action innovante réalisée ou en cours?
- ⇒ Critères d'innovation retenus?
- ⇒ Quels sont les acteurs qui jouent un rôle déterminant?
- ⇒ Freins à l'innovation?
- ⇒ Résultats et essais?

VI / 13

Looking ahead

- ⇒ Experience of innovative actions carried out or in progress?
- ⇒ Innovation criteria selected?
- ⇒ Which players have a crucial role?
- ⇒ Impediments to innovation?
- ⇒ Results and trials?

VI / 13

L'approche intégrée et multisectorielle

VII / 1

An integrated multisectoral approach

VII / 1

Deux traditions méthodologiques

- ⇒ **intégration verticale, filière:**
différentiation des ressources locales,
caractère unique
- ⇒ **intégration horizontale (économique, culturelle,
sociale, environnementale): synergies entre
activités = approche intégrée dans LEADER**

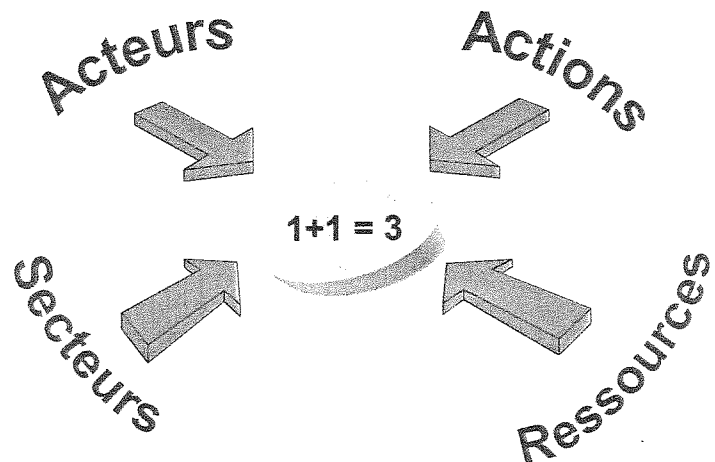
VII / 2

Two methodological traditions

- ⇒ **vertical or sectoral integration:**
differentiation of local resources, unique
character
- ⇒ **horizontal integration (economic, cultural,
social and environmental): synergies between
activities = integrated approach in LEADER**

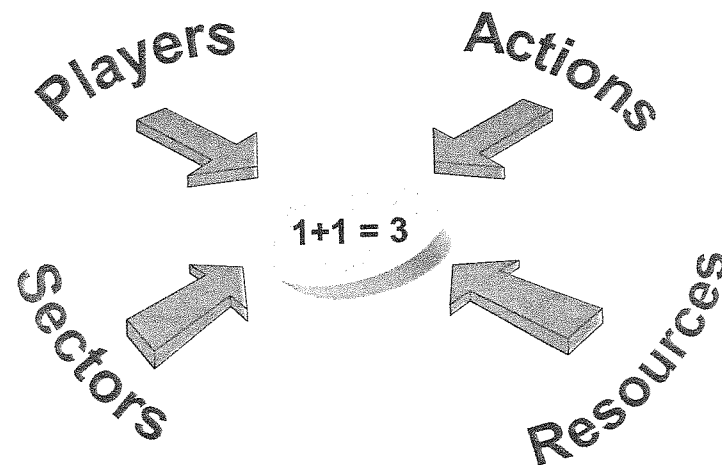
VII / 2

“Le tout est plus que la somme des parties”



VII / 3

“The whole is greater than the sum of its parts”



VII / 3

Différents types d'intégration

- ⇒ Entre acteurs
- ⇒ Entre secteurs d'activités
- ⇒ Le long d'une filière territoriale
- ⇒ De manière transversale

VII / 4

Different types of integration

- ⇒ Between development players
- ⇒ Between sectors of activities
- ⇒ Along the production chain within an area
- ⇒ Transversal

VII / 4

Objectifs de l'intégration

- ⇒ Renforcer la compétitivité économique du territoire:
 - ⇒ dépasser les approches sectorielles
 - ⇒ créer ou valoriser des synergies
 - ⇒ susciter des démarches collectives
 - ⇒ favoriser l'adaptation du secteur agricole

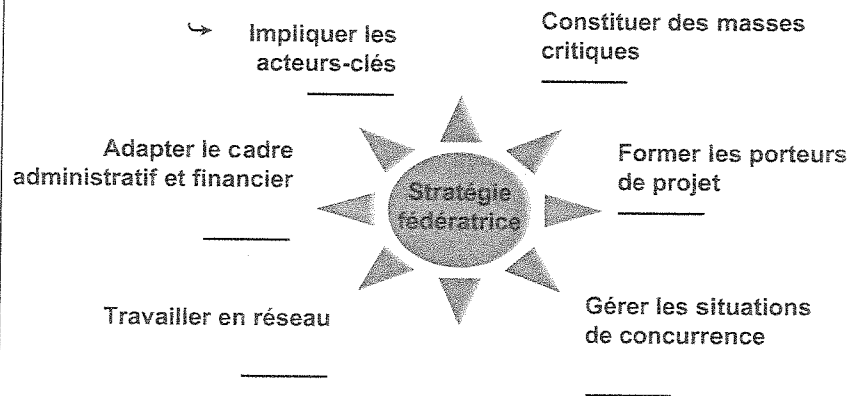
VII / 5

Objectives of integration

- ⇒ Boosting local economic competitiveness:
 - ⇒ going beyond sectoral approaches
 - ⇒ creating or enhancing synergies
 - ⇒ promoting collective processes
 - ⇒ encouraging adaptation of the agricultural sector

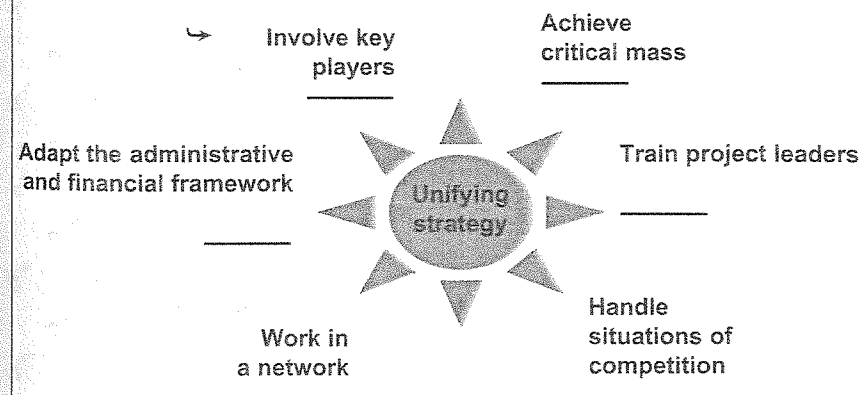
VII / 5

Dynamique de la démarche



VII / 6

Dynamics of the approach



VII / 6

Des avancées ...

- ⇒ **Changement des mentalités**
- ⇒ **Insertion des différents groupes sociaux**
- ⇒ **Valorisation de ressources négligées**
- ⇒ **Viabilisation des projets**

Compétitivité territoriale

VII / 7

Progress ...

- ⇒ **Changing attitudes**
- ⇒ **Inclusion of all the different social groups**
- ⇒ **Adding value to neglected resources**
- ⇒ **Making projects viable**

Local competitiveness

VII / 7

... encore limitées

- ⇒ **Simple addition de projets**
- ⇒ **Exige une assistance technique importante**
- ⇒ **Concentré dans les principaux domaines d'activité (ex : tourisme et produits)**
- ⇒ **Exige du temps, parfois incompatible avec d'autres politiques publiques**

VII / 8

... is still limited

- ⇒ **Simple collection of projects**
- ⇒ **Requires substantial technical assistance**
- ⇒ **Concentrated in the main fields of activity (e.g. tourism and products)**
- ⇒ **Needs time, sometimes incompatible with other public policies**

VII / 8

De l'intégration au développement durable

"... assurer les besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs"
(Sommet de Rio, 1992)

- ⇒ intègre croissance économique, développement social et gestion des ressources naturelles
- ⇒ une vision à long terme (générations futures)

➤ une dimension de LEADER+

VII / 9

From integration to sustainable development

"... meet the needs of the present world population without compromising the ability of future generations to meet theirs"
(Rio Summit, 1992)

- ⇒ integrate economic growth, social development and natural resource management
- ⇒ a long-term vision (future generations)

➤ a dimension of LEADER+

VII / 9

Perspectives

- ⇒ Expérience d'opérations intégrées réalisées ou en cours?
- ⇒ Moyens sollicités pour ces actions (ressources, durée, compétences, etc.)?
- ⇒ Freins?
- ⇒ Impact de cette expérience sur chaque action?
- ⇒ Valeur ajoutée pour le territoire?

VII / 10

Looking ahead

- ⇒ Experience of integrated operations completed or in progress?
- ⇒ Means to achieve these actions (resources, duration, skills, etc.)?
- ⇒ Impediments?
- ⇒ Impact of the experience on each action?
- ⇒ Added value for the area?

VII / 10

La mise en réseau et la coopération entre territoires

VIII / 1

Networking and cooperation between areas

VIII / 1

Réseau et coopération: des outils complémentaires

Mise en réseau ↔ Coopération

⇒ **Ensemble de services et d'outils**

- ✓ destiné aux acteurs locaux
- ✓ pour favoriser les échanges et la coopération

⇒ Dispositif formalisé en complément des relations informelles

⇒ **Instrument pour**

- ✓ renforcer l'action des groupes d'action locale
- ✓ résoudre des problèmes
- ✓ valoriser des atouts
- ✓ dynamiser l'économie

⇒ Engagement formel

VIII / 2

Networking and cooperation: additional tools

Networking ↔ Cooperation

⇒ **All services and tools**

- ✓ intended for local development players
- ✓ to encourage exchanges and cooperation

⇒ Formalised mechanism to complement informal relations

⇒ **Instrument for**

- ✓ reinforcing the activities of local actions groups
- ✓ resolving problems
- ✓ adding value to local resources
- ✓ injecting dynamism into the economy

⇒ Formal commitment

VIII / 2

Les objectifs de la mise en réseau

- ▶ Mise en contact
 - ▶ Echanges et transfert
 - ▶ Stimulation des coopérations entre territoires
 - ▶ Capitalisation des enseignements



VIII / 3

Objectives of networking

- ▶ Forging links
 - ▶ Exchanges and transfers
 - ▶ Stimulation of cooperation between areas
 - ▶ Capitalising on lessons learned



VIII / 3

Les réseaux: différents types ...

Extension géographique

Type

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Local - Régional - National - Européen | <ul style="list-style-type: none"> - Institutionnel - Associatif - Généraliste - Thématique |
|---|---|

VIII / 4

Networks: different types ...

Geographical level

Type

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Local - Regional - National - European | <ul style="list-style-type: none"> - Institutional - Associations - General - Thematic |
|---|--|

VIII / 4

... et différents rôles

Extension géographique	Type	Rôle
<ul style="list-style-type: none"> - Local - Régional - National - Européen 	<ul style="list-style-type: none"> - Institutionnel - Associatif - Généraliste - Thématique 	<ul style="list-style-type: none"> - Animateur - Opérateur - Médiateur - Politique

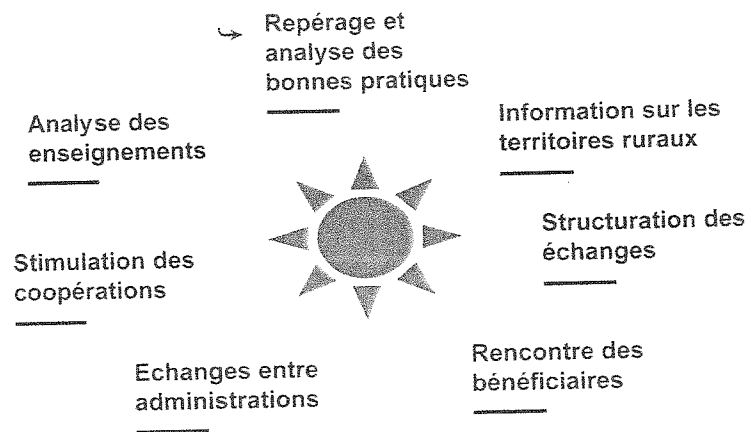
VIII / 5

... and different roles

Geographical level	Type	Role
<ul style="list-style-type: none"> - Local - Regional - National - European 	<ul style="list-style-type: none"> - Institutional - Associations - General - Thematic 	<ul style="list-style-type: none"> - “Animator” - Operator - Mediator - Political

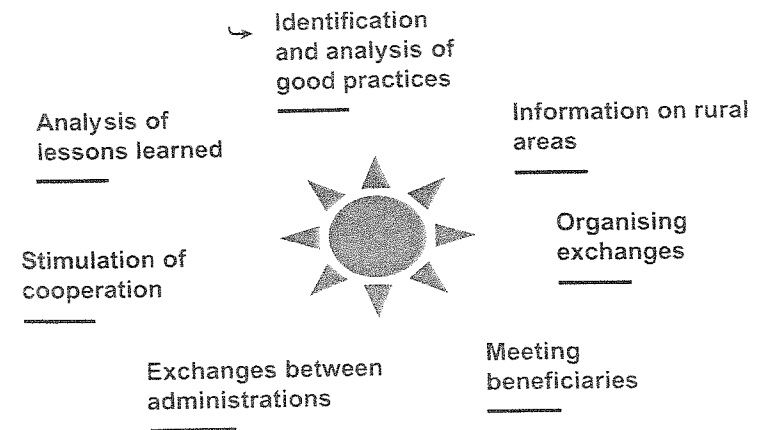
VIII / 5

Les missions de l'Observatoire européen LEADER



VIII / 6

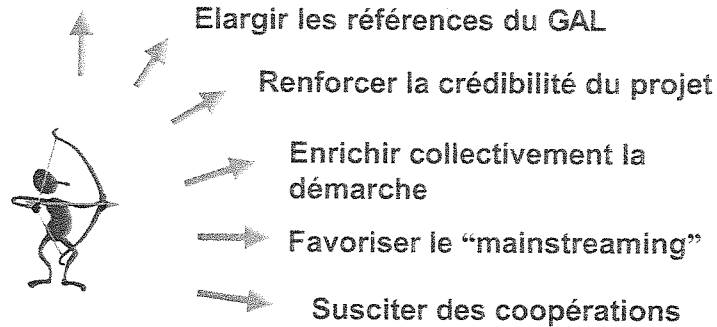
Mission of the LEADER European Observatory



VIII / 6

L'impact de la mise en réseau

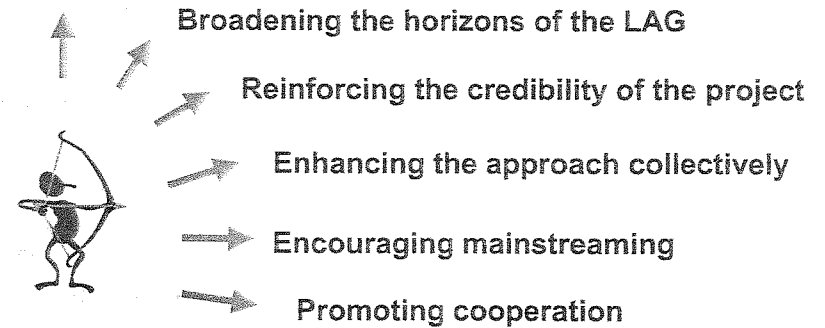
Accéder à des informations utiles



VIII / 7

The impact of networking

Accessing useful information



VIII / 7

La coopération transnationale dans LEADER II

46% des groupes impliqués dans

255 actions connues de l'Observatoire

Nombre souvent restreint de partenaires (3 en moyenne)

Secteurs

- Production agro-alimentaire
- Tourisme rural
- Technologies de l'information
- Environnement et patrimoine
- Services à la population

VIII / 8

Transnational cooperation in LEADER II

46% of groups involved in

255 projects known to the Observatory

Often limited number of partners (3 on average)


Sectors

- Agri-food production
- Rural tourism
- Information technology
- Environment and heritage
- Rural services


VIII / 8

Les objectifs de la coopération

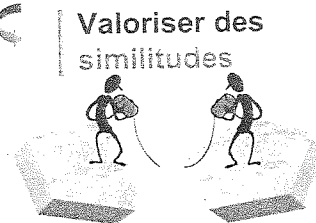
Valoriser des complémentarités



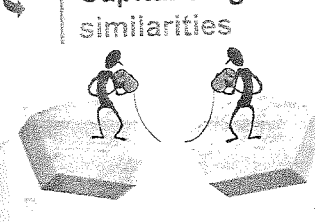
Rechercher des masses critiques



Valoriser des similitudes



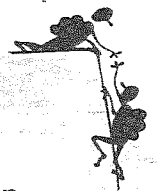
Capitalising on similarities




VIII / 9

Objectives of cooperation

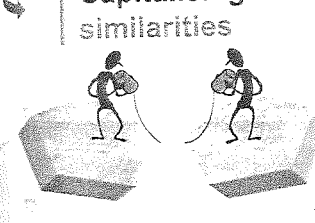
Enhancing complementarities



Achieving critical mass



Capitalising on similarities



VIII / 9

De l'idée à l'action: le cheminement d'un projet

↳ Emergence du besoin de coopération

↳ Définition du projet de coopération

↳ Définition du besoin

↳ Analyse de faisabilité

↳ Recherche des partenaires

↳ Mise en oeuvre

↳ Première rencontre

VIII / 10

From idea to action: the project path

↳ Emergence of the need for cooperation

↳ Definition of the cooperation project

↳ Definition of the need

↳ Feasibility analysis

↳ Partner search

↳ Implementation

↳ First meeting

VIII / 10

Les effets qualitatifs de la coopération

Qualitative aspects of cooperation

Ouverture et brassage
culturel

Opening up
and cultural melting pot

Emergence d'une culture de
la coopération

Emergence of a culture of
cooperation

Essaimage hors
groupe local

Spin-off outside the
local group

Apprentissage par
l'expérience

Learning through
experience

VIII / 11

VIII / 11

La coopération transnationale dans LEADER+

Transnational cooperation in LEADER+

- ⇒ Inter-territoriale, de proximité
- ⇒ Transnationale à l'intérieur de l'Union
- ⇒ Territoire hors Union,
organisé selon l'approche LEADER

- ⇒ Inter-territorial cooperation
- ⇒ Transnational within the Union
- ⇒ Areas outside the Union,
set up according to the LEADER
approach

VIII / 12

VIII / 12

La coopération: une démarche exigeante

- ⇒ Centrée sur le thème fédérateur et la plus-value pour les secteurs, acteurs et populations
- ⇒ Identification précise de la pertinence
- ⇒ Prise en compte des intérêts respectifs
- ⇒ "En son temps" dans la démarche
- ⇒ Importante mobilisation de temps et d'énergies pour un résultat parfois aléatoire

VIII / 13

Cooperation: a demanding process

- ⇒ Focused on the unifying theme and the added value for the sectors, development players and communities
- ⇒ Precise identification of the relevance
- ⇒ Consideration of respective interests
- ⇒ Arises in the process "in its own good time"
- ⇒ Major harnessing of time and energies for a sometimes unpredictable outcome

VIII / 13

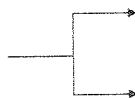
Difficultés et pistes pour les surmonter

(1/2)

Difficultés

Pistes

objectifs peu clairs
ou trop ambitieux



objectifs répondant à des
besoins locaux réels

plan d'action bien défini

conduite et
coordination de l'action



structure de coordination efficace

VIII / 14

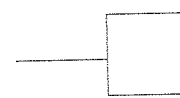
Difficulties and tips to overcome them

(1/2)

Difficulties

Tips

unclear or
over-ambitious
objectives



objectives responding to
real local needs

well-defined plan of action

coordinating the action



effective coordination structure

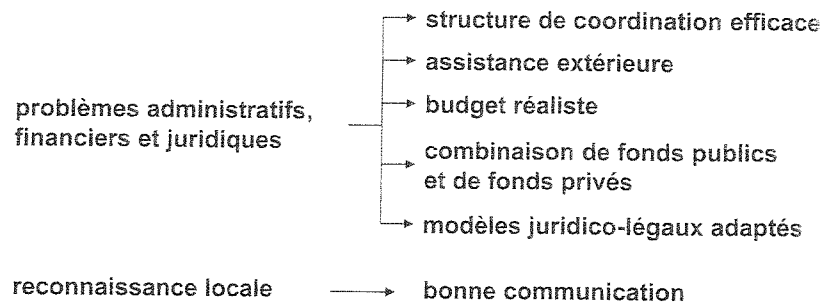
VIII / 14

Difficultés et pistes pour les surmonter

(2/2)

Difficultés

Pistes



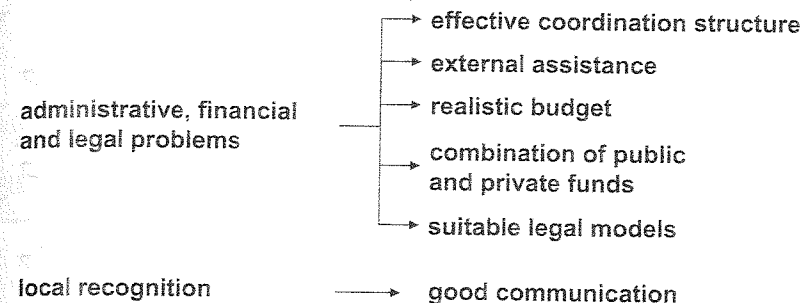
VIII / 15

Difficulties and tips to overcome them

(2/2)

Difficulties

Tips



VIII / 15

Perspectives

A/ Participer à des réseaux:

- Pourquoi?
- Quelle est la valeur ajoutée?
- Quels sont les obstacles?

B/ Faire de la coopération transnationale:

- Pourquoi?
- Quel en est l'apport spécifique?
- Quels sont les freins?

VIII / 16

Looking ahead

A) Participation in networks:

- Why?
- What is the added value?
- What are the obstacles?

B) Transnational cooperation:

- Why?
- What can it bring?
- What are the impediments?

VIII / 16

Financement et gestion de proximité

IX / 1

Local financing and management

IX / 1

Enjeux du financement et de la gestion de proximité

Concilier

- Simplification ↔ Transparence des responsabilités
- Rapprochement ↔ Responsabilité et contrôle
- Décentralisation ↔ Respect des traditions administratives nationales

IX / 2

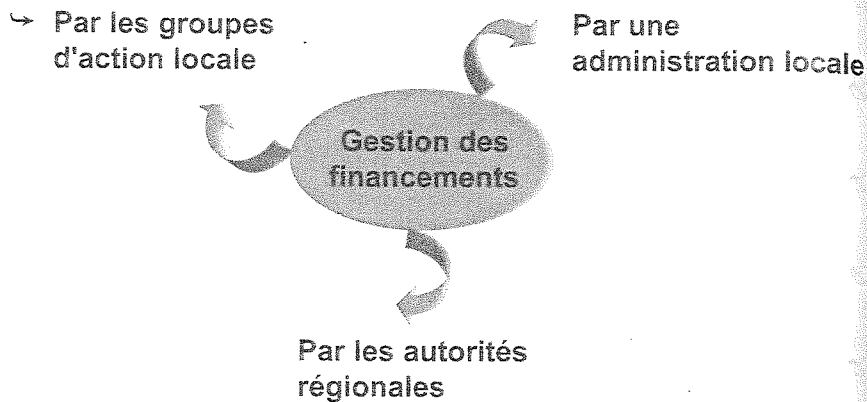
Issues relating to local financing and management

Reconciling

- Simplification ↔ Transparency of responsibilities
- Convergence ↔ Responsibility and control
- Decentralisation ↔ Respect for national administrative traditions

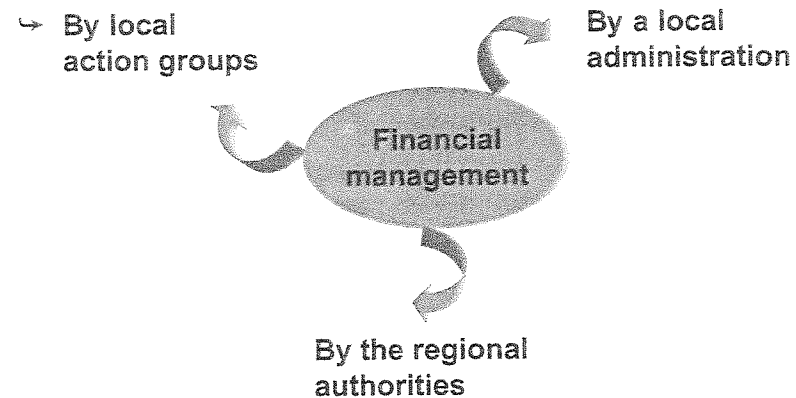
IX / 2

Plusieurs cas de figure



IX / 3

A few examples



IX / 3

Atouts de la gestion de proximité

- ⇒ Crédibilité du GAL
- ⇒ Stimulation de l'investissement privé
- ⇒ Ajustement du plan
- ⇒ Passerelles entre acteurs
- ⇒ Détection et soutien des initiatives nouvelles
- ⇒ Accompagnement des porteurs de projet
- ⇒ Contacts réguliers
- ⇒ Participation des bénéficiaires à une démarche collective

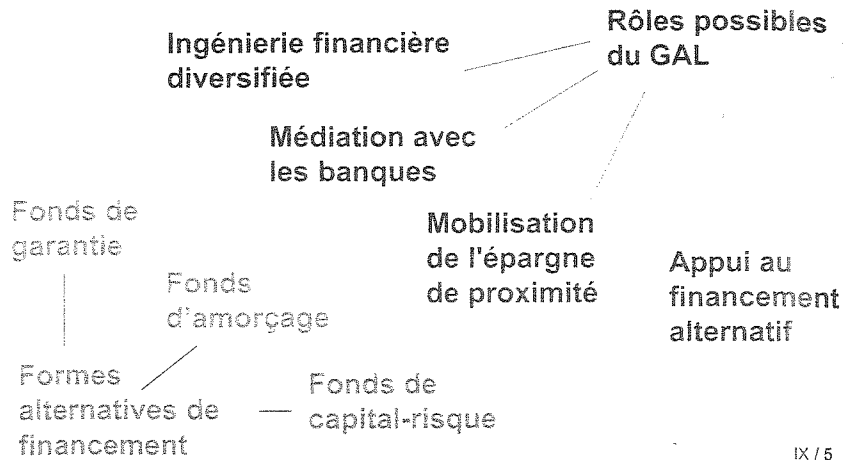
IX / 4

Advantages of local management

- ⇒ Credibility of the LAG
- ⇒ Stimulation of private investment
- ⇒ Adjustment of the plan
- ⇒ Bridges between development players
- ⇒ Identification of and support for new initiatives
- ⇒ Support for project leaders
- ⇒ Regular contacts
- ⇒ Participation of the beneficiaries in a collective approach

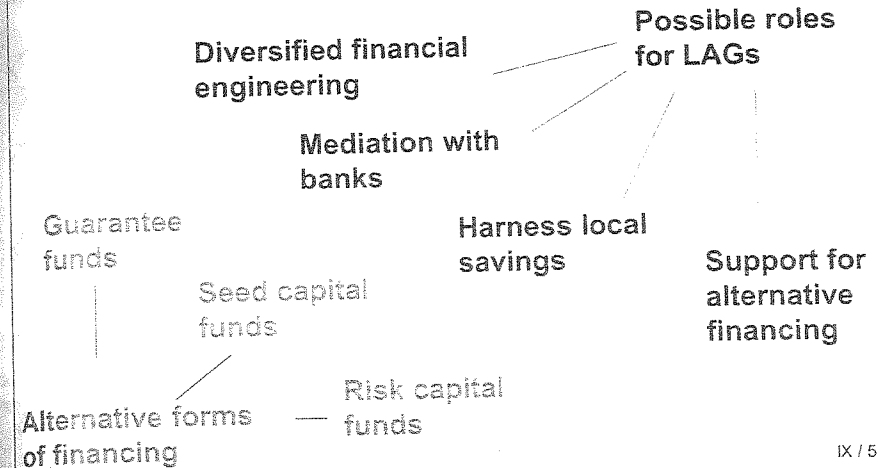
IX / 4

Diversifier les outils de financement des projets locaux



IX / 5

Diversifying financing mechanisms for local projects



IX / 5

Facteurs limitant l'accès au financement

Profil des projets en milieu rural + Tendances des services financiers

➔ **Ecart grandissant entre besoin et offre**

IX / 6

Factors limiting access to financing

Profile of projects in rural areas + Trends in financial services

➔ **Growing gap between supply and demand**

IX / 6

Quelques pistes d'action

- ↳ Agir sur la demande
- ↳ Accompagner les porteurs de projets
- ↳ Agir sur l'offre
- ↳ Introduire des critères éthiques
- ↳ Comblar les écarts
- ↳ Créer les "chaînon manquants"

IX / 7

Some avenues for action

- ↳ Acting on the demand side
- ↳ Supporting project leaders
- ↳ Acting on the supply side
- ↳ Introducing ethical criteria
- ↳ Bridging the gaps
- ↳ Creating the missing links

IX / 7

Partenariat local et financement

Rapprochement

quand les banques participent au partenariat

Décentralisation des financements

le GAL joue un rôle d'interface avec les institutions financières

Légitimité du GAL

accrue si

- capacité de répondre aux besoins
- capacité de médiation
- capacité de réunir une plate-forme

IX / 8

Local partnership and financing

Convergence

when the banks are part of the partnership

Decentralisation of financing

the LAG acts as an interface with the financial institutions

Greater LAG legitimacy

if

- able to respond to needs
- able to mediate
- able to create a platform

IX / 8

Trois territoires, trois ingénieries financières

Partenariat technique et financier entre groupes locaux
(Aragon, Espagne)



Un appui financier à la création d'entreprises
(Bretagne, France)



Une coopérative de garantie et de crédit
(Sardaigne, Italie)

IX / 9

Three areas, three types of financial engineering

Technical and financial partnership between local groups
(Aragon, Spain)



Financial support for business creation
(Brittany, France)



A credit and guarantee cooperative
(Sardinia, Italy)

IX / 9

Perspectives

- ⇒ Autonomie acquise/souhaitée en matière de gestion et de financement?
- ⇒ Faut-il améliorer la coopération entre groupe local et administrations? Où?
- ⇒ Faut-il mieux partager les responsabilités aux différents échelons?
- ⇒ Efficacité des procédures de gestion et de financement dans LEADER?
- ⇒ Explorer des systèmes de financement alternatif: pour qui? comment?

IX / 10

Looking ahead

- ⇒ Autonomy acquired/desired for financial management?
- ⇒ Should cooperation be improved between the local group and administrations? Where?
- ⇒ Should responsibilities be better divided among the different levels?
- ⇒ Effectiveness of management and financial procedures in LEADER?
- ⇒ Explore alternative financing systems: for whom? How?

IX / 10

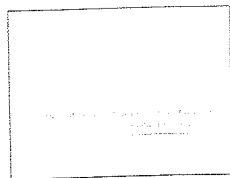




DIAPL 1

Génese de la politique européenne de développement rural

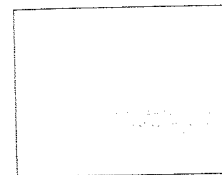
NIVEAU I



SLIDE 1

Birth of a European rural development policy

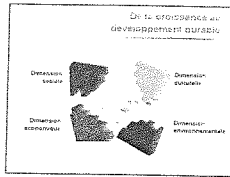
LEVEL I



DIAPHO 2

De la croissance au développement durable

NIVEAU 1



Les zones rurales européennes se caractérisent par une extrême hétérogénéité, tant dans la variété de leur contexte (environnemental, économique, social, culturel, politique, institutionnel) que dans leurs potentialités d'évolution.

A gros traits, les caractéristiques des zones rurales combinent plusieurs des phénomènes suivants:

- densité de population plus ou moins faible, vieillissement de la population, déséquilibre de la structure démographique, départ des jeunes les mieux formés, etc.;
- importance plus ou moins marquée du secteur agricole, déclin de l'emploi et de l'activité agricoles, pression foncière en fonction de la proximité du milieu urbain, menaces plus ou moins importantes sur l'environnement, etc.;
- niveaux de richesse hétérogènes, augmentation du nombre de personnes en situation précaire, isolement accru du fait de la disparition de certains services aux entreprises et aux personnes, etc.

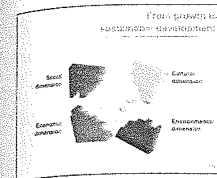
Les différentes approches de développement rural expérimentées jusque dans les années '80 se sont davantage appuyées sur une conception sectorielle des aides, avec application de démarches "descendantes" ("top-down", "venues du haut") et simple subventionnement de "bénéficiaires", plutôt que de stimuler les acteurs locaux, les "porteurs de projet" à acquérir les compétences nécessaires pour devenir "acteurs-auteurs" de l'avenir de leur territoire.

15

SLIDE 2

From growth to sustainable development

LEVEL 1



Europe's rural areas are highly disparate, not only in terms of their environmental, economic, social, cultural, political and institutional differences, but also in terms of their development potential.

Broadly speaking, rural areas combine a number of the following characteristics:

- Relatively low population density, population ageing, uneven demographic structure, loss of skilled young people, etc.;
- Relatively strong agricultural sector, declining employment and farming activity, pressure on land from nearby urban areas, threats to the environment, etc.;
- Widely varying levels of wealth, increasing number of people in a vulnerable situation, increasing isolation due to the demise of certain business and community services, etc.

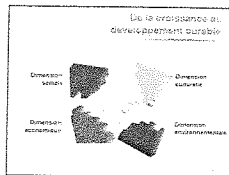
The different rural development approaches that were tried out up to the eighties tended to focus on sectoral support, with the adoption of a "top-down" approach and subsidies for "beneficiaries", rather than encouraging local development players, or project leaders, to acquire the necessary skills to turn them into agents and architects of the future of their own area.

I.5

DIAPHO 2 (SUITE)

De la croissance au développement durable

NIVEAU 1



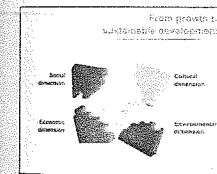
D'où la nécessité de reconsidérer les fondements et les objectifs de ces politiques et de **passer d'une logique de croissance à une logique de développement local durable, tenant compte de la dimension environnementale, économique, sociale et culturelle des territoires ruraux.** Cette nouvelle conception du développement rural a ainsi donné lieu à l'émergence de démarches innovantes dont LEADER est l'une des expérimentations les plus abouties.

16

SLIDE 2 (CONT.)

From growth to sustainable development

LEVEL 1



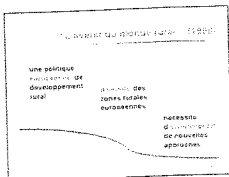
Hence the need to reconsider the foundations and objectives of these policies and to **progress from a rationale of growth to one of sustainable local development, taking into account the environmental, economic, social and cultural dimensions of rural areas.** This new rural development concept has given rise to the emergence of innovative approaches, of which LEADER is one of the most successful experiments.

I.6

DIAPÔ 3

"L'Avenir du monde rural" (1988)

NIVEAU 1



La Communication de la Commission européenne sur "L'Avenir du monde rural" en 1988 (COM(88) 501 final) est la première affirmation forte d'une nécessité politique européenne de développement rural.

Les zones rurales européennes se caractérisent par une grande diversité, tant dans les spécificités des contextes que dans les potentialités d'évolution et dans la mise en application de politiques rurales classiques.

Partant du constat général d'une dévitalisation rurale plus ou moins accentuée, de problèmes d'isolement, de déclin démographique, de niveaux de revenus généralement moins importants qu'en milieu urbain, la Communication distinguait **trois types de zones** ayant des perspectives de développement différentes:

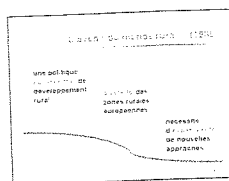
- les régions rurales proches des grandes agglomérations qui connaissent une importante pression foncière et où l'agriculture s'est fortement modernisée mais aux dépens de l'environnement (pollution, dégradation des paysages, destruction des espaces naturels);
- les régions "en déclin rural" qui connaissent un exode continu ainsi qu'un vieillissement de la population (d'où une dégradation des services) et où le poids de l'agriculture demeure important malgré des handicaps naturels et structurels (petites exploitations peu rentables, déprise agricole);

17

DIAPÔ 3 (SUITE)

"L'Avenir du monde rural" (1988)

NIVEAU 1



- les zones particulièrement marginalisées (cas de nombreuses zones montagneuses et insulaires) où déclin rural et dépeuplement sont plus marqués encore, où les possibilités de diversification sont limitées et où le développement de base (infrastructures) pour permettre une telle diversification s'avère particulièrement onéreux.

"L'Avenir du monde rural" soulignait la nécessité d'**expérimenter de nouvelles approches de développement** et d'impliquer les communautés rurales dans la recherche de solutions appropriées.

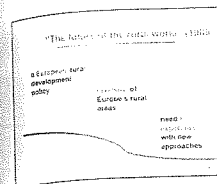
Le lancement des Initiatives communautaires dans le cadre de la deuxième phase de programmation des Fonds structurels de la politique de cohésion économique et sociale européenne (1991-1994) va être l'occasion de lancer une expérimentation en grandeur réelle. Ce sera la première génération de LEADER.

18

SLIDE 3

"The future of the rural world" (1988)

LEVEL 1



The European Commission Communication on "The future of the rural world" in 1988 (COM(88) 501 final) is the first strong statement of the need for a **European rural development policy**.

Europe's rural areas are **highly diverse**, both in terms of their different backgrounds and in terms of their development potential and the application of classic rural policies.

Starting from the premise that the devitalisation of rural areas is aggravated to different degrees by problems of isolation, demographic decline and generally lower income levels than in urban areas, the Communication distinguished **three types of area** with different development prospects:

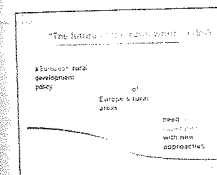
- Rural regions close to large cities which are subject to heavy pressure on land and where agriculture has become highly modernised to the detriment of the environment (pollution, deterioration of landscapes, destruction of natural areas).
- Regions "in rural decline" which are subject to ongoing out-migration as well as population ageing (leading to deteriorating services) and where agriculture remains important in spite of the natural and structural handicaps (small, unprofitable farmholdings, low succession rate of retiring farmers).

I.7

SLIDE 3 (CONT.)

"The future of the rural world" (1988)

LEVEL 1



- Particularly marginalised areas (case of numerous mountain and island areas) where rural decline and depopulation are even more marked, where opportunities for diversification are limited and where the basic development needed for such diversification is particularly difficult to achieve.

"The future of the rural world" underlined the need to **try out new development approaches** and to involve rural communities in seeking appropriate solutions.

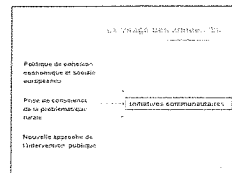
The launch of the Community Initiatives during the second programming round of the Structural Funds for Europe's economic and social cohesion policy (1991-1994) provided an opportunity to launch a full-scale experiment. This was to be the first generation of LEADER.

I.8

DIAPHO 4

Le virage des années 90

NIVEAU 1



1) La politique de cohésion économique et sociale européenne

Depuis 1988, la Commission européenne met en œuvre une politique de cohésion économique et sociale dite "intégrée", c'est-à-dire visant à utiliser de manière complémentaire, les "Fonds structurels" européens, à savoir, le FEDER (Fonds Européen de Développement Régional), davantage axé sur les infrastructures et le développement économique; le FSE (Fonds Social Européen) qui vise à promouvoir des politiques actives de mise en valeur des ressources humaines; le FEOGA (Fonds Européen d'Orientation et de Garantie Agricole), plus spécifiquement axé sur la modernisation de l'agriculture, l'organisation des marchés agricoles et la promotion des activités rurales.

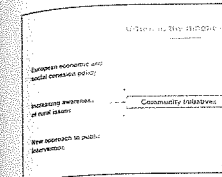
Cette politique vise à réduire progressivement les disparités socio-économiques entre les régions d'Europe. Les disparités et écarts de développement sont en effet particulièrement importants: en 1997 (après dix ans d'application des Fonds structurels), les PIB régionaux par habitant dans l'Union européenne se situaient encore entre 195% de la moyenne communautaire dans le Land de Hambourg (Allemagne) et 43% en Epire (Grèce). Qui plus est, ces chiffres ne font pas apparaître les disparités existant au sein même des régions entre les espaces urbanisés et les zones rurales, ces dernières ayant des niveaux de revenus le plus souvent inférieurs à la moyenne des régions et Etats dont elles font partie.

I.9

SLIDE 4

U-turn in the nineties

LEVEL 1



1) Europe's economic and social cohesion policy

Since 1988, the European Commission has been applying an "integrated" economic and social cohesion policy, i.e. a policy to combine the use of the European "Structural Funds", namely, the ERDF (European Regional Development Fund), focusing more on infrastructure and economic development; the ESF (European Social Fund), aimed at promoting active policies for exploiting human resources; and the EAGGF (European Agricultural Guidance & Guarantee Fund), more specifically aimed at modernising farming, organising agricultural markets and promoting rural activities.

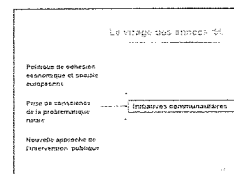
This policy is designed to gradually reduce the very wide socio-economic disparities between Europe's regions. In 1997 (after ten years of the Structural Funds), the per capita GDP of European Union regions still ranged from 195% of the Community average in the Land of Hamburg (Germany) to 43% in Epirus (Greece). What is more, these figures mask the disparities that exist between urban and rural areas within each individual region, with rural areas very often experiencing income levels below the average for the regions and Member States to which they belong.

I.9

DIAPHO 4 (SUITE)

Le virage des années 90

NIVEAU 1



2) Une prise de conscience grandissante de la problématique rurale

"L'Avenir du monde rural" est publié dans un contexte marqué par l'importance de la Politique agricole commune (PAC). Première politique authentiquement "européenne", prévue dès 1957 dans le Traité de Rome d'abord pour assurer l'autosuffisance alimentaire de la Communauté économique européenne (CEE), elle occupe encore aujourd'hui une place déterminante, représentant 48% du budget de l'Union. Les moyens mis en œuvre dans la PAC ont permis, non sans difficultés, d'aboutir aux résultats recherchés: la production agricole s'est développée très fortement, permettant d'approvisionner le marché européen et d'exporter massivement. De ce fait, les prix à la consommation ont considérablement baissé, permettant d'alléger le coût de l'alimentation dans le budget des ménages européens. Ce développement spectaculaire s'est appuyé cependant sur des pratiques agricoles de plus en plus intensives, pas toujours respectueuses de l'environnement et concentrées sur une partie de plus en plus réduite de l'espace rural européen.

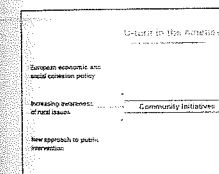
La fin des années '80 et le début des années '90 marquent un point de rupture: - en ce qui concerne l'agriculture, des excédents importants sont apparus, qui conduisent à une augmentation des stocks publics et des dépenses agricoles. D'autre part, il est constaté que les politiques de gestion des marchés, seules, ne peuvent apporter une réponse satisfaisante à l'agriculture européenne. L'envi-

I.10

SLIDE 4 (CONT.)

U-turn in the nineties

LEVEL 1



2) Growing awareness of the rural issue

"The future of the rural world" was published at a time when the Common Agricultural Policy (CAP) was a central issue. Included in the Treaty of Rome way back in 1957 to ensure food self-sufficiency for the European Economic Community (EEC), the CAP was the first truly "European" policy and still plays a major role today, representing 48% of the Union's budget. The funding provided by the CAP has made it possible to achieve its original aims, though not without problems. Agricultural production has grown sharply, making it possible to supply the European market and to export massive surpluses. This has led to significantly lower consumer prices, leading to smaller food bills for European households. This spectacular growth has, however, been based on increasingly intensive farming practices that have not always respected the environment and which are concentrated in an ever-shrinking portion of Europe's rural areas.

The late eighties and early nineties marked an abrupt change:

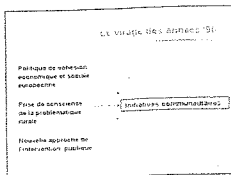
- Large agricultural surpluses appeared, which led to an increase in public stocks and farm spending. Moreover, there was acknowledgement that market management policies were not enough in themselves to satisfactorily resolve Europe's agricultural problems. The economic and social environment of farms and product diversification also needed to be taken into account. In 1992, the CAP readjusted its market policies and stepped up its social and environmental measures.

I.10

DIAPHO 4 (SUITE)

Le virage des années 90

NIVEAU I



ronnement économique et social des exploitations et la diversification de la production doivent aussi être pris en compte. En 1992, la PAC opère un rééquilibrage de ses politiques de marché et renforce les mesures sociales et environnementales; on attend également de l'agriculture qu'elle soit davantage pourvoyeuse d'emplois. Le besoin d'emplois connexes à l'agriculture se fait sentir: transformation locale des produits, développement de nouvelles fonctions pour l'agriculture, création d'activités en dehors de l'agriculture contribuent à cet effort;

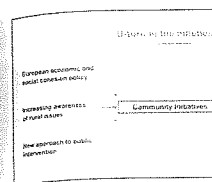
- les consommateurs tendent à se tourner de plus en plus vers des produits différenciés et de haute qualité, à rechercher un environnement et un cadre de vie mieux protégés et mis en valeur;
- parallèlement, les populations locales prennent conscience de la valeur des ressources, savoir-faire, patrimoine et qualité de vie du milieu rural. L'amélioration du cadre de vie par la mise en place de services adaptés permet également d'assurer des revenus à ceux qui ont envie de rester et, dans un nombre croissant de territoires ruraux, à ceux qui ont envie de s'installer.

La PAC se doit de plus en plus d'intégrer ces nouveaux enjeux alors que la diversité des territoires et des paysages, la richesse des identités locales, la qualité d'un environnement préservé sont reconnus comme étant les atouts importants d'un "modèle agricole et rural européen". Dans ce contexte, l'Initiative LEADER représente un instrument de choix pour expérimenter les nouvelles possibilités qui s'ouvrent pour le milieu rural.

SLIDE 4 (cont.)

U-turn in the nineties

LEVEL I



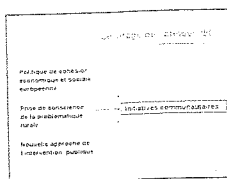
- Agriculture was also expected to provide more jobs. There was a need for farming-related jobs: local processing of products, development of new agricultural functions and the creation of non-farming activities contributed to this effort.
- Consumers were increasingly tending to turn toward more differentiated, higher quality products and to call for better protection and development of the environment and ways of life.
- In parallel, local communities were becoming increasingly aware of the value of rural resources, know-how, heritage and quality of life. Improvements to the living environment through the introduction of customised services also provided incomes for those wishing to remain in the country and, in a growing number of rural areas, also for those wishing to set up home there.

The CAP was required to increasingly integrate these new concepts. At the same time, the diversity of rural areas and landscapes, rich local identities and a quality protected environment were acknowledged to be the major assets of a "European agricultural and rural model". Against this backdrop, the LEADER Initiative proved to be an ideal instrument for testing the new opportunities that were opening up for the countryside.

DIAPHO 4 (SUITE)

Le virage des années 90

NIVEAU I



3) Une nouvelle approche de l'intervention publique au niveau local

Les années 1980 ont fait apparaître les limites des approches "classiques" de développement, basées sur des politiques essentiellement "venues du haut", "descendantes" ("top-down") ainsi que sur des interventions le plus souvent sectorielles, indifférenciées et cherchant à appliquer partout le modèle "urbain" ou celui des zones les plus dynamiques. Ainsi, depuis la Seconde Guerre mondiale, c'est essentiellement le scénario de la modernisation/intensification de l'agriculture qui est appliqué dans le milieu rural et qui a profondément marqué celui-ci.

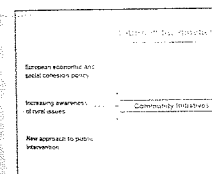
Les difficultés d'application uniforme de ce modèle dans les zones rurales les plus fragiles ont débouché sur des politiques d'assistance qui, à elles seules, ne permettaient pas de trouver des solutions durables et devaient nécessairement être complétées par d'autres approches. L'approche "territoriale", qui s'appuie sur l'implication des populations et la mise en valeur des ressources locales, va progressivement apparaître comme une voie nouvelle pour créer des activités et des emplois en milieu rural.

La Communauté européenne a joué un rôle moteur dans la prise de conscience de l'intérêt de cette nouvelle approche et ce, à travers des expérimentations multiples: Initiatives Locales pour l'Emploi (ILE), politiques de formation-développement, Programmes Intégrés Méditerranéens (PIM) et opérations intégrées de développement.

SLIDE 4 (cont.)

U-turn in the nineties

LEVEL I



3) A new approach to local public intervention

The eighties revealed the limitations of "classic" development approaches, based on essentially "top down" policies and, in most cases, on undifferentiated sectoral interventions designed to apply the "urban" model, or the model of the most dynamic areas, across the board. Thus, since the Second World War, it is the agricultural modernisation/intensification scenario that has been applied to rural areas, and has left a profound mark on them.

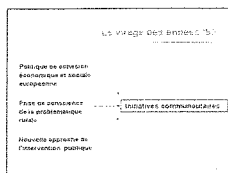
The difficulties in applying this standard model to the most fragile rural areas led to assistance policies that were not sufficient in themselves to provide lasting solutions and had to be backed up by other approaches. The "area-based" approach, based on involving local communities and adding value to local resources, gradually came to be seen as a new way of creating jobs and businesses in rural areas.

The European Community spearheaded the drive to raise awareness of the benefit of this new approach, through a wide variety of experimental measures: Local Employment Initiatives (LEI), training/development policies, Integrated Mediterranean Programmes (IMP) and integrated development operations.

DIAPHO 4 (SUITE)

Le virage des années 90

NIVEAU 1



4) Les Initiatives communautaires, outil d'expérimentation

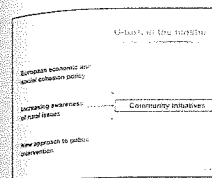
Les "Programmes d'Initiative communautaire" sont nés avec la réforme des Fonds structurels européens (1989-1993).

Mobilisant un budget fixé pour l'ensemble de cette première période à 10% (5,8 milliards ECU) des Fonds structurels, puis 9% (12,7 milliards ECU) pour la période 1994-1999 et 5,35% (10,4 milliards EUR) pour 2000-2006, les Initiatives communautaires ont une triple caractéristique:

- elles concernent des thèmes d'intérêt communautaire, touchant une majorité d'Etats membres;
- elles ont un rôle d'expérimentation, étant concentrées sur des domaines où des solutions nouvelles sont nécessaires;
- l'expérimentation qu'elles encouragent passe par l'échange d'expériences, les transferts de savoir-faire, la coopération et la création de réseaux.

Le développement rural est apparu progressivement comme un enjeu-clé, nécessitant expérimentation et recherche de solutions novatrices, d'où le lancement d'une Initiative lui étant spécifiquement consacrée: LEADER ("Liaisons Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale").

SLIDE 4 (cont.)



U-turn in the nineties

LEVEL 1

4) Community Initiatives: a tool for experimentation

The "Community Initiative Programmes" came into being with the reform of the European Structural Funds (1989-1993).

They had a fixed budget amounting to 10% of the Structural Funds (5.8 billion ECU) for the whole of this first period, and later 9% (12.7 billion ECU) for the period 1994-1999 and 5.35% (10.4 billion EUR) for the period 2000-2006. The Community Initiatives have three characteristics:

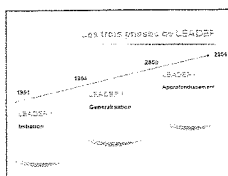
- They address issues of Community relevance affecting the majority of Member States.
- They play an experimental role as they focus on areas where new solutions are needed.
- The experimentation they encourage involves exchanges of experience, transfers of know-how, cooperation and the creation of networks.

Rural development has gradually emerged as a key issue, requiring experimentation and the search for innovative solutions, leading to the launch of an Initiative specifically devoted to rural development: LEADER ("Links between actions for the development of the rural economy").

DIAPHO 5

Les trois phases de LEADER

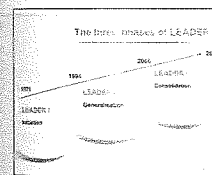
NIVEAU 1



Chronologiquement mais aussi méthodologiquement, LEADER a connu trois phases: LEADER I **initie** une nouvelle approche du développement, LEADER II **généralise** l'approche, LEADER+ vise un **approfondissement** de la méthode à travers des stratégies pilotes et des thèmes fédérateurs.

Phase	Période	Régions éligibles	Nombre de territoires	Budget UE
LEADER I	1991-1994	Régions d'Objectif 1 Zones d'Objectif 5b	217	417 000 000 €
LEADER II	1994-1999	Régions d'Objectif 1 Zones d'Objectif 5b Zones d'Objectif 6	plus de 1 000	1 755 000 000 €
LEADER+	2000-2006	Toutes les zones rurales	(chiffre non encore connu au 31/03/01)	2 020 000 000 €

slide 5



The three phases of LEADER

LEVEL 1

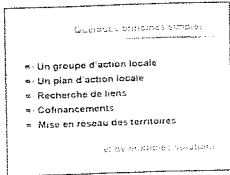
Chronologically, as well as methodologically, LEADER has undergone three phases: LEADER I **initiated** a new development approach; LEADER II **generalised** the approach; and LEADER+ aims to **consolidate** the method by means of pilot strategies and unifying themes.

Phase	Period	Eligible regions	Number of areas	EU Budget
LEADER I	1991-1994	Objective 1 regions Objective 5b regions	217	417 million €
LEADER II	1994-1999	Objective 1 regions Objective 5b regions Objective 6 regions	more than 1,000	1,755 million €
LEADER+	2000-2006	All rural areas	(figure not yet known at 31/03/01)	2,020 million €

DIAPÔ 6

Quelques principes simples... et de multiples solutions

NIVEAU 1



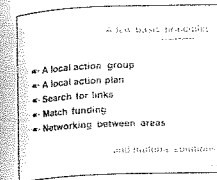
Mais au-delà des objectifs spécifiques de chaque phase (LEADER I, LEADER II et LEADER+), l'Initiative communautaire propose une approche du développement rural reposant sur **quelques principes**:

- 1) organisation – sous le nom de **"groupe d'action locale" (GAL)** – d'un partenariat local, disposant d'une petite équipe technique permanente. Il est chargé de la définition (avec la participation effective des acteurs locaux) et de la mise en œuvre d'un plan d'action;
- 2) élaboration et mise en œuvre, dans un certain nombre de territoires ruraux, d'un **"plan d'action locale"** définissant plusieurs axes d'intervention pour des actions de développement;
- 3) **multisectorialité et recherche systématique de liens entre les actions**, dans le cadre d'une stratégie globale intégrée (d'où l'acronyme L.E.A.D.E.R.: *"Liaisons Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale"*);
- 4) **cofinancement** de ces plans d'action par la Commission européenne, les Etats membres et/ou les Régions sous la forme d'une enveloppe financière globale et non de plusieurs lignes budgétaires sectorielles;
- 5) **mise en réseau des territoires** concernés à partir d'un "Observatoire européen LEADER" ("Observatoire européen des territoires ruraux" pour LEADER+) basé à Bruxelles et relayé par des Unités nationales d'animation. Cette mise en réseau prend différentes formes, en particulier la mise en œuvre d'actions de coopération transnationale: plus de la moitié des territoires bénéficiaires de LEADER II sont ainsi devenus partenaires européens dans près de 400 projets.

SLIDE 6

A few basic principles... and multiple solutions

LEVEL 1



Notwithstanding the specific objectives of each phase (LEADER I, LEADER II and LEADER+), the Community Initiative proposes a rural development approach based on a **number of principles**:

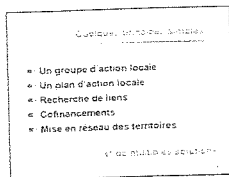
- 1) Organisation of a local partnership – called a **"local action group" (LAG)** – with a small permanent team of practitioners responsible for the definition (with the participation of local players) and implementation of an action plan.
- 2) Development and implementation in a number of rural areas of a **"local action plan"** setting out several priority lines of intervention for development projects.
- 3) **Multi-sectoral approach and a systematic search for links between actions**, as part of an integrated global strategy (LEADER stands for *"Links between actions for the development of the rural economy"*).
- 4) **Co-financing** of these action plans by the European Commission, the Member States and/or the regions in the form of a global financial allocation and not of a number of sectoral budget lines.
- 5) **Networking between the respective rural areas** facilitated by a "LEADER European Observatory" ("European Observatory of Rural Areas" for LEADER+), based in Brussels and backed up in the field by National Coordination Units.

Such networking takes a number of different forms, in particular the implementation of transnational cooperation initiatives. In fact more than half of the areas benefiting from LEADER II have become European partners in nearly 400 projects.

DIAPÔ 6 (SUITE)

Quelques principes simples... et de multiples solutions

NIVEAU 1



Ces principes généraux une fois établis, une grande marge de manœuvre est laissée aux intervenants quant à la définition du territoire d'application (tenu de correspondre à une certaine identité naturelle et/ou culturelle, sans nécessairement épouser les limites administratives), à la composition du GAL (tenu en principe d'associer des acteurs publics et privés représentatifs de la société locale), à la définition du plan d'action (s'inscrivant obligatoirement dans un ensemble de domaines éligibles) et aux modalités de sa mise en œuvre.

Cette souplesse a permis de faire émerger de **multiples solutions**: mise en valeur des identités territoriales, mise en place de structures de partenariat et de gestion locale, méthodes d'animation appropriées, appel et sélection de projets, etc.

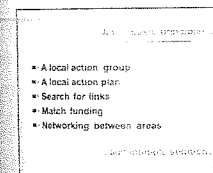
Des activités collectives et multisectorielles sont entreprises, des ressources abandonnées exploitées, des formes d'organisation locale suscitées ou renforcées.

A travers LEADER des territoires ruraux en difficulté commencent à prendre place dans des marchés en pleine évolution et à acquérir ou ré-acquérir une compétitivité dans le cadre de la mondialisation. A noter au passage que le nombre d'emplois créés dans le cadre de LEADER I a été évalué à 25 000 et que le chiffre de 100 000 nouveaux postes de travail est avancé en ce qui concerne LEADER II.

SLIDE 6 (CONT.)

A few basic principles... and multiple solutions

LEVEL 1



Once these general principles have been established, development practitioners have plenty of leeway to define the area of application (which should correspond to a certain natural and/or cultural identity, without necessarily espousing administrative boundaries), to decide the composition of the LAG (which should in principle bring together public and private partners representing the local community) and to define the action plan (which must fall within a set of eligible fields) and delivery arrangements.

Such flexibility has led to the emergence of **multiple solutions**, including the enhancement of local identities, the establishment of partnership and local management structures, appropriate "animation" methods, calls for proposals and selection of projects, etc.

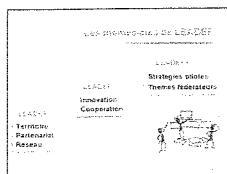
Collective and multi-sectoral activities are undertaken, neglected resources exploited and local forms of organisation encouraged or reinforced.

Through LEADER, distressed rural areas start to find a place for themselves in rapidly evolving markets and to acquire or re-acquire global competitiveness. Indeed, an estimated 25,000 jobs were created under LEADER I and LEADER II is expected to have created 100,000 new jobs.

DIAPÔ 7

Les thèmes-clés de LEADER

NIVEAU I



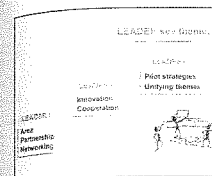
L'approche LEADER apparaît aujourd'hui comme une réponse généralement bien adaptée aux besoins des zones rurales en difficulté, mais également de toutes les zones rurales. Ce qui explique la volonté de la Commission européenne, pour la période 2000-2006, de rendre éligibles à la future Initiative LEADER+ toutes les zones rurales de l'Union.

I.17

SLIDE 7

LEADER key themes

LEVEL I



The LEADER approach is now generally seen to be well suited to the needs not only of distressed rural areas, but of all types of rural area. This explains the European Commission's willingness to make all European Union rural areas eligible for the future LEADER+ Initiative during the period 2000-2006.

I.17

DIAPÔ 7 (SUITE)

Les thèmes-clés de LEADER

NIVEAU I

Phase	Thèmes-clés	Quelques résultats essentiels	Quelques limites
LEADER I	Territoire Partenariat Réseau	Importante mobilisation sur le terrain Expérimentation d'un nouveau modèle de développement rural Amorce d'un retour à la confiance quant au futur des zones rurales Diversification des économies rurales	Implication parfois insuffisante des administrations Liaison insuffisante entre LEADER et les autres politiques rurales
LEADER II	Innovation Coopération	Diffusion de la démarche: 50% de l'Europe rurale impliquée Implication forte des administrations Expérimentation de la coopération transnationale Meilleure intégration des activités	Lourdeurs de gestion et "saupoudrage" dans certains pays Peu de coopérations entre territoires voisins
LEADER+	Stratégies pilotes Thèmes fédérateurs	Résultats attendus: - Enrichissement de la démarche territoriale - Développement de coopérations à géométrie variable - Renforcement de la compétitivité des territoires d'Europe	?

I.18

SLIDE 7 (CONT.)

LEADER key themes

LEVEL I

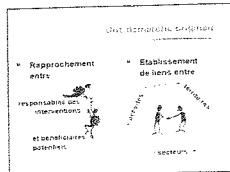
Phase	Key themes	Some key results	Some limitations
LEADER I	Area Partnership Network	Major involvement of the local community Testing of a new rural development model Signs of renewed confidence in the future of rural areas Diversification of rural economies	Sometimes poor involvement of public authorities Poor links between LEADER and other rural policies
LEADER II	Innovation Cooperation	Dissemination of the approach: 50% of rural Europe involved Heavy involvement of public authorities Testing of transnational cooperation Better integration of activities	Administrative complexities and scattering of resources in some countries Little cooperation between neighbouring areas
LEADER+	Pilot strategies Unifying themes	Expected results: Enhancement of the area-based approach Development of "variable geometry" cooperation Greater competitiveness of Europe's rural areas	?

I.18

DIAPÔ 8

Une démarche originale

NIVEAU 1



1) Rapprochement des responsables des interventions et des bénéficiaires potentiels

Il existe le plus souvent une "distance" entre les responsables des politiques d'intervention et les bénéficiaires de ces politiques (gestion centralisée et verticale, décisions prises "loin du terrain", etc.), ce qui se traduit par un certain nombre d'obstacles quand il s'agit d'intervenir dans des territoires en difficulté: définition standardisée des besoins des territoires et des bénéficiaires, traitement "documentaire" des dossiers sans connaissance directe du "terrain", lenteurs dans la prise de décision, procédures et délais d'approbation difficilement conciliables avec les besoins des porteurs de projet, etc.

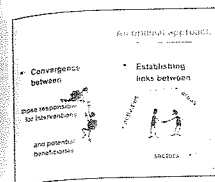
LEADER s'est attaché à réduire cette distance, en mettant les gestionnaires du programme en contact direct avec le "terrain", en cherchant à raccourcir les cycles de décision, en assurant un accompagnement personnalisé des projets, notamment grâce à l'action sur place d'équipes de techniciens assurant un travail d'animation. Même si dans certains contextes les opérations n'ont pas été effectuées selon ce modèle idéal, des interventions ont pu être modulées en fonction des caractéristiques et des conditions propres à chaque territoire. Ces tentatives ont le mérite de démontrer l'intérêt de l'approche.

I.19

SLIDE 8

An original approach

LEVEL 1



1) Convergence between those responsible for interventions and potential beneficiaries

In most cases, support policy administrators are remote from the beneficiaries of such policies (centralised, vertical management, decisions taken far away from the grass roots level, etc.), which throws up a number of obstacles when providing support to distressed areas: standardised definition of the needs of rural areas and beneficiaries, "clerical" processing of applications with no direct knowledge of the situation "in the field", slow decision-making, procedures and approval times ill-matched to the needs of project leaders, etc.

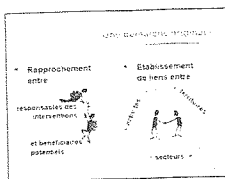
LEADER has endeavoured to close this gap by putting programme administrators in direct contact with the "field", by seeking to shorten decision-making cycles and by providing customised support and guidance for projects, notably by setting up local teams of practitioners to coordinate the work locally. Even though projects have not always been carried out according to this ideal model, it has been possible to vary the type of support to suit the individual characteristics and conditions of each area. These efforts demonstrate the usefulness of the approach.

I.19

DIAPÔ 8 (SUITE)

Une démarche originale

NIVEAU 1



2) Etablissement de liens entre acteurs, activités, secteurs et territoires

Les politiques "classiques" ont tendu plutôt à la segmentation (sectorielle, géographique, par services, par publics) des interventions. En encourageant la concertation entre administrations, autorités locales, secteur privé et secteur associatif au sein du groupe d'action locale, LEADER a cherché à prendre le contre-pied de ces tendances et à stimuler les liaisons entre secteurs d'activité, acteurs et territoires.

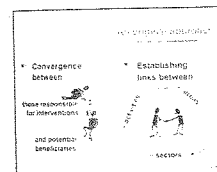
La méthode LEADER est d'autant plus efficace que rapprochements et liens fonctionnent de la manière la plus complémentaire possible.

I.20

SLIDE 8 (CONT.)

An original approach

LEVEL 1



2) Establishing links between players, activities, sectors and areas

"Classic" policies have tended to provide more compartmentalised support (sectoral, geographical, service-based, beneficiary-based). By encouraging partnership-working between public administrations, local authorities, the private sector and the civic and voluntary sector within the local action group, LEADER has sought the opposite approach by encouraging links between sectors of activity, players and rural areas.

The LEADER method is all the more effective where convergence and links operate in as complementary a fashion as possible.

I.20

DIAPÔ 9

Intégrer les principes de LEADER dans les politiques rurales



L'intérêt qu'a suscité la méthode LEADER a conduit des administrations nationales, régionales, locales, voire des groupes LEADER eux-mêmes, à s'en inspirer pour élaborer ou consolider d'autres interventions en milieu rural. Ces principes ont été solennellement affirmés lors de la conférence européenne sur le développement rural qui s'est tenue à Cork, en Irlande, en novembre 1996 (voir Annexe III).

L'observation des politiques menées dans les Etats membres montre que le transfert et l'intégration de LEADER s'effectuent par différents mécanismes:

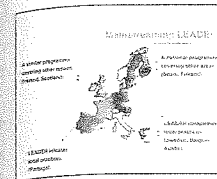
- Certains pays ont jugé l'approche LEADER adaptée à leurs besoins mais l'Initiative ne concernait pas l'ensemble des zones rurales: les responsables ont donc cherché à couvrir d'autres zones en mettant en place, avec des fonds nationaux, un programme complémentaire similaire à LEADER. C'est le cas des programmes POMO en Finlande et des programmes PRODER en Espagne.
- Un autre type de transfert s'observe surtout dans des pays comme le Portugal, qui n'avaient pas de véritable politique de développement rural avant LEADER; des associations de développement local ont été créées pour gérer le programme LEADER et ont progressivement appliqué les principes de LEADER à la gestion d'autres programmes.

NIVEAU 1

SLIDE 9

Mainstreaming LEADER

LEVEL 1



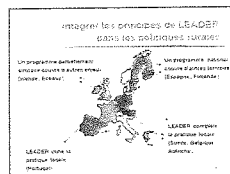
The interest aroused by the LEADER method has inspired national, regional and local administrations, and even LEADER groups themselves, to develop or consolidate other support measures in rural areas. A formal declaration of these principles was issued at the European conference on rural development held in Cork, Ireland, in November 1996 (see Appendix III).

A look at Member State policies shows that LEADER has been transferred and integrated using a variety of mechanisms:

- Some countries felt that the LEADER approach did match their needs, although the Initiative did not apply to all their rural areas. This led administrators to cover the other areas by using national funds to set up a complementary programme similar to LEADER. This was the case with the POMO programme in Finland and the PRODER programme in Spain.
- Another type of transfer is in evidence, chiefly in countries like Portugal, which did not have a proper development policy prior to LEADER. Local development associations have been created to manage the LEADER programme and have gradually gone on to apply LEADER principles to manage other programmes.

DIAPÔ 9 (SUIVE)

Intégrer les principes de LEADER dans les politiques rurales



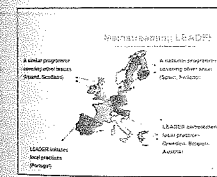
- Dans d'autres pays, un programme partiellement similaire à LEADER mais portant sur d'autres objectifs s'est mis en place parallèlement. C'est le cas de l'Irlande avec son "Local Development Programme" (plus orienté vers des problématiques sociales) et de l'Ecosse avec son "Rural Challenge Fund" davantage axé sur l'appui financier.
- En Suède, en Belgique et en Autriche préexistaient des politiques de développement rural partageant avec LEADER une orientation similaire; LEADER a enrichi ces politiques, leur a permis de se renouveler ou d'acquérir une nouvelle dimension.

NIVEAU 1

SLIDE 9 (CONT.)

Mainstreaming LEADER

LEVEL 1

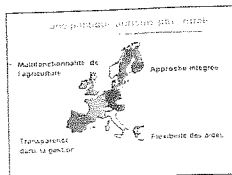


- In other countries, a programme similar in some respects to LEADER but based on different objectives has been set up in parallel. This is the case of Ireland, with its "Local Development Programme" (addressing social issues) and Scotland, with its "Rural Challenge Fund" (focusing more on financial support).
- In Sweden, Belgium and Austria there were already rural development policies in place with similar aims to LEADER. LEADER has enhanced these policies by revitalising them or giving them a new dimension.

DIAPY 10

Une politique agricole plus rurale

NIVEAU 1



Les grandes orientations de la politique européenne pour la période 2000-2006 ("Agenda 2000") ont fait du développement rural le "deuxième pilier" de la Politique agricole commune.

Consacrant le lien entre agriculture et territoire, la nouvelle politique de développement rural poursuit **trois grands objectifs**:

- renforcer les secteurs agricole et sylvicole, qui sont deux domaines pivots du milieu rural;
- améliorer la compétitivité des zones rurales, de façon à assurer à leurs populations emploi et qualité de vie;
- préserver l'environnement, le paysage et le patrimoine rural de l'Europe.

Quatre principes essentiels sont mis en avant:

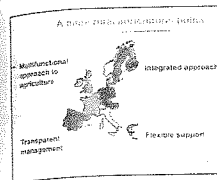
- la multifonctionnalité de l'agriculture;
- une approche multisectorielle et intégrée de l'économie rurale;
- la flexibilité des aides au développement rural;
- la transparence dans l'élaboration et dans la gestion des programmes.

I.23

SLIDE 10

A more rural agricultural policy

LEVEL 1



Europe's policy for the period 2000-2006 ("Agenda 2000") has made rural development the "second pillar" of the Common Agricultural Policy.

The new rural development policy confirms the link between agriculture and territory (its surrounding environment) and has **three main objectives**:

- To reinforce the farming and forestry sectors, which are the mainstays of rural areas.
- To improve the competitiveness of rural areas so as to provide their communities with employment and quality of life.
- To safeguard Europe's environment, landscape and rural heritage.

Its **four key principles** are:

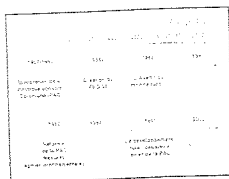
- a multi-functional approach to agriculture;
- an integrated multi-sectoral approach to the rural economy;
- flexible support for rural development, and;
- transparency in developing and managing programmes.

I.23

DIAPY 11

De la PAC à une politique rurale européenne

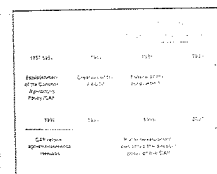
NIVEAU 1



SLIDE 11

From the CAP to a European rural policy

LEVEL 1



I.24

I.24

DIAPÉ 11 (SUITE)

De la PAC à une politique rurale européenne

NIVEAU 1

Dates essentielles	Politique agricole commune (PAC)	Développement rural	Principaux résultats
1957-62	Elaboration de la PAC		
1962	Entrée en vigueur de la PAC Création du FEOGA (Fonds européen d'orientation et de garantie agricole)		
1988		Communication de la Commission sur "L'Avenir du monde rural"	Affirmation politique d'une nécessaire politique européenne pour le milieu rural
1991		Lancement de LEADER I (1991-1994)	Expérimentation d'un nouveau modèle de développement rural Amorce d'un retour à la confiance quant au futur des zones rurales Diversification des économies rurales
1992	Réforme de la PAC Mesures agri-environnementales		Prise en compte de l'environnement dans le cadre de la PAC

SLIDE 11 (CONT.)

From the CAP to a European rural policy

LEVEL 1

Key dates	Common Agricultural Policy (CAP)	Rural development	Main results
1957-62	Creation of the CAP		
1962	The CAP comes into force Creation of the EAGGF (European Agricultural Guidance & Guarantee Fund)		
1988		Commission Communication on "The future of the rural world"	Political declaration of the need for a European rural policy
1991		Launch of LEADER I (1991-1994)	Testing of a new rural development model Signs of renewed confidence in the future of rural areas Diversification of rural economies
1992	Reform of the CAP Agri-environmental measures		The environment taken into consideration in the CAP





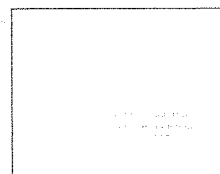
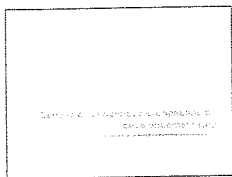
DIAPC 3

Genèse de la politique européenne de développement rural

NIVEAU 1

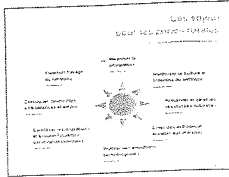
SLIDE 3

LEADER: an approach to rural development



DIAPÉ 2

Les enjeux pour les zones rurales



Dans une perspective de développement durable, la démarche LEADER cherche à prendre en compte les opportunités et contraintes internes au territoire rural tenant à des facteurs environnementaux, économiques, sociaux et culturels liés à l'histoire du territoire, ainsi que les opportunités et contraintes externes provenant de l'ouverture des économies locales.

On peut analyser la situation de chaque territoire en regard d'enjeux qui, sur certains aspects, se recoupent:

- Mobiliser la population et renforcer la cohésion sociale;
Keski-Häme, Finlande (LEADER Magazine N°23)
- Renforcer la culture et l'identité du territoire;
Noordwest Friesland, Pays-Bas (LEADER Magazine N°17)
- Préserver les ressources naturelles et gérer l'environnement et l'espace;
Montaña Palentina, Espagne (LEADER Magazine N°21)
- Créer des activités, renforcer la compétitivité et accéder aux marchés;
Alto Casertano, Italie (LEADER Magazine N°20)
- Tirer profit des évolutions technologiques dans tous les domaines (agriculture, transports, etc.) et notamment des technologies de l'information et de la communication (TIC);
Pays de Gâtine, France (LEADER Magazine N°19)

NIVEAU 1



Reportages LEADER Magazine

LM 23

LM 17

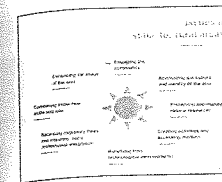
LM 21

LM 20

LM 19

II.5

SLIDE 2



Issues at stake for rural areas

From a sustainable development perspective, the LEADER approach seeks to take into account the internal opportunities and constraints of rural areas as a result of the environmental, economic, social and cultural factors of an area's past, as well as the external opportunities and constraints arising from opening up local economies.

The situation of each rural area can be analysed in relation to issues that overlap in some respects:

- Engaging the community and reinforcing social cohesion
Keski-Häme, Finland
- Reinforcing the culture and identity of the area
Noordwest Friesland, Netherlands
- Preserving natural resources and managing the environment and land
Montaña Palentina, Spain
- Creating activities, reinforcing competitiveness and accessing markets
Alto Casertano, Italy
- Benefiting from technological developments in all fields (agriculture, transport, etc.), especially information and communication technology (ICT)
Pays de Gâtine, France

LEVEL 1



LEADER Magazine reports

LM 23

LM 17

LM 21

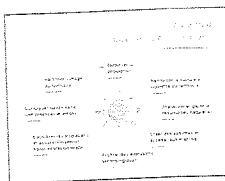
LM 20

LM 19

II.5

DIAPÉ 2 (SUITE)

Les enjeux pour les zones rurales



- Equilibrer les migrations et assurer l'insertion socio-professionnelle
Duhallow, Irlande
- Conjuguer savoir-faire, compétences et emploi
Anhalt-Zerbst, Allemagne
- Valoriser l'image et la perception du territoire
Skogslandet, Suède

NIVEAU 1

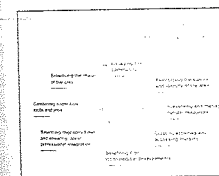
LM 25

LM 14

LM 21

II.6

SLIDE 2 (cont.)



Issues at stake for rural areas

- Balancing migratory flows and ensuring socio-professional integration
Duhallow, Ireland
- Combining know-how, skills and jobs
Anhalt-Zerbst, Germany
- Enhancing the image and perception of the area
Skogslandet, Sweden

LEVEL 1

LM 25

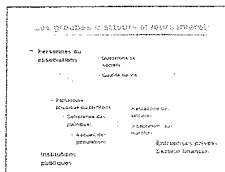
LM 14

LM 21

II.6

DIAPÔ 3

Les groupes d'acteurs et leurs intérêts



Mettre en œuvre une démarche adaptée aux zones rurales nécessite une approche renouvelée du développement local et surtout une approche au plus près des préoccupations et des attentes des acteurs locaux. En prônant une approche intégrée et ascendante ainsi que la décentralisation de la gestion des politiques publiques, LEADER invite à reconsidérer les forces vives du territoire.

Un tour d'horizon de la diversité des acteurs en présence s'impose pour engager une démarche cohérente et partenariale.

Ces acteurs et partenaires potentiels appartiennent à 3 grands groupes qui se répartissent comme suit:

- les **personnes ou associations de personnes**, dont les préoccupations dominantes seraient axées sur les questions de société, d'emploi et de qualité de la vie;
- les **entreprises privées et le secteur financier** - le développement et la rentabilité des activités marchandes ainsi que l'adaptation de l'économie locale aux marchés constitueraient leur préoccupation essentielle;
- les **institutions publiques** régionales, nationales et européennes préoccupées par la politique régionale, l'emploi, le "patrimoine" (écologique, économique, social, culturel) du territoire, l'accueil des populations, la recherche de cohérence entre les politiques sectorielles et territoriales.

NIVEAU 1

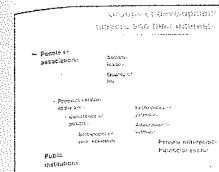


V/5

V/9-12

II.7

SLIDE 3



The groups of development players and their interests

LEVEL 1



V/5

V/9-12

II.7

Implementing an approach to suit rural areas calls for a new local development approach but, above all, for an approach that corresponds as closely as possible to the concerns and expectations of local development players. By advocating an integrated bottom-up approach, as well as the decentralised management of public policies, LEADER helps to give renewed consideration to the prime movers in a rural area.

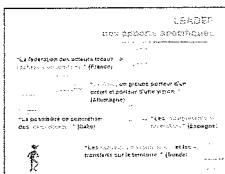
An overview of the diverse players involved is required in order to achieve a coherent partnership approach.

Potential players and partners belong to three main groups:

- **People or associations of people** concerned primarily with issues of society, employment and quality of life.
- **Private enterprises and the financial sector** concerned primarily with business growth and profitability, as well as with the local economy's adaptation to markets.
- Regional, national and European **public institutions** concerned with regional policy, employment, the area's environmental, economic, social and cultural "heritage", the settlement of new residents and coherence between sectoral and area-based policies.

DIAPÔ 4

LEADER, des apports spécifiques



Selon le témoignage des groupes LEADER, les quatre principaux apports de l'Initiative communautaire de développement rural seraient les suivants:

- **l'approche territoriale décentralisée, intégrée et ascendante ("bottom-up")**: en mettant l'accent sur l'intérêt de (re)considérer un territoire dans sa globalité (c'est-à-dire au-delà des découpages thématiques ou sectoriels classiques), en mettant en relation les secteurs d'activités entre eux, en s'appuyant sur une démarche permettant aux acteurs locaux de s'exprimer et de prendre part aux orientations des destinées du territoire à partir de leurs attentes et de leurs visions, l'Initiative LEADER s'avère une voie particulièrement adéquate pour contribuer à la revitalisation sociale et économique des zones rurales;
- **la mobilisation des populations**: inhérente à la démarche LEADER, elle facilite la prise en main collective de l'avenir du territoire, en dépassant les attitudes fatalistes et les clivages traditionnels, en luttant contre l'exclusion et en assurant un équilibre entre les savoir-faire, les opportunités et les besoins de toutes les catégories de population. A terme, LEADER contribue à la définition de nouvelles identités territoriales ou à leur reconstitution;
- **la fédération des acteurs locaux au niveau d'un territoire**: LEADER favorise la mise en place de nouvelles structures de partenariat et de gestion locale. Selon les contextes, LEADER facilite le développement de nouvelles formes d'organisation collective, d'organisation des connaissances, d'organisation politique. LEADER privilégie la proximité et conduit à une plus grande "gouvernance" locale;

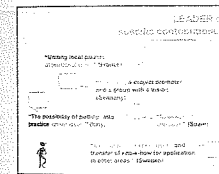
NIVEAU 1



LEADER Magazine 16, pp 10-11

II.8

SLIDE 4



LEADER's specific contribution

LEVEL 1



LEADER Magazine 16, pp 10-11

II.8

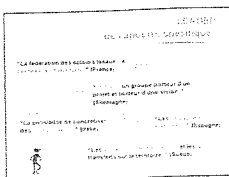
According to the LEADER groups, the four main contributions of the Community rural development Initiative are:

- **A decentralised, integrated, bottom-up, area-based approach**: by focusing on the benefits of (re)considering a rural area in its entirety (i.e. ignoring classic thematic or sectoral boundaries), by putting different sectors of activity into contact with one another and by adopting an approach that allows local players to express their views and help to shape their area's destiny in line with their own desires and vision for the future, the LEADER Initiative is a particularly suitable means of fostering the social and economic revitalisation of rural areas;
- **Community engagement**: inherent in the LEADER approach, the aim of engaging the community makes it possible to collectively tackle the area's future by overcoming fatalism and traditional divides, fighting exclusion and ensuring a balance between the know-how, opportunities and needs of all sectors of the community. Ultimately LEADER helps to define new or revive existing local identities;
- **Uniting development players at local level**: LEADER encourages the establishment of new partnership and local management structures. Depending on the local context, LEADER facilitates the development of new forms of collective organisation, knowledge organisation and political organisation. LEADER focuses on a local approach and encourages greater local "governance";

DIAPÔ 4 (SUITE)

LEADER, des apports spécifiques

NIVEAU I



- la possibilité de concrétiser des idées latentes: grâce aux procédures de sélection des projets expérimentées dans LEADER, des porteurs de projet potentiels, mais souvent ignorés, ont pu faire connaître leurs idées, les faire évoluer collectivement et accéder à des appuis pour leur mise en œuvre. LEADER incarne la capacité à prendre en compte des opérations de taille modeste et à soutenir des projets "à risque", dont tendent à se détourner les intermédiaires administratifs, techniques et financiers "classiques".

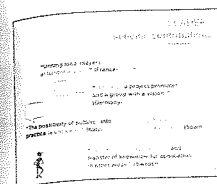
- On relève également des caractéristiques fortes selon les pays. Ainsi:
- en Espagne, l'accent est mis sur le changement de mentalité;
 - en France, la fédération des acteurs locaux, en fonction d'un territoire donné, est une préoccupation importante;
 - en Suède, l'ouverture à d'autres territoires ruraux et le transfert d'expérience est souvent privilégié;
 - en Italie, LEADER permet de concrétiser des idées latentes;
 - en Allemagne, le rôle du GAL.

II.9

SLIDE 4 (CONT.)

LEADER's specific contribution

LEVEL I



- The possibility of putting latent ideas into practise: the project selection procedures applied in LEADER have enabled potential project leaders, who in the past might have been overlooked, to publicise their ideas and to collectively develop and secure support for implementing them. LEADER caters for modest-sized projects and can back "risky" projects that tend to be of no interest to "classic" administrative, technical and financial bodies;

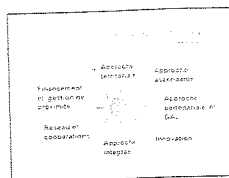
- In some countries there are other strong LEADER characteristics. Thus:
- in Spain, the emphasis is on changing attitudes;
 - in France, there is a major concern to bring together all local players in a given area;
 - in Sweden, exchanges with other rural areas and transfers of experience are often prioritised;
 - in Italy, LEADER makes it possible to put latent ideas into practice;
 - in Germany, it is the role of the LAG.

II.9

DIAPÔ 5

Sept aspects essentiels

NIVEAU I



- La démarche LEADER peut être analysée selon 7 aspects essentiels:
- L'approche territoriale - Elle consiste à définir une politique de développement à partir des réalités, forces et faiblesses particulières d'une zone. Dans LEADER, cette zone est une unité territoriale rurale ayant une certaine homogénéité, caractérisée par une cohésion sociale interne, une histoire et des traditions communes, un sentiment d'identité partagé, etc. La raison d'être de l'approche territoriale est liée à la prise de conscience grandissante du rôle des ressources endogènes dans la recherche d'un développement durable, par et pour les forces vives locales.
 - L'approche ascendante - Elle vise à encourager la prise de décision participative au niveau local pour tout ce qui concerne les politiques de développement. L'implication des acteurs locaux est recherchée: la population dans son ensemble, les groupes d'intérêts économiques et sociaux, les institutions publiques et privées représentatives. L'approche ascendante repose sur deux activités majeures (animation et formation des populations) et intervient à différentes étapes du programme.
 - L'approche partenariale et le "groupe d'action locale" (GAL) - Ce dernier est un ensemble d'acteurs publics et privés, associés dans un partenariat, qui identifie une stratégie commune et un plan d'action locale pour le développement du territoire LEADER. Le GAL représente l'un des points les plus originaux et les plus stratégiques de la démarche LEADER: doté d'une équipe technique, d'un pouvoir de décision et d'un budget relative-



III

IV

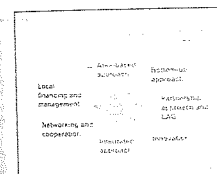
V

II.10

SLIDE 5

Seven key aspects

LEVEL I



- The LEADER approach can be analysed according to seven key aspects:
- The area-based approach - This entails defining a development policy on the basis of an area's own particular situation, strengths and weaknesses. In LEADER, this area is a fairly homogeneous local rural unit, characterised by internal social cohesion, a shared history and traditions, a sense of common identity, etc. The *raison d'être* of the area-based approach stems from the growing awareness by and for the prime movers in the local area of the role of endogenous resources in achieving sustainable development.
 - Bottom-up approach - This aims to encourage participatory decision-making at local level for all development policy aspects. The involvement of local players is sought, including the community as a whole, economic and social interest groups and representative public and private institutions. The bottom-up approach relies on two major activities ("animation" and training of local communities) and comes into play at different stages of the programme.
 - Partnership approach and the "local action group" (LAG) - The LAG is a body of public and private players, united in a partnership, that identifies a joint strategy and a local action plan for developing a LEADER area. The LAG is one of the most original and strategic features of the LEADER approach. Endowed with a team of practitioners, decision-making powers and a fairly large budget, the LAG represents a new model of organisation that can considerably influence the institutional and political balance of the area concerned.



III

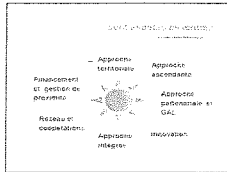
IV

V

II.10

DIAPÉ 5 (SUITE)

Sept aspects essentiels



ment important, c'est en général un mode d'organisation nouveau qui peut influencer considérablement l'équilibre institutionnel et politique du territoire concerné.

- **L'innovation** – Bien que sa conception et sa mise en œuvre sur le terrain constituent en soi une innovation, l'Initiative LEADER insiste sur le caractère innovant des actions. Il peut s'agir d'actions visant de nouvelles formes de valorisation des ressources locales, d'actions intéressantes pour le développement local mais non prises en compte jusque-là par les autres politiques de développement, d'actions apportant de nouvelles réponses aux faiblesses et aux problèmes des zones rurales ou encore de la création d'un nouveau produit, d'un nouveau procédé, d'une nouvelle forme d'organisation, d'un nouveau marché. L'innovation est également contenue dans le caractère démonstratif du programme et sa mise en réseau: diffuser l'information auprès d'autres groupes d'acteurs qui souhaiteraient s'inspirer des résultats obtenus ailleurs ou réaliser des projets en commun.
- **L'approche intégrée** – Les actions et projets prévus dans les plans d'actions locales sont reliés et coordonnés en un ensemble cohérent. L'intégration peut concerner des actions réalisées dans un même secteur, toutes les actions du programme ou des groupes d'actions particulières, ou encore et surtout, les liaisons entre différents acteurs et secteurs (économiques, sociaux, culturels, environnementaux) pertinents du territoire.

NIVEAU I

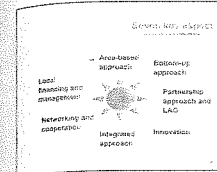
VI

VII

II.11

SLIDE 5 (CONT.)

Seven key aspects



- **Innovation** – Even though the LEADER concept and its implementation in the field are innovative in themselves, the LEADER Initiative stresses that the actions must also be innovative. They may be actions to promote local resources in new ways, actions that are of interest to local development but not covered by other development policies, actions providing new answers to the weakness and problems of rural areas, or else the creation of a new product, new process, new form of organisation or new market. Innovation is also embodied in the programme's demonstrative and networking components: disseminating information to other groups of players wishing to gain inspiration from achievements elsewhere or to carry out joint projects.
- **Integrated approach** – The actions and projects contained in the local action plan are linked and coordinated as a coherent whole. Integration may concern actions conducted in a single sector, all programme actions or specific groups of actions, or, most important, links between the different economic, social, cultural, environmental players and sectors involved in the area.

LEVEL I

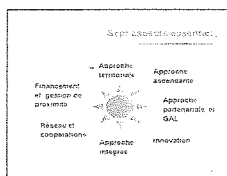
VI

VII

II.11

DIAPÉ 5 (SUITE)

Sept aspects essentiels



- **La mise en réseau et la coopération entre territoires** – En facilitant l'échange et la circulation d'informations sur les politiques de développement rural, la diffusion et le transfert d'innovations, le réseau LEADER vise à briser l'isolement des GAL et à constituer une base d'information et d'analyse sur les actions. D'une manière complémentaire à la mise en réseau prévue aux niveaux européen et national, certains GAL se sont spontanément organisés en réseaux informels. Quant à la coopération entre territoires, elle peut être transnationale mais aussi intervenir entre territoires proches.

- **Le financement et la gestion de proximité** – La délégation au GAL d'une part importante de la prise de décision en matière de financement et de gestion est un autre élément-clé de la démarche LEADER. Le degré d'autonomie des GAL varie toutefois considérablement en fonction des modalités d'organisation et des contextes institutionnels des différents États membres.

NIVEAU I

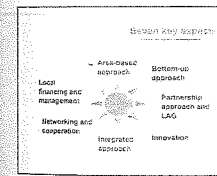
VIII

IX

II.12

SLIDE 5 (CONT.)

Seven key aspects



- **Networking and cooperation between areas** – By facilitating the exchange and circulation of information on rural development policies and the dissemination and transfer of innovation, the LEADER network aims to break the isolation of LAGs and to establish a basis of information and analysis on the actions. To complement existing European and national networking, some LAGs have spontaneously organised themselves into informal networks. Cooperation between areas can be transnational but may equally take place between neighbouring areas.
- **Local financing and management** – Delegating to the LAG a large proportion of the decision-making responsibilities for funding and management is another key element of the LEADER approach. However, the LAGs' degree of autonomy varies considerably depending on the Member State's specific mode of organisation and institutional context.

LEVEL I

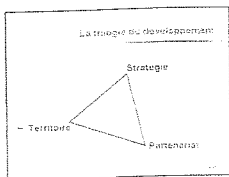
VIII

IX

II.12

DIAPÔ 6

La trilogie du développement



Le **territoire**, caractérisé par son "capital territorial" formé de huit composantes est la pierre angulaire de l'approche LEADER.

Le terme de "capital territorial" renvoie à ce qui fait la richesse d'un territoire (population, activités, paysages, patrimoine, savoir-faire), non dans la perspective d'un inventaire comptable, mais dans celle de la recherche de spécificités susceptibles d'être mises en valeur.

L'analyse de ces spécificités et les accents relevés lors de l'analyse territoriale, feront naître des **stratégies** diversifiées, propres à chaque territoire. Ces éléments peuvent être à la base de la création de thèmes fédérateurs.

Le **partenariat** local (le **groupe d'action locale LEADER**), du fait de sa proximité au territoire, et de la représentativité dont il peut faire preuve du fait de ses diverses composantes, est le maître d'œuvre de cette stratégie.

Même si chaque territoire nécessite une stratégie qui lui est propre, on peut distinguer différentes orientations stratégiques possibles en fonction de 5 types de territoires:

Type 1: territoires où les porteurs de projet sont nombreux, de même que les collaborations pour la production, la promotion, la recherche d'information.

NIVEAU II



III/4-5

III/9-10

V/5



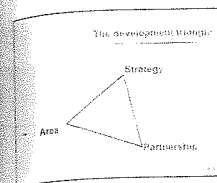
P17

II.13

SLIDE 6

The development triangle

LEVEL II



The **local area**, characterised by the eight components of its "territorial capital", is the cornerstone of the LEADER approach.

The term "territorial capital" refers to an area's assets (people, activities, landscapes, heritage, know-how), not in the form of an inventory but of unique features that can be developed.

Analysing these unique features and the key points identified during the area-based analysis will lead to diversified **strategies** specific to each rural area. These elements can serve as the basis for creating unifying themes.

Due to its proximity to the area and to the representativeness of its diverse membership, the local **partnership** (the **LEADER local action group**) is in charge of this strategy.

Even though each rural area requires a tailored strategy, it is possible to distinguish possible strategic lines for five types of area:

Type 1: Areas where there are numerous project leaders, many of whom work together for production, promotion and information-gathering purposes.

Suitable strategies: strategies of complementarity (emphasising the integration of local players and sectors); fringe-activity strategies aimed at boosting the existing dynamism still further.



III/4-5

III/9-10

V/5

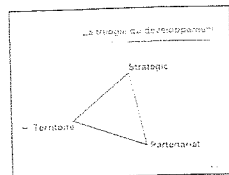


P17

II.13

DIAPÔ 6 (SUITE)

La trilogie du développement



Stratégies adaptées: stratégies de complémentarité (accent mis sur l'intégration des acteurs et secteurs); stratégies de travail à la marge visant à renforcer le dynamisme existant.

Type 2: territoires où les porteurs de projets sont également nombreux mais travaillent de manière dispersée, sans grands liens avec le territoire et sans mécanismes de collaboration entre eux.

Stratégies adaptées: stratégies d'intégration, visant à créer des liens entre les éléments présents mais éparés - appui sur un thème fédérateur transversal qui aide à surmonter les réticences envers l'action collective.

Type 3: territoires où les porteurs de projets sont peu nombreux et dispersés mais où une filière, une activité, un élément historique ou naturel peut être récupéré pour servir de base à une stratégie de dynamisation locale.

Stratégies adaptées: stratégies de récupération et de revalorisation de ressources négligées (c'est la plus commune des stratégies LEADER).

Type 4: territoires caractérisés par des déséquilibres sociaux ou géographiques en termes de répartition des entreprises et absence d'interventions différenciées.

Stratégies adaptées: stratégies de rééquilibrage dans l'accès aux opportunités. Il faut choisir quels porteurs de projet soutenir: les plus entreprenants ou, au contraire, ceux que leur condition empêche de construire un projet ou de le défendre.

NIVEAU II

M25

E24

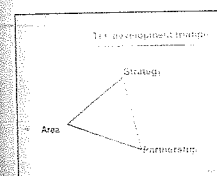
E10

II.14

SLIDE 6 (CONT.)

The development triangle

LEVEL II



Type 2: Areas where there are also numerous project leaders. However, they work in a dispersed manner, have few links with the area and no mechanisms for working together.

Suitable strategies: strategies of integration, aimed at creating links between existing scattered elements - reliance on a cross-disciplinary unifying theme to help overcome reluctance to engage in collective action.

Type 3: Areas where there are only a few dispersed project leaders but where a sector, an activity, or a historic or natural element can be restored to serve as the basis for a local regeneration strategy.

Suitable strategies: strategies for recovering and redeveloping neglected resources (this is the most common type of LEADER strategy).

Type 4: Areas characterised by social or geographical imbalances in the distribution of businesses and a lack of differentiated measures.

Suitable strategies: strategies for restoring even access to opportunities. A choice of project leaders to support must be made: either the most enterprising or, on the contrary, those whose circumstances prevent them from creating or defending a project.

M25

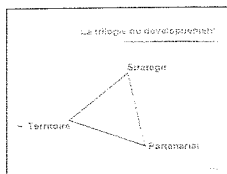
E24

E10

II.14

DIAPÔ 6 (SUITE)

La trilogie du développement



Type 5: territoires ayant souffert d'exode rural marqué ou d'isolement, où il y a une forte tendance à abandonner l'agriculture et/ou à fermer les entreprises qui restent (et qui sont pour la plupart dans les mains d'entrepreneurs âgés). Le territoire se vide et il apparaît indispensable de trouver de nouvelles ressources et activités pour introduire des logiques de dynamisation.

Stratégies adaptées: stratégies "coup de pouce" (soutien aux rares acteurs innovateurs) et/ou stratégie de dynamisation diffuse (actions larges d'animation territoriale visant à susciter des idées et des projets novateurs, individuels ou collectifs). Stratégies d'attraction, d'accueil de nouvelles populations dans les territoires faiblement peuplés.

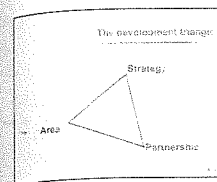
NIVEAU II

S26

II.15

SLIDE 6 (CONT.)

The development triangle



Type 5: Areas experiencing serious rural depopulation or isolation, where there is a strong tendency to abandon farming and/or close down remaining businesses (which for the most part are run by elderly entrepreneurs). The area is becoming deserted and it is considered vital to find new resources or activities to inject new dynamism into the area.

Suitable strategies: "Kick-start" strategy (support for the few innovative players that exist) and/or a strategy of injecting dynamism across the board (wide-ranging, area-based coordination measures to promote innovative individual or collective ideas or projects). Strategy for attracting and helping new residents settle in sparsely populated areas.

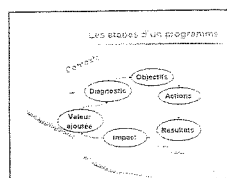
LEVEL II

S26

II.15

DIAPÔ 7

Les étapes d'un programme



En ce qui concerne la mise en œuvre proprement dite du programme, la démarche LEADER procède par étapes:

- réalisation d'un **diagnostic** de territoire qui engage l'ensemble des acteurs locaux vers une vision du territoire à moyen et long terme;
- formalisation des **objectifs**, définition des axes stratégiques et hiérarchisation des actions à entreprendre;
- mise en œuvre des **actions** sur le terrain, le GAL prévoyant également la constitution d'un dispositif d'appui et d'accompagnement pour les porteurs de projet;
- production de **résultats** directs;
- évaluation quantitative et qualitative de l'**impact** du projet local;
- analyse de la **valeur ajoutée** de LEADER au niveau local (elle se manifeste, par exemple, par le renforcement d'une dynamique locale et/ou l'accroissement d'une capacité globale à entreprendre).

L'analyse de l'impact et de la valeur ajoutée est ensuite "réinjectée" dans un nouveau **diagnostic**, outil de référence de la stratégie territoriale.

NIVEAU II

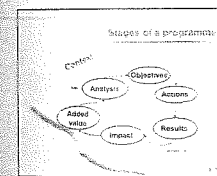
III/6-9

III/6-7

II.16

SLIDE 7

Stages of a programme



To implement the programme itself, the LEADER approach adopts a step-by-step policy:

- Implementation of an area-based **analysis** that commits all of the local players to a medium and long-term vision of the area;
- Formalisation of the **objectives**, definition of strategic priorities and ranking of the actions to be undertaken;
- Implementation of **actions** in the field, with the LAG also providing a system of support and guidance for project leaders;
- Production of direct **results**;
- Quantitative and qualitative assessment of the **impact** of the local project;
- Analysis of LEADER's **added value** at local level (this takes the form of, for instance, enhanced local dynamism and/or greater overall ability to take initiatives).

The analysis of its impact and added value is then fed back into a new **analysis**, which is the reference tool for the area strategy.

LEVEL II

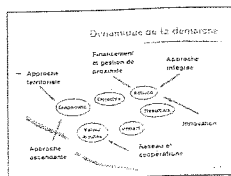
III/6-9

III/6-7

II.16

DIAPHO 8

Dynamique de la démarche



On peut montrer, à travers quelques exemples, comment les étapes du programme (diapo 7) s'articulent avec la démarche LEADER (diapo 5).

La dynamique de la démarche tient à cette articulation:

- l'**approche territoriale** permet d'initier le processus (diagnostic) en s'appuyant sur les ressources et les besoins particuliers de chaque territoire et en permettant l'expression des populations;
- l'**approche ascendante** permet d'impliquer de façon participative les acteurs locaux tout en prenant en compte les réalités propres à chaque territoire. Elle génère une nouvelle perception des forces et des faiblesses, des menaces et des opportunités, qui influencera tout au long du programme la définition des objectifs, la réalisation des actions, les résultats et l'impact sur le territoire;
- l'**approche intégrée et multisectorielle** et le caractère innovant des actions ont une influence sur la façon de mettre en œuvre les actions. Elle influence également les résultats et l'impact de ces actions;
- le mode de **financement et la gestion de proximité** influencent la flexibilité du programme tout au long de sa mise en œuvre et, dans de nombreux cas, la nature des projets qui pourront être financés (des modalités de paiement inadéquates peuvent par exemple décourager les porteurs de projet les plus fragiles et, parfois, les plus innovants);

NIVEAU II

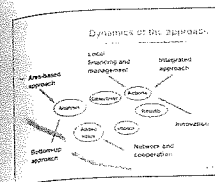


II.17

SLIDE 8

Dynamics of the approach

LEVEL II



A few examples show how the stages of the programme (Slide 7) correlate with the LEADER approach (Slide 5).

The dynamics of the approach rely on these links:

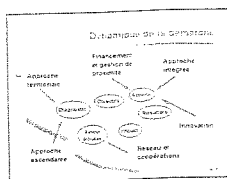
- The **area-based approach** starts off the process (analysis), based on the resources and specific needs of each rural area and allowing local communities to express their views.
- The **bottom-up approach** allows local players to take part, whilst taking into account the specific circumstances of each rural area. It creates a new perception of the area's strengths and weaknesses, threats and opportunities, which will influence the definition of objectives, the implementation of actions, the anticipated results and the impact on the area throughout the programme.
- An **integrated, multi-sectoral approach** and innovative actions influence the way in which the actions are implemented. This approach also influences the results and impact of such actions.
- **Local financing and management** influence the flexibility of the programme throughout its implementation, and, in many cases, also the type of projects that can be financed (for example, inappropriate payment procedures can discourage the most vulnerable project leaders and sometimes even the most innovative ones).
- **LEADER networking and cooperation** intensify exchanges between the local level and the outside world (circulation of information and knowledge, development of joint projects) and contribute to the programme's added value.



II.17

DIAPHO 8 (SUITE)

Dynamique de la démarche



- le **réseau LEADER et la coopération** intensifient les échanges entre le niveau local et le monde extérieur (circulation d'information et de connaissances, développement de projets communs) et contribuent à la valeur ajoutée du programme.

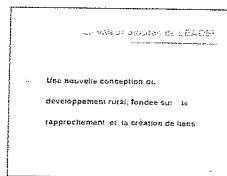
NIVEAU II

II.18

DIAPÔ 9

La valeur ajoutée de LEADER

NIVEAU I



LEADER s'appuie sur une nouvelle conception du développement rural fondée sur:

- le "rapprochement" entre acteurs, activités et composantes du territoire – de l'ordre de la philosophie générale et de la conception de la démarche, ces rapprochements sont facilités par la mise en œuvre de l'approche ascendante, intégrée et territoriale;
- l'établissement de "liens" entre acteurs, activités et territoire – cela se traduit à travers l'organisation et la gestion d'un partenariat local, "horizontal", complétant les structures déjà existantes, à travers la définition de modalités de financement et de gestion décentralisée et à travers la mise en réseau et la mise en œuvre de coopérations (de proximité ou transnationales) entre territoires.

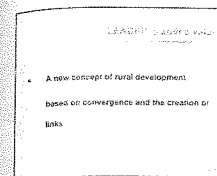
On retrouve ces deux idées fortes de la démarche LEADER aux différents stades de la mise en œuvre des interventions en faveur du développement. On se contentera ici de les synthétiser sous forme de 2 schémas (diapos suivantes).

II.19

SLIDE 9

LEADER's added value

LEVEL I



LEADER is based on a new concept of rural development which is built upon:

- "Convergence" between players, activities and local components – Such convergence, which forms part of LEADER's general philosophy and concept, is facilitated by implementing an integrated, bottom-up, area-based approach.
- The creation of "links" between players, activities and areas – This is achieved through the organisation and management of a "horizontal" local partnership to complement existing structures, the decentralised definition of financing and management procedures, networking and the establishment of local or transnational cooperation ventures between rural areas.

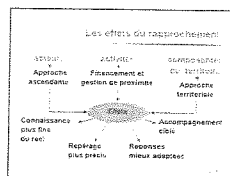
These two key concepts of the LEADER approach can be found at the various stages in the implementation of development measures. Here we simply summarise them in the form of two diagrams (following slides).

II.18

DIAPÔ 10

Les effets du rapprochement

NIVEAU II



Au début de l'intervention, nous avons évoqué les caractéristiques de méthodes "classiques" de développement. Nous avons notamment souligné la distance qui existe souvent entre les responsables des politiques d'intervention et les bénéficiaires de ces politiques (gestion centralisée et verticale, décisions prises "loin du terrain", etc.) qui se traduit par un certain nombre de limites quand il s'agit d'intervenir dans des territoires en difficulté: définition standardisée des besoins du territoire et des porteurs de projet, traitement documentaire et uniforme des besoins, parfois délais importants dans les prises de décision et dans les mécanismes d'approbation difficilement conciliables avec les échéances des porteurs de projet, etc.

LEADER s'attache à changer d'approche en mettant les responsables de la décision et de la gestion en contact direct avec la réalité, en cherchant à raccourcir les cycles de décision, en assurant un accompagnement personnalisé des projets, etc. Ce grâce notamment à la présence sur place d'équipes de techniciens assurant directement un travail d'animation sur le terrain. Ainsi les interventions peuvent-elles être modulées en fonction des caractéristiques et des conditions propres à chaque territoire.

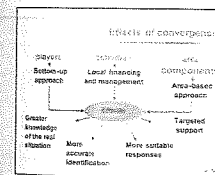


II.20

SLIDE 10

Effects of convergence

LEVEL II



At the start of this presentation we described the characteristics of "classic" development methods. We emphasised the distance that often separates those responsible for support policies from the beneficiaries of such policies (centralised, vertical management, decisions taken far away from the grass roots level, etc.), which throws up a number of obstacles when providing support to distressed areas, such as, the standardised definition of the needs of rural areas and beneficiaries, "clerical" processing of applications with no direct knowledge of what's happening in the "field", uniform treatment of needs, sometimes lengthy delays in decision-making, and approval mechanisms ill-suited to the time available to project leaders, etc.

LEADER has endeavoured to take a different approach by putting decision-makers and administrators in direct contact with the grass-roots level, by seeking to shorten decision-making cycles, by providing customised support and guidance to projects, etc. This has been done by setting up teams of practitioners *in situ* to coordinate work directly in the field. This has made it possible to vary the type of support to suit the individual characteristics and conditions of each rural area.



II.19

DIAPÔ 10 (suite)

Les effets du rapprochement

NIVEAU II

Le rapprochement permet:	Aux acteurs (approche ascendante)	Aux activités (modalités de financement et de gestion)	Aux territoires (approche territoriale)
Une connaissance plus proche, plus fine et plus juste du réel	Connaissance directe des populations	Connaissance vivante de l'histoire des projets	Connaissance vécue du territoire rural dans sa complexité
Un meilleur repérage	Repérage direct: - des porteurs de projet et savoir-faire locaux - des publics en difficulté	Repérage des idées et des projets	Repérage des déséquilibres et des atouts/ressources du territoire
Des réponses mieux adaptées	Recours à des formes d'appui adaptées aux besoins des populations locales	Mise en place de formes plus pertinentes de sélection des projets	Etablissement d'un projet territorial fondé sur une perception de l'ensemble des ressources
Un accompagnement ciblé	Communication directe et contacts fréquents	Accompagnement des projets financés par contacts directs et non par simple suivi documentaire	Evaluation en continu et ajustement progressif des interventions

II.21

SLIDE 10 (CONT.)

Effects of convergence

LEVEL II

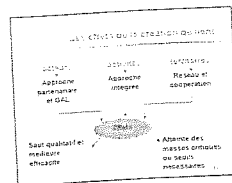
Convergence offers:	With players (bottom-up approach)	With activities (financing and management procedures)	With rural areas (area-based approach)
Closer, more detailed and accurate knowledge of the real situation	Direct knowledge about local communities	Real-life knowledge of the history of projects	Real-life knowledge of the complexity of the rural area
More accurate identification	Direct identification of: - project leaders and local know-how - groups in difficulty	Identification of ideas and projects	Identification of imbalances and assets/resources in the area
More suitable responses	Introduction of forms of support suited to the needs of local communities	Introduction of more appropriate methods of selecting projects	Creation of an area project based on a global view of local resources
Targeted support	Direct communication and frequent contacts	Support and guidance for funded projects rather than mere clerical follow-up	Ongoing assessment and gradual adjustment of support measures

II.20

DIAPÔ 11

Les effets de la création de liens

NIVEAU II



Prenant à contre-pied l'approche sectorielle, géographique, par services, par publics, etc. induite par les politiques publiques classiques de développement rural, LEADER facilite les liaisons locales entre des acteurs et secteurs d'activité qui souvent travaillent isolément, ainsi que les liaisons entre territoires.

La démarche locale sera d'autant plus efficace que ces rapprochements et liens fonctionneront de la manière la plus complémentaire possible. L'innovation tient aussi au fait que l'on aura pu combiner ou intégrer "approche territoriale", "démarche participative", "gestion partenariale", "multisectorialité", "organisation en réseau", "modalités appropriées de financement et de gestion".



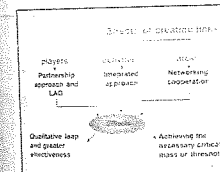
VI/6-7

II.22

SLIDE 11

The effects of creating links

LEVEL II



By adopting the opposite approach to the sectoral, geographical, service-based, beneficiary-based and other types of approach taken by classic public policies for rural development, LEADER facilitates local links between players and sectors of activity that often work in isolation, as well as links between rural areas.

The local approach will be all the more effective where such convergence and links operate in as complementary a fashion as possible. Innovation also relies on the ability to combine or integrate the concepts of "area-based approach", "participatory process", "partnership management", "multi-sectoral approach", "networking" and "appropriate financing and management procedures".



VI/6-7

II.21

DIAPÔ 11 (SUITE)

Les effets de la création de liens

Etablissement de liens entre: permet:	Acteurs (partenariat local)	Activités (intégration)	Territoires (réseau et coopération entre territoires)
d'accomplir un saut qualitatif et de gagner en efficacité en associant des formes différentes et complémentaires	Mobilisation de moyens différents et complémentaires du secteur public, du secteur privé et du secteur associatif. Intégration de bénéficiaires isolés dans des démarches collectives	Création de nouveaux produits, mettant en valeur les spécificités du territoire en fédérant des acteurs et des activités dispersées	Echanges, transfert d'expériences et de savoir-faire entre territoires
d'atteindre les masses critiques ou seuils nécessaires	Regroupement des acteurs locaux autour de projets collectifs et d'actions communes	Collaboration entre entreprises pour atteindre des marchés plus rémunérateurs	Coopération entre territoires pour enrichir des projets locaux ou réaliser des projets exigeant une échelle d'intervention plus large

II.23

SLIDE 11 (CONT.)

The effects of creating links

LEVEL II

Establishing links between: makes possible:	Players (local partnership)	Activities (integration)	Areas (networking and cooperation between areas)
A qualitative leap and greater effectiveness by associating different and complementary forms	Harnessing different and complementary resources from the public sector, the private sector and the civic and voluntary sector. Integration of isolated beneficiaries into a collective process	Creation of new products, promotion of the area's unique features by uniting local players and dispersed activities	Exchanges, transfer of experiences and know-how between areas
Achieving the necessary critical mass or threshold	Uniting local players around joint projects and common actions	Collaboration between enterprises in order to gain access to more lucrative markets	Cooperation between areas in order to enhance local projects or implement projects that require a larger scale of intervention

II.22

DIAPÔ 12

Perspectives

NIVEAU II

SLIDE 12

Looking ahead

LEVEL II

Perspectives

- Défis majeurs pour l'avenir du territoire?
- Objectifs prioritaires pour y faire face?
- Adéquation des politiques et des programmes existants?
- Importance respective des 7 aspects de LEADER pour la conduite d'un programme?
- Causes d'échec?

> A partir des caractéristiques du territoire, quels sont les **défis majeurs** qui concernent son avenir?

> Comment et par qui sont-ils exprimés?

> **Pour relever ces défis, faut-il en priorité:**

1. Renforcer la cohésion interne du territoire?
2. Mieux utiliser les ressources locales?
3. Améliorer le fonctionnement du partenariat local?
4. Diversifier et intégrer les actions de développement?
5. Améliorer des compétences en développement?
6. Rechercher des effets économiques (emploi, activités)?
7. Rechercher des effets de mobilisation sociale?
8. Renforcer l'identité et l'image locale?
9. Introduire des innovations?
10. Renforcer les échanges avec l'extérieur et l'ouverture sur le global?
11. Améliorer la complémentarité avec d'autres actions et/ou programmes de développement rural?

> Les **politiques et les programmes de développement mis en œuvre jusqu'à présent** répondent-ils de façon satisfaisante à ces défis?

> Comment appréciez-vous l'**importance de chacun des 7 aspects essentiels** pour la réussite d'un programme LEADER? A partir de chaque élément, voyez quels seraient les **facteurs de succès** ou les causes d'échec?

II.24

Looking ahead

- Major challenges for the future of the area?
- Priority objectives to confront them?
- Suitability of current policies and programmes?
- Relative importance of the 7 characteristics of LEADER for delivering a programme?
- Causes of failure?

> Based on the area's characteristics, what are its **major challenges** for the future?

> How and by whom are they voiced?

> **What are the priorities for meeting these challenges:**

1. Reinforcing the internal cohesion of the area?
2. Making better use of local resources?
3. Improving the way the local partnership works?
4. Diversifying and integrating development initiatives?
5. Improving budding skills?
6. Seeking an economic impact (jobs, businesses)?
7. Seeking community engagement?
8. Boosting the local identity and image?
9. Introducing innovation?
10. Encouraging exchanges with the outside world and opening-up to the global community?
11. Enhancing complementarity with other rural development actions and/or programmes?

> Do the **development policies and programmes implemented to date** provide a satisfactory response to these challenges?

> How do you judge the **importance of each of the seven key aspects** in the success of a LEADER programme? Based on each of the elements, what

II.23





DIAPY 1

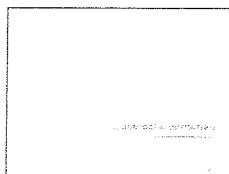
L'approche territoriale

NIVEAU 1

SLIDE 1

The area-based approach

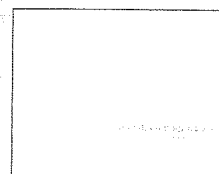
LEVEL 1



C'est l'un des points essentiels de la démarche LEADER. Contrairement à l'approche sectorielle, l'intervention porte sur le territoire considéré comme un ensemble socio-économique composé d'hommes et de femmes, de ressources, de savoir-faire, etc.

L'approche territoriale apporte un éclairage "global" et nouveau sur la zone d'intervention, donc des bases pour définir un plan d'action locale adapté à la situation du territoire.

Une fois le "territoire-projet" défini, il conviendra d'établir son profil en évaluant son "capital" et en posant un diagnostic. On pourra alors déterminer une stratégie de développement adaptée.



This is one of the key points of the LEADER approach. Unlike the sectoral approach, the area is considered as a socio-economic whole comprised of people, resources, know-how, etc.

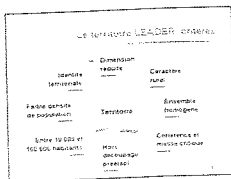
The area-based approach takes a new "global" view of the area of intervention, providing a basis for defining a local action plan suited to the area's specific needs.

Once this "area project" has been defined, the area's profile must be established by assessing its "capital" and making an analysis. Next a suitable development strategy can be defined.

DIAPÔ 2

Le territoire LEADER: critères

NIVEAU 1



Le texte de la Communication de la Commission européenne aux Etats membres du 14 avril 2000 fixant les orientations pour l'Initiative communautaire de développement rural LEADER+ précise la notion de territoire de la manière suivante:

"L'Initiative LEADER+ est destinée à des territoires de **dimension réduite à caractère rural**, formant un **ensemble homogène** du point de vue physique (géographique), économique et social.

Les territoires sélectionnés doivent dans tous les cas présenter une **cohérence et une masse critique** suffisantes en termes de ressources humaines, financières et économiques afin de soutenir une stratégie de développement viable.

Il est possible que l'application de ces critères conduise à une délimitation qui **ne coïncide pas avec un découpage administratif national ou avec un zonage établi** pour les interventions au titre des Objectifs 1 et 2 des Fonds structurels.

Pour s'assurer du caractère local et rural, la population du territoire ne devrait pas excéder en règle générale 100 000 habitants, pour les zones les plus densément peuplées (de l'ordre de 120 hab./km²) sans être inférieure en règle générale à environ 10 000 habitants. Toutefois, pour les zones à grande ou à faible densité de population comme par exemple certaines zones du nord de l'Europe, des exceptions à ces critères, dûment justifiées, peuvent être acceptées.

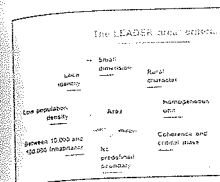
Dans tous les cas seront écartés les découpages territoriaux artificiels qui compromettraient le critère de cohérence ci-dessus énoncé."

III.5

SLIDE 2

The LEADER area: criteria

LEVEL 1



The text of the European Commission Notice to the Member States of 14 April 2000 laying down guidelines for the Community Initiative for rural development (LEADER+) defines the area concept as follows:

"The LEADER+ Initiative is intended for **small rural areas** which form a **homogeneous unit** in physical (geographical), economic and social terms.

The areas selected must in all cases have sufficient **coherence and critical mass** in terms of human, financial and economic resources to support a viable development strategy.

Applying these criteria may result in areas being defined which **do not coincide with a national administrative area or with zones established** for the purpose of eligibility under Objectives 1 and 2 of the Structural Funds.

To ensure the local and rural nature of the areas selected, the population must as a general rule not number more than 100,000 in the most densely populated areas (around 120 inhabitants/km²) and in general not number less than about 10,000. However, in areas with a high or low population-density, such as some areas of northern Europe, properly justified exceptions to these criteria may be accepted.

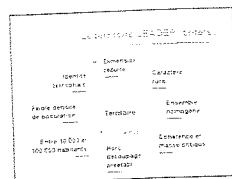
In all cases artificial divisions of areas which could undermine the coherence requirement referred to above will be rejected."

III.5

DIAPÔ 2 (SUITE)

Le territoire LEADER: critères

NIVEAU 1



Pour compléter ce cadrage, en référence à la stratégie de développement que les groupes d'action locale doivent élaborer au sein de leur plan de développement en s'appuyant sur un thème fédérateur, l'aspect "**identité territoriale**" a été introduit dans la figure représentée sur le transparent 2.

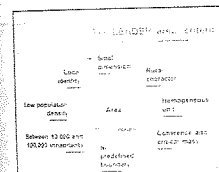
Ni universelle ni figée, la notion de "**territoire**" relève avant tout d'une représentation mentale collective, basée sur l'intégration des dimensions géographiques, économiques, sociales, culturelles, politiques, etc. Le territoire apparaît comme le fruit d'une histoire, l'expression d'un présent et porte les conditions de son avenir. Son **identité** est véhiculée par ses habitants (sentiment d'appartenance) et par les échanges avec le "monde extérieur" qui renvoie à leur tour une certaine **image** du territoire.

III.6

SLIDE 2 (CONT.)

The LEADER area: criteria

LEVEL 1



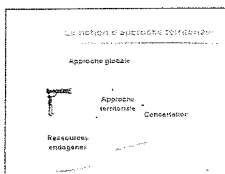
To complete the picture, with reference to the development strategy to be devised by local action groups as part of their development plan based on a unifying theme, the "**local identity**" aspect has been added to the figure in slide 2.

Neither universal nor static, the "**area**" concept is a collective one based on the integration of geographical, economic, social, cultural, political and other factors. The area is both the product of its history and a reflection of its present, whilst at the same time harbouring the conditions for its own future. Its **identity** is conveyed by its inhabitants (sense of belonging) and by exchanges with the "outside world", which in turn reflects back a certain **image** of the area.

III.6

DIAPÔ 3

La notion d'approche territoriale



L'approche "territoriale" permet aux acteurs locaux de définir une politique de développement à partir des réalités, atouts (forces), contraintes (faiblesses), besoins et opportunités, d'une zone déterminée.

Elle repose sur une **approche globale et concertée du territoire**, et sur la recherche d'intégration des ressources locales (endogènes).

1. L'approche globale

Définie par opposition à l'approche sectorielle, l'**approche globale** implique de prendre en compte la réalité du territoire dans ses diverses composantes: environnementales, économiques, sociales, culturelles, politiques, etc. Cette approche entend explorer toutes les ressources existantes et potentielles du territoire. Par exemple, elle prendra en compte des catégories de population généralement exclues ou s'attachera à réintégrer des savoir-faire empiriques traditionnels, etc.

NIVEAU 1



VII/3-4



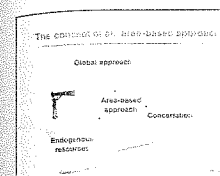
M18, M38, P22

III.7

SLIDE 3

The concept of an area-based approach

LEVEL II



The "area-based" approach allows local players to define a development policy based on the area's particular circumstances, assets (strengths), constraints (weaknesses), needs and opportunities.

It relies on a **global concerted approach to the area**, and on a bid to integrate (endogenous) local resources.

1. The global approach

Defined in opposition to the sectoral approach, the global approach involves considering the diverse components of the area's particular environmental, economic, social, cultural, political and other features. This approach sets out to explore all of the area's existing and potential resources. For example, it will take into account sectors of the population that are generally excluded or it will strive to reintegrate traditional empirical know-how, etc.



VII/3-4

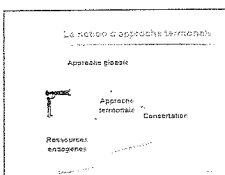


M18, M38, P22

III.7

DIAPÔ 3 (SUITE)

La notion d'approche territoriale



2. La concertation (partenariat local et approche ascendante)

L'approche territoriale invite les acteurs publics et privés, organisés en partenariat local, à concevoir un programme de développement pour leur territoire, de concert avec les populations et négocié globalement avec les pouvoirs publics, de niveau régional ou national, qui exercent des compétences sur le territoire.

Une vision globale du territoire, partagée par les acteurs locaux, se construit progressivement. L'organisation d'un **partenariat local** représentatif des "forces vives", des pouvoirs publics et des formes d'organisation collectives est un facteur primordial de réussite.

De même, l'approche territoriale propose une conception nouvelle du rapport des populations au projet de développement en favorisant la **mobilisation, la consultation et la concertation**. Pour favoriser cette adhésion, des méthodes relevant de la "démocratie participative" et de l'approche "ascendante" sont mises en œuvre localement. Elles font amplement appel à l'animation sur le terrain, à la circulation de l'information, à la création de lieux d'échange, à la formation, au "ratissage" et à l'émergence de projets, etc.

NIVEAU 1



V,3,9



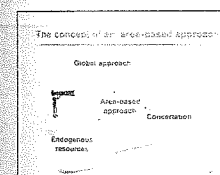
M02, M06, M26
M28, M39

III.8

SLIDE 3 (CONT.)

The concept of an area-based approach

LEVEL II



2. "Concertation" (local partnership and bottom-up approach)

The area-based approach invites public and private players, organised into a local partnership, to devise a development programme for their area jointly with local communities and to negotiate it with the regional or national public authorities responsible for the area.

A global vision of the area, shared by all local players, is gradually created. The organisation of a representative **local partnership** of "prime movers", public authorities and collective forms of organisation is crucial to its success.

Likewise, the area-based approach advocates a new type of relationship between the community and the development project by encouraging **engagement, consultation and "concertation" (partnership-working)**. In order to foster such support, "participatory democracy" and "bottom-up" approach methods are implemented locally. They make ample use of local "animation", information circulation, the creation of forums for exchanging ideas and information, training, "trawling" for and encouraging the setting up of projects, etc.



V/3,9

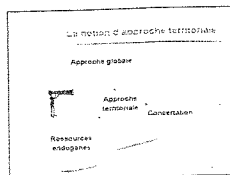


M02, M06, M26,
M28, M39

III.8

DIAPHO 3 (SUITE)

La notion d'approche territoriale



3. L'intégration des ressources locales (endogènes)

Le choix de l'approche territoriale est lié à l'importance des **ressources locales** ("endogènes") dans l'avènement d'un développement durable. Ces **ressources endogènes** peuvent être physiques, environnementales, culturelles, humaines, économiques et financières, mais aussi institutionnelles et administratives. A noter que les ressources "exceptionnelles" ne sont pas les seules qui peuvent être valorisées, bien au contraire: le plus souvent, un patrimoine territorial "ordinaire" ou qui semblait "banal" mérite d'être redécouvert. C'est notamment le cas d'anciens savoir-faire (la broderie au Portugal, la préparation de plats traditionnels en Grèce et en Italie, etc.) qui, réintroduits et professionnalisés, deviennent sources de nouvelles activités et de valeur ajoutée.

Cette approche rejoint la définition du **développement durable**.

NIVEAU 1

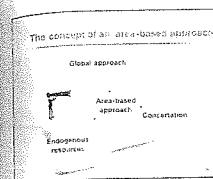


III.9

SLIDE 3 (CONT.)

The concept of an area-based approach

LEVEL II



3. Integration of local (endogenous) resources

The choice of an area-based approach is linked with the importance of "**endogenous**" (**local**) **resources** in sustainable development. Such **endogenous resources** may be physical, environmental, cultural, human, economic and financial, as well as institutional and administrative. Note that it is not only "exceptional" resources that can be developed, quite the reverse. In most cases, it is an "ordinary" local heritage or one that seemed "unremarkable" that is considered to be worth reviving. This has particularly been true of ancient skills (embroidery in Portugal, the preparation of traditional food products in Greece and Italy, etc.) which, when reintroduced and professionalised, become sources of new business and added value.

This approach converges with the definition of **sustainable development**.



VII/2-3



E10, P04, P23

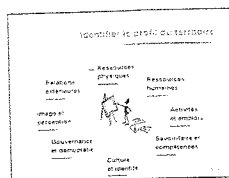


VII/9

III.9

DIAPHO 4

Identifier le profil du territoire



Si on affine ces trois dimensions, on peut **identifier le profil du territoire** à partir de **8 composantes**, que chacun peut approfondir en fonction de sa situation ou de ses attentes particulières:

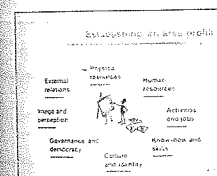
1. Les **ressources physiques** et leur gestion (en particulier les ressources naturelles, les équipements et infrastructures, le patrimoine historique et architectural, etc.).
2. Les **ressources humaines** (hommes et femmes qui peuplent le territoire, qui s'y installent ou qui le quittent; caractéristiques démographiques et structuration sociale de la population).
3. Les **activités** (les **entreprises**, leur secteur, leur place dans ce secteur, leur taille, leur degré de concentration géographique, etc.) et les **emplois** (structure, stabilité, statut, etc.).
4. Les **savoir-faire et compétences** (implicites et explicites, le degré de maîtrise des technologies, les capacités de recherche et développement, etc.).

NIVEAU 1

SLIDE 4

Establishing an area profile

LEVEL I



By refining these three dimensions, it is possible to **identify the area's profile** based on **eight components**, each of which can be developed further, depending on the specific situation or expectations:

1. **Physical resources** and their management (in particular natural resources, facilities and infrastructure, historic and architectural heritage, etc.).
2. **Human resources** (the people living in the area, who set up home there or who leave it; the demographic characteristics and social structure of the community).
3. **Activities** (**enterprises**, their sector, position in this sector, size, degree of geographical concentration, etc.) and **jobs** (structure, stability, employment conditions, etc.).
4. **Know-how and skills** (implicit and explicit, command of technology, research and development capabilities, etc.).

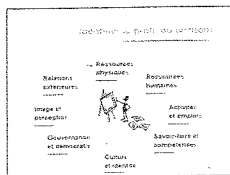
III.10

III.10

DIAPG 4 (SUITE)

Identifier le profil du territoire

NIVEAU I



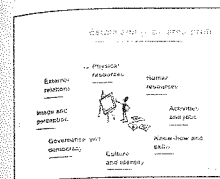
5. La **culture et l'identité** du territoire (valeurs communément partagées par les acteurs du territoire, leurs intérêts, leur mentalité, leurs attitudes, leurs formes de reconnaissance, leurs us et coutumes, etc.).
6. Le niveau de **"gouvernance"** (les institutions et administrations locales, les règles du jeu politique, les acteurs collectifs, les relations entre tous ces acteurs, le degré d'autonomie de gestion du développement, y compris des ressources financières) et de **démocratie** (les formes de consultation et de participation).
7. L'**image et la perception** du territoire (par les habitants eux-mêmes et par l'extérieur), la communication territoriale.
8. Les **relations extérieures** (notamment le degré d'intégration du territoire sur les différents marchés, les contacts avec d'autres territoires, les réseaux d'échanges, etc.).

III.11

SLIDE 4 (CONT.)

Establishing an area profile

LEVEL I



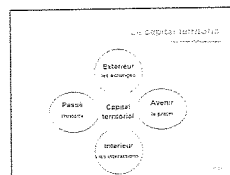
5. The area's **culture and identity** (values shared by local figures, their interests, outlook, attitudes, forms of recognition, habits and customs, etc.).
6. The level of **"governance"** (local institutions and administrations, the political rules of the game, collective bodies, the relationships between all of these players, the degree of autonomy in managing development, including financial resources) and of **democracy** (forms of consultation and participation).
7. The **image and perception** of the area (by the inhabitants themselves and by outsiders), local communication.
8. **External relations** (in particular the area's degree of integration in the various markets, its contacts with other areas, networks of exchanges, etc.)

III.11

DIAPG 5

Le capital territorial

NIVEAU II



Un ensemble d'éléments matériels et immatériels

Notion dynamique et non statique, le "capital territorial" est la résultante de ces huit composantes et représente l'ensemble des éléments dont dispose le territoire sur les plans matériel et immatériel. Ils peuvent constituer, sur certains aspects, des atouts et, sur d'autres, des contraintes.

Le capital territorial correspond à ce qui fait la richesse du territoire (personnes, activités, paysages, patrimoine, savoir-faire, etc.) dans la perspective non d'un inventaire "comptable", mais de la recherche des spécificités susceptibles d'être mises en valeur.

Un ensemble complexe, inscrit dans une dimension spatio-temporelle

Le territoire est une **entité vivante**, à multiples facettes et évoluant dans le temps. Chaque territoire résulte d'un **lien entre le passé, le présent, et l'avenir**. Loin d'être inéluctablement conditionné par son passé, il se nourrit d'un regard sur celui-ci, de la comparaison de l'état présent avec ce qui se passe ailleurs, de l'analyse des réussites et des échecs, de la projection dans l'avenir issue d'une analyse et d'une volonté partagées des acteurs.

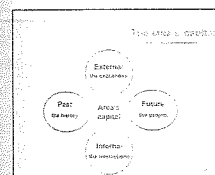
Le capital territorial peut donc être représenté par une sphère située au croisement de deux axes (**passé-avenir** et **intérieur-extérieur**). Cette sphère

III.12

SLIDE 5

The area's capital

LEVEL II



A set of tangible and intangible elements

The area's "capital" is not static but a dynamic concept. It is the product of these eight components and represents all of the area's available tangible and intangible elements, some of which may constitute assets and others, constraints.

The area's capital is what makes up the wealth of an area (people, activities, landscapes, heritage, know-how, etc.), not in the form of an "inventory" but of unique features that can be developed.

A complex whole within a space/time dimension

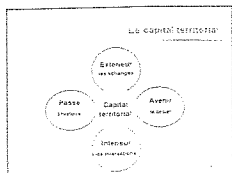
The area is a multi-faceted **living entity** that evolves over time. Each rural area is the result of a **link between the past, the present and the future**. Far from being inexorably defined by its past, the area is nurtured by examining its past, by comparing what is happening now with what is happening elsewhere, by analysing successes and failures, by anticipating the future based on an analysis and through the shared determination of local players.

III.12

DIAPÔ 5 (SUITE)

Le capital territorial

NIVEAU II



est en continuelle évolution. Elle s'enrichit, se précise grâce à des éléments puisés dans le passé (l'histoire), l'avenir (le projet), ce qui est interne au territoire (interactions entre acteurs, institutions, réseaux locaux) et dans ses relations avec le monde extérieur (échanges avec les marchés, les institutions et les réseaux extérieurs).

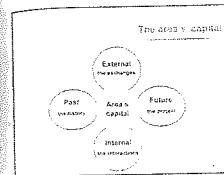
Parmi les pistes méthodologiques pour analyser le capital territorial et permettre ainsi le passage à l'élaboration d'un projet de territoire, le **diagnostic initial** et les **diagnostics intermédiaires** représentent des étapes incontournables.

III.13

SLIDE 5 (CONT.)

The area's capital

LEVEL II



The area's capital can therefore be depicted as a sphere located at the point where the two axes intersect (past/future and internal/external). This sphere is continually evolving. It is enhanced and further defined by elements drawn from the past (history), the future (the project), factors internal to the area (interactions between players, institutions, local networks) and in its relations with the outside world (exchanges with external markets, institutions and networks).

The methodology for analysing the area's capital, which makes it possible to go on to actually develop an area project, must include the stages of **initial analysis** and **interim analyses**.

III.13

DIAPÔ 6

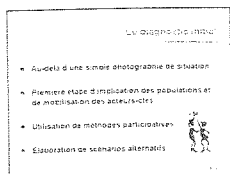
Le diagnostic initial

NIVEAU II

SLIDE 6

The initial analysis

LEVEL II



L'élaboration d'un "diagnostic" territorial de qualité est une des conditions importantes du succès de la démarche de développement rural.

Au-delà d'une simple photographie

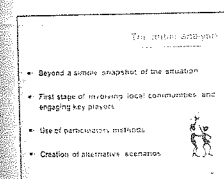
Le diagnostic ne se limite pas à une simple photographie de la situation, mais prend en compte les forces et faiblesses du territoire et les axes pouvant permettre d'enclencher ou renforcer une dynamique locale de développement. Il met en évidence les évolutions et les problèmes – actuels ou à venir – en pointant les facteurs sur lesquels il est possible d'agir et les comportements favorables à une mise en projet.

Le diagnostic représente souvent la première occasion d'impliquer les populations et de mobiliser des acteurs-clés

La réalisation du diagnostic est une première occasion d'impliquer la population – à travers diverses formes possibles de consultation – et de mobiliser les principaux acteurs socio-économiques concernés.



M02, M06, M18, T01, T09



Producing a thorough "analysis" of the area is one of the main prerequisites for the success of the rural development approach.

Beyond a simple snapshot

The analysis is not confined to a simple snapshot of the situation, but takes into account the strengths and weaknesses of an area and possible means for triggering or reinforcing a local development dynamic. It highlights developments and problems - both current and future - by revealing factors on which action can be taken and behaviour that is conducive to developing a project.

The analysis often provides the first opportunity to involve local people and engage key players

Producing an analysis is the first opportunity to involve local people - through various different forms of consultation - and to engage the main socio-economic players concerned.



M02, M06, M18, T01, T09

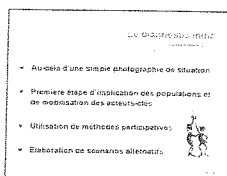
III.14

III.14

DIAPÔ 6 (SUITE)

Le diagnostic initial

NIVEAU II



Utiliser des méthodes participatives = un atout

L'utilisation de méthodes participatives (animation, information, formation, "ratissage" des projets potentiels, etc.) dès l'élaboration du diagnostic favorisera l'appropriation de la démarche de développement, puis l'émergence de consensus autour des interventions à mettre en œuvre.

Elaborer des scénarios alternatifs

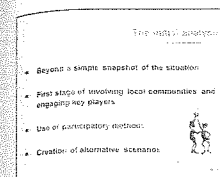
A travers l'analyse des liens existant entre les secteurs d'activité, les acteurs et les zones, le diagnostic conduit les acteurs locaux à découvrir de multiples pistes, souvent inattendues, pouvant dynamiser leur territoire. Explorer des scénarios alternatifs fournit des indications sur les risques et les opportunités à long terme, en faisant apparaître plusieurs parcours possibles. A ce stade de la démarche, la participation d'un grand nombre d'intérêts locaux est cruciale.

III.15

SLIDE 6 (CONT.)

The initial analysis

LEVEL II



Using participatory methods = an advantage

The use of participatory methods ("animation", information, training, "trawling" for potential projects, etc.) right from the analysis stage will promote local ownership of a development approach and, later, the building of consensus around the planned support measures.

Creating alternative scenarios

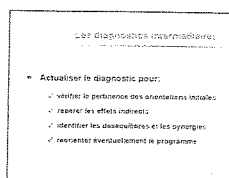
By analysing the links that exist between sectors of activity, players and areas, the analysis leads local players to discover a host of different and often unexpected possibilities for injecting new dynamism into their area. Exploring alternative scenarios provides clues to the risks and long-term opportunities, by revealing a number of possible courses of action. At this stage in the approach, the participation of a wide range of local interests is crucial.

III.15

DIAPÔ 7

Les diagnostics intermédiaires

NIVEAU II



Dans une perspective d'évolution de la démarche de développement rural et des mentalités, il est utile de mettre en place un **dispositif de suivi** concrétisé par la réalisation d'évaluations et de diagnostics intermédiaires.

En effet, si le diagnostic initial est primordial pour engager une dynamique de projet, il n'est qu'une étape dans le processus de "mise en développement". Par la suite, il conviendra d'actualiser, de façon périodique, le diagnostic en procédant à des diagnostics intermédiaires.

Cette démarche permet:

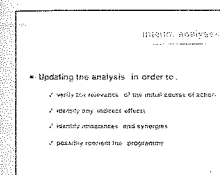
- > d'assurer une **capitalisation permanente** des actions entreprises et de **vérifier la pertinence des orientations initiales**;
- > de **repérer les effets indirects**, attendus ou non, des actions concernées et de les replacer dans la démarche globale;
- > d'**identifier les déséquilibres et les synergies possibles** - l'évolution d'un projet est une succession de "petites victoires" ou d'échecs relatifs; de ces étapes naissent des idées et des actions nouvelles;
- > d'**opérer une réorientation du programme de développement local** en cours de réalisation, dans la limite des contraintes du financement (une fois le programme en cours d'exécution, celles-ci n'autorisent en effet généralement que des réajustements à la marge).

III.16

SLIDE 7

Interim analyses

LEVEL II



In order to assess how the rural development approach and attitudes are progressing, it is useful to set up a **monitoring system** in the form of **interim evaluations and analyses**.

Indeed, while the initial analysis is paramount in launching a project dynamic, it is but one stage in the "development/launching" process. The next stage must be to periodically **update the analysis by carrying out interim analyses**.

This makes it possible to:

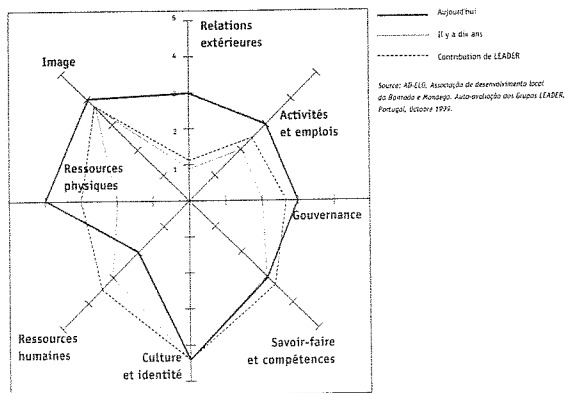
- > **Continually capitalise on** the actions undertaken and **verify the relevance of the initial course of action**;
- > **Identify any foreseen or unforeseen indirect effects** of the actions concerned and to reposition them within the global approach;
- > **Identify possible imbalances and synergies** - The evolution of a project is a series of "small victories" or relative failures; new ideas and actions emerge from these stages;
- > **Shift the focus of the local development programme** during the course of implementation, **keeping within the financing constraints** (in fact, once the programme is under way, such financial constraints generally mean that only peripheral adjustments can be made).

III.16

DIAPÔ 8

Le profil territorial: un outil d'animation

NIVEAU II

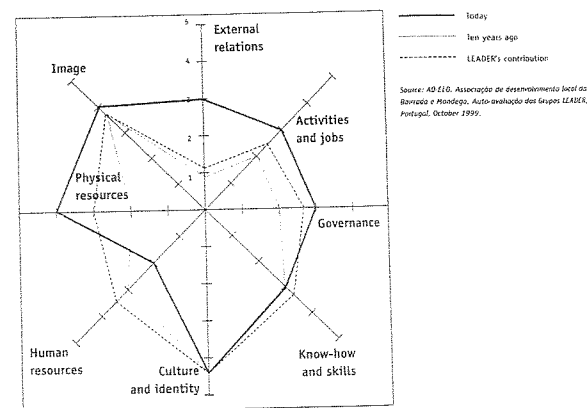


III.17

SLIDE 8

The area profile: a tool for "animation"

LEVEL II

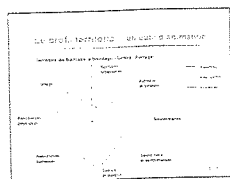


III.17

DIAPÔ 8 (SUITE)

Le profil territorial: un outil d'animation

NIVEAU II



Afin de formaliser une vision d'ensemble de la situation de son territoire, et d'en permettre l'analyse, il peut être intéressant d'examiner chacune des composantes caractéristiques du territoire considéré, à un moment donné. A partir d'une représentation graphique, le procédé permet de percevoir l'évolution du territoire au cours d'une période donnée, de dresser un bilan (points faibles/points forts) de chaque composante du territoire, de prendre la mesure des ressources dont on dispose pour un projet futur.

Dans le schéma présenté, on utilise une échelle de notation de 0 à 5, allant de "nulle" (0), "très mauvaise" (1), "mauvaise" (2), "moyenne" (3), "bonne" (4), "très bonne" (5) pour évaluer la situation de chacune des composantes. Ces différentes notes d'appréciation sont ensuite projetées sur un graphique à huit branches, permettant de dégager une image, un "profil du territoire".

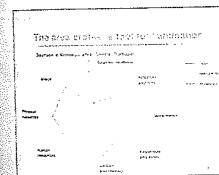
Un tel profil n'a évidemment qu'une valeur objective limitée, mais peut amener des groupes d'acteurs locaux à préciser et comparer leur vision du territoire. Il faut avant tout voir le profil comme un **outil d'animation**, qui permet de confronter et compléter les points de vue de chacun et d'arriver à une appréciation collective enrichie de la situation du territoire.

III.18

SLIDE 8 (CONT.)

The area profile: a tool for "animation"

LEVEL II



In order to formally establish an overview of an area's situation prior to analysing it, it may be useful to examine each of the characteristic components of the particular area at a given point in time. Based on a graphic representation, this makes it possible to view the area's development over a given period, to review each of the area's components (strengths/weaknesses) and to gauge the resources available for a future project.

In the diagram, a score of 0 to 5 is attributed to each component, on a scale of "useless" (0), to "very bad" (1), "bad" (2), "average" (3), "good" (4) and "very good" (5). These different scores are then projected onto an eight-pointed graphical representation depicting an image of the area, or "area profile".

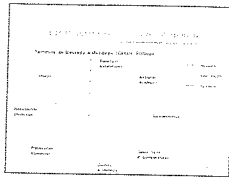
The objective value of such a profile is of course limited, but it does allow groups of local players to define and compare their vision of the area. The profile should be considered first and foremost as a **tool for "animation"** that allows individual views to be compared and complemented, leading to a collective assessment enhanced by knowledge of the area's situation.

III.18

DIAP. 8 (suite)

Le profil territorial: un outil d'animation

NIVEAU II



Ensuite, en comparant les profils établis au cours de différentes périodes, on peut faire apparaître les évolutions passées et mettre en évidence les "pertes" ou les "acquis" du territoire. On peut, par exemple, établir un profil de territoire correspondant à la situation vécue 10 ans auparavant et le comparer avec la situation présente, ou encore comparer l'évolution probable du territoire sans et avec l'intervention de LEADER.

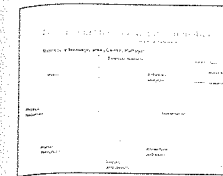
Dans tous les cas, l'un des intérêts majeurs de cet outil réside dans l'expression et la confrontation des points de vue. Son utilisation comme support d'animation contribue à entretenir une dynamique dans la démarche participative et la gestion concertée du développement du territoire.

III.19

SLIDE 8 (cont.)

The area profile: a tool for 'animation'

LEVEL II



Next, by comparing the profiles produced at the different stages, it is possible to highlight the changes that have taken place and to identify the area's "losses" or "gains". For instance, an area profile can be created for the situation that existed 10 years previously and this profile can be compared with the current situation. It is even possible to compare the area's likely development with and without LEADER intervention.

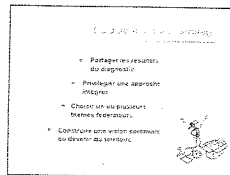
In all cases, one of the main advantages of this tool is to encourage views to be expressed and compared. Using it as an "animation" aid helps to sustain the participatory dynamic and concerted management of the area's development.

III.19

DIAP. 9

De diagnostic à la stratégie

NIVEAU II



L'analyse du capital territorial va prendre tout son sens avec la construction du programme de développement rural local.

Pour cela, 4 pistes sont à privilégier:

- > Partager les résultats du diagnostic qui ont permis d'identifier un certain nombre de besoins d'innovation importants pour le territoire – cette action prolonge la mobilisation des populations et l'implication des acteurs locaux.
- > Privilégier une approche intégrée (qui donnera une cohérence au tout et permettra d'identifier ce qui est prioritaire et ce qui l'est moins, de hiérarchiser les objectifs et les actions). Cette approche intégrée aide à repérer les déséquilibres existants (d'ordre géographique, économique, social, culturel) et les synergies possibles afin de prendre en compte les interrelations entre les actions envisagées et de construire des solutions dans le temps. L'approche intégrée sert de fil conducteur à tout le processus.

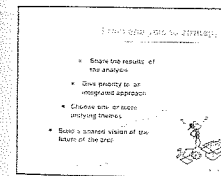


III.20

SLIDE 9

From analysis to strategy

LEVEL II



The full importance of analysing the area's capital comes to light when the local rural development programme is developed.

This involves four priority aims:

- > To share the results of the analysis, which have pointed to a number of major innovation needs for the area – This stage follows on from engaging the community and involving local players.
- > To give priority to an integrated approach (which will impart overall coherence and make it possible to identify what is a priority and what is less so and to rank the objectives and actions). This integrated approach helps to identify and consider existing geographical, economic, social, cultural imbalances and possible synergies in order to take into account the relationships between the planned actions and to develop solutions over time. The integrated approach serves as a main thread running through the entire process.



III.20

DIAPÔ 9 (suite)

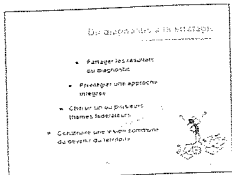
Du diagnostic à la stratégie

NIVEAU II

SLIDE 9 (cont.)

From analysis to strategy

LEVEL II



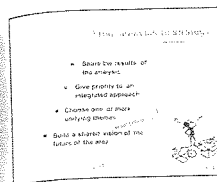
> Choisir un ou plusieurs thèmes fédérateurs qui puisse(nt) à la fois répondre aux besoins d'innovation et donner des perspectives à un horizon plus lointain. Le thème fédérateur sera l'axe structurant des projets. La qualité d'un thème fédérateur tient en sa qualité de levier pour faire émerger les initiatives tout en correspondant aux besoins diagnostiqués.

> Construire une vision commune du devenir du territoire – cette construction à partir d'un thème fédérateur demande à la fois une certaine "utopie" et une capacité d'adaptation aux réalités concrètes. Ces deux approches sont souvent portées par des personnes voire des institutions différentes, d'où l'intérêt d'une réflexion large et collective, qui demande du temps.



M18

T06,P03



> To choose one or more unifying themes that both respond to innovation needs and offer longer-term prospects. The unifying theme acts as the core structural principle of a project. The quality of a unifying theme depends on its ability to serve as a lever for encouraging the emergence of initiatives, whilst at the same time matching identified needs.

> To build a shared vision of the area's future - Creating this shared vision on the basis of a unifying theme calls for a certain amount of blind faith, combined with the ability to adapt to concrete realities. These two approaches are often adopted by different people or even institutions, so it is a good idea to institute a wide-ranging public debate, which takes time.



M18

T06,P03

III.21

III.21

DIAPÔ 10

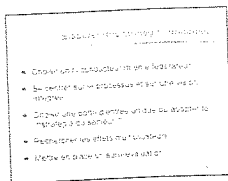
Elaborer un stratégie: principes

NIVEAU I

SLIDE 10

Drawing up a strategy: the principles

LEVEL I



Pour élaborer un stratégie selon les principes de l'approche territoriale, quelques expériences conduites dans le cadre de LEADER serviront d'exemples:

Un fil conducteur

La plupart des territoires LEADER ont choisi comme fil conducteur la valorisation de spécificités locales. Seul un petit nombre peut miser (mais pour combien de temps encore?) sur des produits ou services "standardisés", indifférenciés. Ces spécificités peuvent être à la base de la création de thèmes fédérateurs.

Une approche centrée sur l'idée de processus et sur une vision intégrée de l'ensemble

Cette approche par étapes revient à inscrire la stratégie dans le temps et dans l'espace. Les actions s'enrichissent progressivement et s'enchaînent dans un certain ordre, devenant de plus en plus élaborées.

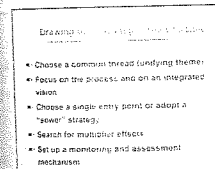
D'autre part, l'approche intégrée engage les acteurs à dépasser les rapprochements de nature "simple" pour envisager des rapprochements de type "leviers" comme, par exemple, le regroupement de différentes catégories d'acteurs autour d'un processus concerté. Cette vision "systémique" élargit l'impact de chaque action.



M18, P22

M14, P17

III.22



A number of experiments conducted within LEADER serve as models for drawing up a strategy that espouses the principles of an area-based approach:

A common thread

Most LEADER areas have chosen to develop unique local features as their common thread. Only a small number are able to rely on "standardised", undifferentiated products or services (but for how much longer?). These unique features form the basis for creating unifying themes.

An approach focusing on the process and on an integrated vision of the whole

Taking this step-by-step approach allows the strategy to be positioned in time and space. The actions are gradually enhanced, following one another in a sequence as they become more and more elaborate.

Furthermore, the integrated approach commits development players to looking beyond "simple" forms of convergence towards "lever" forms of convergence, such as uniting the different types of player around a concerted process. This "systemic" vision widens the impact of each action.



M18, P22

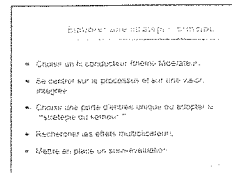
M14, P17

III.22

DIAPÔ 10 (SUITE)

Elaborer un stratégie: principes

NIVEAU I



Une option de départ: choisir une porte d'entrée unique ou adopter la "stratégie du semeur"

Plusieurs points de départ sont possibles pour impulser une stratégie territoriale: ce peut être **une forme d'intervention bien précise**, comme la promotion de l'image du territoire, le développement d'une source énergétique alternative ou bien la **conjugaison de plusieurs actions** visant la diversification d'un seul secteur économique important ou la valorisation d'un élément du patrimoine, etc.

La "**porte d'entrée**" est choisie parmi les éléments-clés mis en évidence par l'analyse du capital territorial.

A l'inverse, la "**stratégie du semeur**" consiste à lancer des actions dans plusieurs directions, dans l'espoir que l'une ou l'autre va "germer". Elle est souvent adoptée dans des territoires souffrant de faibles capacités d'initiative. Avec le temps, les capacités développées pourront permettre d'orienter les actions dans un sens plus précis.



M02, M47
M28, S32

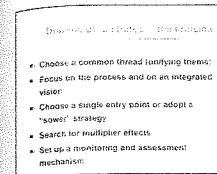
P52, S26, M28

III.23

SLIDE 10 (CONT.)

Drawing up a strategy: the principles

LEVEL I



A starting option: choosing a single entry point or adopting a "sower" strategy

There are several possible starting points for instigating an area strategy. It might be a **very specific form of intervention**, such as promoting the area's image, developing an alternative energy source, etc., or else a combination of several actions to diversify a single major economic sector or develop an aspect of the local heritage etc.

The "**entry point**" is chosen from among the key elements revealed by the analysis of the area's capital.

Conversely, the "**sower**" strategy consists of launching actions in a scattered fashion, in the hope that one or more will "germinate". This strategy is often adopted in areas where there is little capacity for initiative. Over time, once the capacity for initiative has been developed, the actions can be channelled into a more specific direction.



M02, M47
M28, S32

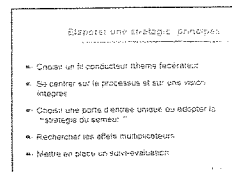
P52, S26, M28

III.23

DIAPÔ 10 (SUITE)

Elaborer un stratégie: principes

NIVEAU I



Une recherche systématique d'effets multiplicateurs

Tout processus visant à injecter de la valeur ajoutée au capital territorial se fonde sur la recherche d'effets multiplicateurs. A cet égard, plusieurs types d'actions peuvent être envisagées, notamment:

> des actions à effet de levier pour d'autres projets (lancement d'une marque, création d'un centre d'information touristique, etc.);

> des actions mettant en œuvre de nouvelles pratiques ou formes d'organisation.

La mise en place d'un suivi-évaluation des actions en cours

Les leçons tirées des succès ou des échecs, des difficultés rencontrées et les solutions trouvées permettent d'approfondir la connaissance du "capital territorial" et d'affiner les stratégies. Il s'agit donc de se donner les moyens de tirer ces leçons et de faire en sorte qu'elles servent à l'avenir, en exploitant les outils disponibles (groupes de réflexion, espaces de rencontre, documents de travail, etc.). Le suivi et l'évaluation font partie intégrante de la stratégie.

Dans tous les cas, la stratégie proposée dans les plans de développement doit prouver qu'elle ne constitue pas une addition de projets ou une simple juxtaposition d'interventions sectorielles, mais un **ensemble intégré d'actions-leviers**.



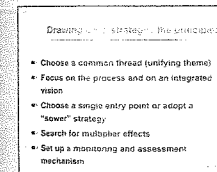
M39

III.24

SLIDE 10 (CONT.)

Drawing up a strategy: the principles

LEVEL I



Systematic search for multiplier effects

Any process aimed at injecting added value into the area's capital will be based on seeking multiplier effects. Several types of actions can be envisaged for achieving this:

> Actions with a leverage effect on other projects (launch of a brand, creation of a tourist information centre, etc.)

> Actions to implement new practices or forms of organisation.

Setting up a mechanism for monitoring and assessing current actions

The lessons learned from the successes or failures, the difficulties encountered and the solutions identified, further knowledge about the "area's capital" and make it possible to refine strategies. The aim is therefore to acquire the means for learning such lessons and to make sure that these lessons are useful in the future, by making use of the tools available (study groups, meeting forums, working papers, etc.) Monitoring and assessment form an integral part of the strategy.

In all cases, the strategy proposed in the development plans must demonstrate that it is not merely a collection of projects or sectoral measures, but an **integrated body of leverage actions**.

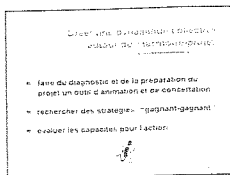


M39

III.24

DIAPU 11

Créer une dynamique collective autour du "territoire-projet"



Associer tous les acteurs (y compris les administrations publiques) du territoire à la stratégie est un élément-clé de succès. Dans cette optique, difficile à réaliser, plusieurs démarches sont possibles.

- > **Faire du diagnostic et de la préparation du projet un outil d'animation et de concertation** - En associant les populations, en posant les questions pertinentes, en repérant les interactions, il est possible d'enrichir progressivement la connaissance du territoire. Cet exercice peut également permettre d'exploiter les atouts du territoire, sans pour autant privilégier les acteurs les plus puissants ou les mieux placés.
- > **Rechercher des stratégies "gagnant/gagnant"** - Beaucoup d'acteurs ne travailleront pas au changement s'ils n'identifient pas des bénéfices pour eux-mêmes. C'est pourquoi il est particulièrement important d'aborder les questions posées sur le terrain dans une perspective "gagnant/gagnant", soit en recherchant le plus grand dénominateur commun entre les acteurs concernés soit en prévoyant des mécanismes de compensation pour les éventuels "perdants".
- > **Evaluer les capacités pour l'action** - L'expérience a fait ressortir 3 éléments du groupe d'action locale qui sont importants pour la réussite de la démarche:
 - la **représentativité** du GAL (garant de la qualité et du respect des options stratégiques choisies);
 - un réel **leadership** porté par des forces de changement;
 - une **organisation** du groupe adaptée à la stratégie préconisée.

NIVEAU II



IV/4-7



T06



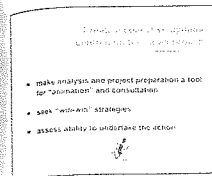
V/7

III.25

SLIDE 11

Create a collective dynamic centred on the "area project"

LEVEL II



Associating all of the area's players (including public administrations) in the strategy is crucial to its success. There are several approaches for achieving this difficult aim:

- > **To make analysis and project preparation an "animation" and concertation tool** - By associating local people, asking relevant questions and pinpointing interactions, it is possible to gradually enhance knowledge about the area. It can also make it possible to exploit the area's resources, without favouring the most powerful or best-placed players involved.
- > **To seek "win-win" strategies** - Many players will not work towards change if they see no benefit to themselves. This is why it is particularly important to tackle local issues from a "win-win" perspective, either by seeking the largest common denominator among the players concerned or by providing compensation instruments for any "losers".
- > **To assess the ability to undertake the action** - Experience has highlighted **three factors** in a local action group that are important to the success of the approach:
 - The **representativeness** of the LAG (to guarantee quality and compliance with the chosen strategic options).
 - **Real leadership** carried by forces of change.
 - The group's **organisation** must be tailored to suit the recommended strategy.



IV/4-7



T06

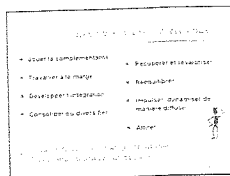


V/7

III.25

DIAPU 12

Exemples d'axes stratégiques



Le capital territorial initial conditionne en grande partie l'étendue des choix stratégiques de développement territorial. Des stratégies qui, dans des territoires bénéficiant d'un processus de développement déjà bien engagé, s'avèrent pertinentes peuvent se montrer inefficaces dans des territoires où tout est à construire.

En se limitant à la prise en compte de deux composantes du capital territorial - la composante "activités et entreprises" et la composante "gouvernance" -, on peut esquisser 5 types de stratégies.

- > **Jouer la complémentarité** - Cette stratégie consiste à concentrer l'action sur quelques éléments pouvant dynamiser le processus en cours et le consolider (investissements immatériels permettant d'enrichir le développement économique; réalisation de micro-projets pilotes permettant de tester des transformations dans des secteurs sélectionnés, par exemple).
- > **Travailler à la marge** - Cette stratégie s'applique là où le poids du groupe d'action locale est faible par rapport aux forces économiques qui dominent le processus de développement local. Le GAL promeut alors des actions "à la marge" qui peuvent compléter, voire réorienter ce qui se fait déjà ou revaloriser des ressources négligées.

NIVEAU II



P17, P37

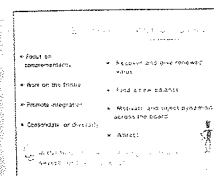
M47

III.26

SLIDE 12

Examples of strategic aspects

LEVEL II



To a large extent the area's initial capital governs the scope of the strategic local development choices. Strategies which are relevant to areas where a development process is already well under way, can, however, prove ineffective in areas where everything needs to be started from scratch.

By taking into account only two components of the area's capital - "activities and enterprises" and "governance" - it is possible to outline eight types of strategy:

- > **To focus on complementarity** - This strategy consists of focusing the action on a number of elements that can inject new dynamism into the ongoing process and consolidate it (e.g. intangible investments to enhance economic development or the creation of pilot micro-projects to test changes in selected sectors).
- > **To work on the fringes** - This strategy is applied in cases where the local action group has little influence on the economic forces dominating the local development process. In this case, the LAG promotes "fringe" actions that can complement, or else re-channel work that is already being done, or redevelop neglected resources.



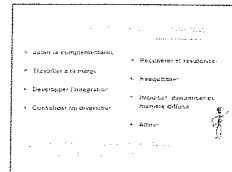
P17, P37

M47

III.26

DIAPY 11 (SUITE)

Exemples d'axes stratégiques



- > **Développer l'intégration** – Dans les territoires sans culture de collaboration, la dispersion des porteurs de projet est une faiblesse. La compétitivité du territoire peut être renforcée en favorisant des liens et des collaborations entre les acteurs ou des secteurs présents mais épars. Un thème fédérateur, transversal, peut souvent appuyer cette stratégie.
- > **Consolider ou diversifier** – On soutient ici soit l'introduction de lignes nouvelles de production dans le secteur/filière déjà dominant (**consolidation**), l'amélioration de la qualité de l'offre ou encore la mise en œuvre d'expériences pilotes (introduction de nouveaux produits et/ou services) dans de nouveaux secteurs (**diversification**).
- > **Récupérer et revaloriser** – C'est la stratégie la plus fréquente parmi les groupes LEADER, qui souvent interviennent dans des territoires dont les ressources et les savoir-faire sont en voie de disparition. L'enjeu fondamental ici est de déterminer si le passé recèle des atouts susceptibles de permettre le lancement de produits "modernes" et compétitifs, répondant aux exigences actuelles de la demande.
- > **Rééquilibrer** – Cette stratégie s'impose lorsqu'il s'agit de permettre à des populations particulièrement fragilisées ou situées dans des portions du territoire en déclin de bénéficier elles aussi d'opportunités.

NIVEAU II



M25

E23, P04, P37

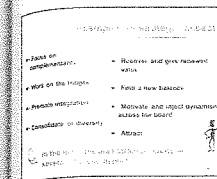
E10, P22, P23, P53

M38

III.27

SLIDE 12 (CONT.)

Examples of strategic aspects



- > **To promote integration** – In areas with no culture of collaboration, the dispersal of project leaders is a weakness. The area's competitiveness can be boosted by fostering links and collaboration between existing but thinly scattered development players or sectors. A cross-disciplinary unifying theme can often be used to support this strategy.
- > **To consolidate or diversify** – In this case support is given to introducing new product lines in the sector/branch that is already dominant (**consolidation**), to improving the quality of current provision or else to conducting pilot experiments (introduction of new products and/or services) in new sectors (**diversification**).
- > **To recover and give renewed value** – This is the most common strategy among LEADER groups, which often work in areas where resources and know-how are dying out. In this instance, the key is to determine whether the past harbours hidden resources that could lead to the launch of "modern" and competitive products to meet current demand.
- > **To find a new balance** – This strategy is required where opportunities must also be provided to particularly vulnerable communities or those living in declining parts of the area.

LEVEL II



M25

E23, P04, P37

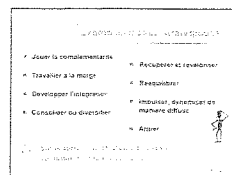
E10, P22, P23, P53

M38

III.27

DIAPY 12 (SUITE)

Exemples d'axes stratégiques



- > **Impulser, dynamiser de manière diffuse** – Ces stratégies visent en général à restaurer la confiance des populations locales dans la valeur des ressources du territoire et dans leurs capacités d'action et d'innovation. Elles associent souvent deux types d'intervention: le "coup de pouce" technique et/ou financier aux rares acteurs innovateurs et la dynamisation diffuse: le déficit en porteurs de projet est tel qu'on soutient "tout ce qui bouge".
- > **Attirer** – Dans les territoires qui souffrent d'un faible peuplement et d'un manque d'initiatives, il est possible d'organiser une politique volontariste d'accueil et de faire valoir toutes les opportunités locales afin d'attirer de nouveaux habitants.

En réalité, dans la pratique, la stratégie territoriale conjugue plusieurs de ces axes.

NIVEAU II



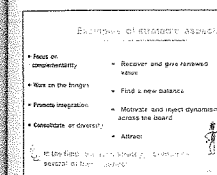
M02, M28, M47

M27

III.28

SLIDE 12 (CONT.)

Examples of strategic aspects



- > **To motivate and inject dynamism across the board** – In general such strategies are aimed at restoring the confidence of local communities in the value of the area's resources and in their own ability to take action and innovate. Strategies like this often combine two types of intervention: giving a technical and/or financial "kick start" to the few innovative development players that exist and to reinject dynamism across the board, in cases where there is such a serious lack of project leaders that support is extended to "anything that moves".
- > **To attract** – In areas suffering from low population density and a lack of initiatives, it is possible to organise a policy of hospitality and to capitalise on all local opportunities for attracting new residents.

In practice the area strategy is a combination of several of the above.

LEVEL II



M02, M28, M47

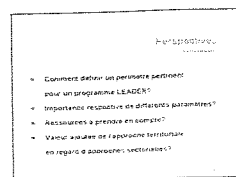
M27

III.28

diapo 12

Perspectives

NIVEAU II



Quels sont les critères généralement utilisés pour déterminer le périmètre d'intervention des politiques de développement? Ces critères sont-ils satisfaisants pour élaborer un diagnostic global du territoire?

Quel serait le périmètre pertinent pour initier ou prolonger une approche LEADER? La délimitation actuelle devrait-elle être modifiée et, si oui, pourquoi?

Quelle est l'importance relative des paramètres de détermination du territoire suivants pour un programme LEADER?

1. Préexistence d'un "territoire-projet"
2. Masse critique en termes de population et d'activités
3. Cohésion des acteurs et identité culturelle
4. Autres paramètres

Quelles sont les ressources locales se prêtant le mieux à une valorisation?

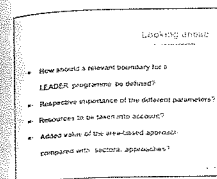
1. Ressources naturelles (eau, qualité de l'environnement, etc.)?
2. Ressources agricoles, forestières ou de la pêche?
3. Ressources culturelles et historiques?
4. Ressources économiques et financières (réseau d'entreprises)?
5. Ressources humaines (qualifications de la population, tissu associatif, etc.)?
6. Ressources institutionnelles (capacité d'organisation)?

III.29

slide 13

Looking ahead

LEVEL II



Which criteria are generally used to define the zone of intervention of development policies? Are these criteria satisfactory for making a global analysis of the area?

What should be the boundary for initiating or extending a LEADER approach? Should the current boundary be modified and, if so, why?

What is the relative importance of the following parameters for determining the area of a LEADER programme?

1. Pre-existence of an "area project"
2. Critical mass in terms of population and activities
3. Cohesion of development players and cultural identity
4. Other parameters

Which local resources are best suited to development?

1. Natural resources (water, quality of the environment, etc.)?
2. Farming, forestry or fishery resources?
3. Cultural and historic resources?
4. Economic and financial resources (business network)?
5. Human resources (qualifications of the population, presence of civic and voluntary associations, etc.)?
6. Institutional resources (organisational skills)?

III.29

diapo 13 (suite)

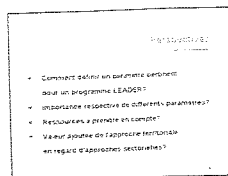
Perspectives

NIVEAU II

SLIDE 13 (CONT.)

Looking ahead

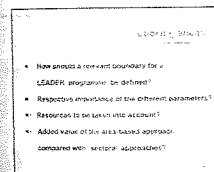
LEVEL II



Quelles ressources pourraient être davantage ou mieux exploitées?

Que peut apporter spécifiquement une approche "territoriale"?

1. Des problèmes et des besoins locaux mieux identifiés?
2. Des ressources locales mieux identifiées et exploitées?
3. Un renforcement du sentiment d'appartenance et de l'identité?



Which resources could be exploited better or more fully?

What specific contribution can the "area-based" approach make?

1. More clearly identified local problems and needs?
2. More clearly identified and exploited local resources?
3. Greater sense of belonging and of identity?

III.30

III.30

NIVEAU I



LEVEL I



NIVEAU I



LEVEL I





LEADER I

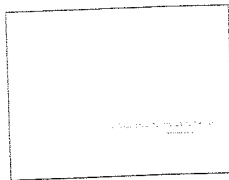
L'approche ascendante

NIVEAU I

SLIDE 1

The bottom-up approach

LEVEL I

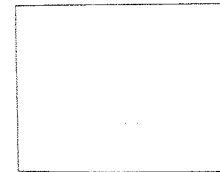


"Programme d'Initiative communautaire" et donc procédant au départ d'une décision "descendante" ("top-down", "venue du haut"), LEADER n'en propose pas moins une approche "ascendante" du développement rural ("bottom-up", "venue du bas"), basée sur les attentes, les idées, les projets et les initiatives des populations locales.

Indissociable de la mobilisation des acteurs, indispensable pour une approche territoriale intégrée de qualité, l'approche ascendante constitue l'une des innovations majeures expérimentées dans la démarche LEADER. Elle innove également dans le cadre de l'intervention des Fonds structurels.

Selon les contextes locaux, l'approche ascendante donne ou redonne une actualité aux questions de cohésion sociale, de concertation et de transparence vis-à-vis des prises de décision. Dans tous les cas, elle invite à réfléchir à l'élaboration et l'adaptation de méthodes d'animation qui sont au cœur de la démarche.

L'importance accordée dans LEADER I et II aux dépenses afférentes à l'animation, à l'acquisition de compétences et à l'appui technique traduit concrètement l'intérêt accordé à cette approche et le changement que LEADER a introduit dans la conception et la mise en œuvre des programmes de développement.



Even though, as a "Community Initiative programme", LEADER itself originated from a "top-down" decision, it advocates a "bottom-up" rural development approach based on the expectations, ideas, projects and initiatives of local communities.

The bottom-up approach, which cannot be dissociated from the issue of engaging development players, so crucial to a quality integrated area-based approach, is one of the most novel features of the LEADER approach. The bottom-up approach has also introduced innovation into Structural Fund support.

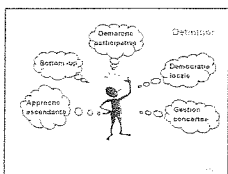
Depending on the local context, the bottom-up approach puts issues like social cohesion, concertation and decision-making transparency onto, or back onto, the agenda. In all cases, it encourages reflection about the development and adaptation of the "animation" methods that are at the heart of the approach.

The importance accorded in LEADER I and II to expenditure on "animation", capacity building and technical support shows how much interest there is in the bottom-up approach and reflects the changes that LEADER has introduced in the design and implementation of development programmes.

DIAPC 2

Définition

NIVEAU I



Approche "ascendante", "bottom-up", "démarche participative", "démocratie locale", "gestion concertée"... si ces notions ne sont pas toutes équivalentes, elles expriment des variantes d'un processus de concertation locale et d'une démarche collective d'appropriation de l'avenir d'un territoire par sa population.

Par cette démarche, la population et les acteurs locaux sont invités à s'exprimer et à participer aux orientations du territoire en matière de développement, suivant leurs visions, leurs attentes et leurs projets.

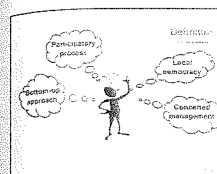
L'approche ascendante n'est toutefois pas systématiquement applicable (ni appliquée) en tous lieux et en toutes circonstances. En fonction des contextes culturels propres à chaque Etat membre et en respectant le principe de subsidiarité, la démarche participative est souvent davantage une tendance ou un axe de travail souhaité qu'une réalité quotidienne. Il est cependant indéniable qu'un effort est déployé pour replacer les populations et les acteurs locaux au cœur du processus de développement des territoires ruraux.

IV.5

SLIDE 2

Definition

LEVEL I



Although "bottom up", "participatory", "local democracy", "concerted management" and other such approaches are not exact equivalents, they are all variants of a local concertation approach and of a collective process whereby a local community can take charge of the future of its own area.

It is an approach that allows the local community and local players to express their views and to help define the development course for their area in line with their own views, expectations and plans.

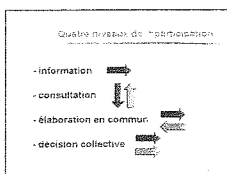
However, the bottom-up approach cannot be applied (nor is it applicable) systematically to all places in all circumstances. Depending on the specific cultural context of each Member State and in line with the principle of subsidiarity, the participatory process is often more of a trend or a desirable working approach than a day-to-day reality. However, there is no doubt that efforts are being made to put local communities and local development players back at the heart of the rural development process.

IV.5

DIAPC 3

Quatre niveaux de "participation"

NIVEAU II



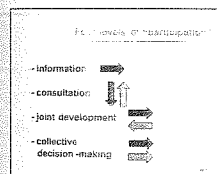
A chaque étape d'un programme de développement, il s'agit de se poser la question des méthodes et outils les plus appropriés pour susciter la participation locale. Que ce soit à l'étape de la programmation, de la prise de décision ou de la mise en œuvre, la "participation" se réalise à différents niveaux, avec des personnes ou des groupes distincts et des moyens différenciés qu'il importe d'activer au bon moment. Les 4 niveaux proposés ne sont pas des niveaux "successifs" mais des niveaux simultanés, plus ou moins activés selon les phases du programme.

IV.6

SLIDE 3

Four levels of "participation"

LEVEL II



At each stage of a development programme, it is necessary to consider which are the most appropriate tools and methods for fostering local participation. Whether at the stage of programming, decision-making or implementation, "participation" occurs at different levels, with different people or groups and different resources that have to be set in motion at the right time. The four levels proposed below are not "sequential" but simultaneous levels that are brought into play to a greater or lesser extent, depending on the programme phase.

IV.6

DIAPÔ 3 (suite)

Quatre niveaux de "participation"

NIVEAU II

Niveaux	Outils	Quand?	Qui?
Information	Réunions publiques Médias et télécommunication, expositions et foires	Phase initiale, phases de réalisation de programme, phase de détection de projets	Ensemble de la population, partenariat, porteurs de projet, institutions, décideurs
Consultation	Audit de village, méthodes de diagnostic participatif, formation des animateurs	Phase initiale, élaboration du plan stratégique	Groupes actifs de la population, associations, groupes d'intérêts
Elaboration en commun	Groupes de travail spécialisés, animation du partenariat, formation des animateurs et des acteurs locaux	Lancement des projets, mise en œuvre du programme, évaluation participative (auto-évaluation)	Partenariat, secteurs concernés, groupes d'intérêts
Décision collective	Sélection participative des projets, animation du partenariat	Définition des orientations et des stratégies Mise en œuvre du programme, nouveau diagnostic après l'évaluation participative	Partenariat, porteurs de projet

IV.7

SLIDE 3 (cont.)

Four levels of "participation"

LEVEL II

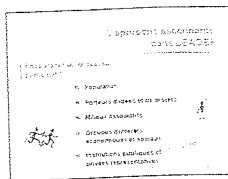
Levels	Tools	When?	Who?
Information	Public meetings Media and telecommunication, fairs and exhibitions	Initial phase, programme implementation phases, project identification phase	The entire community, LAG partnership, project leaders, institutions, decision-makers
Consultation	Village audit, Methods of participatory analysis, training "animators"	Initial phase, development of the strategic plan	Active community groups, associations, interest groups
Joint development	Specialist working groups, "animation" of the partnership, training "animators" and local players	Launch of the projects, implementation of the programme, participatory evaluation (self-assessment)	LAG partnership, sectors concerned, interest groups
Collective decision-making	Participatory selection of projects, "animation" of the partnership	Definition of courses of action and strategies Implementation of the programme, new analysis following the participatory evaluation	LAG partnership, project leaders

IV.7

DIAPÔ 4

L'approche ascendante dans LEADER

NIVEAU II



La démarche ascendante est l'un des éléments qui renforce l'intérêt de l'approche LEADER.

Elle vise à **encourager un processus participatif au niveau local** pour tout ce qui concerne les politiques de développement. L'implication des acteurs locaux, recherchée à tous les niveaux, soit par consultation soit par association au sein du partenariat, vise la **population dans son ensemble, les porteurs d'idées et de projets, les milieux associatifs, les groupes d'intérêts économiques et sociaux, les institutions publiques et privées représentatives.**

La participation est suscitée à chaque étape: dans la phase de définition, pendant la mise en œuvre, lors de l'évaluation et de la re-définition du programme – soit directement soit par l'intermédiaire de représentants d'intérêts collectifs (groupements professionnels, groupes de femmes, associations culturelles, etc.)

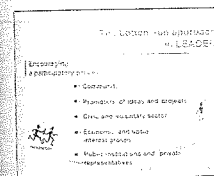


IV.8

SLIDE 4

The bottom-up approach in LEADER

LEVEL I



The bottom-up approach is one element that makes the LEADER approach even more useful.

It aims to **encourage a process of local participation** in every aspect of development policy. The involvement of local players is sought at all levels, either through consultation or by involving them in the partnership. It is aimed at **the whole community, promoters of ideas and projects, the civic and voluntary sector, economic and social interest groups and representative public and private institutions.**

Participation is encouraged at every stage: during the definition phase, during implementation, during evaluation and the revision of the programme – either directly or through those bodies representing collective interests (professional organisations, women's groups, cultural associations, etc.)



II/8, III/6

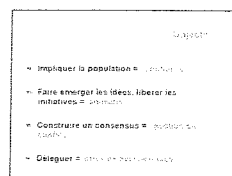


M06, M08

IV.8

DIAPÔ 5

Objectifs



Au cœur de la démarche LEADER, l'approche ascendante a pour objectifs:

- > **d'impliquer la population** – rechercher la participation active de la population et des partenaires économiques, institutionnels et associatifs dans le processus de développement implique d'organiser la circulation de l'information, de faciliter l'accès à la formation, de trouver des méthodes d'animation adaptées, tout en assurant une transparence dans la prise de décision. Ce qui exige d'abord le plus souvent de **redonner confiance** à des populations et acteurs locaux qui n'ont pas l'habitude de s'exprimer sur leur besoins, leurs attentes ou leurs projets;
- > **de faire émerger les idées, de libérer les initiatives** – ce qui implique une certaine ouverture d'esprit et l'acceptation de gérer le risque lié à l'innovation. Favoriser la rencontre et le dialogue entre les personnes, le rapprochement entre les secteurs, l'échange des savoirs et la complémentarité entre les compétences constituent autant d'aspects que l'**animation** va chercher à développer auprès d'une multitude de groupes cibles, constitués ou à constituer;

NIVEAU I



M08, M38



VI/5

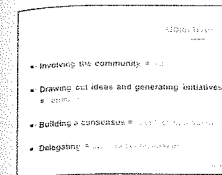


M02, M26, M28

IV.9

SLIDE 5

Objectives



The bottom-up approach at the heart of the LEADER approach has a number of objectives:

- > **To involve the local community** – Securing the active participation of the community and of economic and institutional partners and associations in the development process entails organising the circulation of information, facilitating access to training and finding suitable methods of “animation”, whilst at the same time ensuring transparent decision-making procedures. In most cases this involves first and foremost **giving renewed confidence** to local communities and players not accustomed to expressing their needs, expectations or plans.
- > **To draw out ideas and generate initiatives** – Which calls for a degree of open-mindedness and acceptance of the risks associated with innovation. Fostering meetings and dialogue between people, convergence between sectors, the exchange of knowledge and complementarity between skills are all aspects that “**animation**” will seek to develop among a multitude of target groups, both present and yet to come.

LEVEL I



M08, M38



VI/5

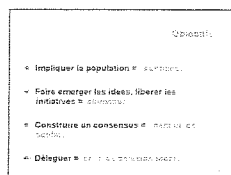


M02, M26, M28

IV.9

DIAPÔ 5 (SUITE)

Objectifs



- > **de construire un consensus** – lorsqu'elle fonctionne efficacement, la prise de décision participative peut assurer une représentation large et équitable de tous les groupes d'intérêts, offrant ainsi l'occasion de **construire un consensus**, de gérer des conflits, et de favoriser de nouvelles liaisons entre secteurs et groupes;
- > **de déléguer le pouvoir de décision** – l'adoption de l'approche ascendante implique la délégation du pouvoir de **décision au niveau local** par rapport à d'autres niveaux de gouvernance. La prise de décision locale participative permet de gérer et intégrer au mieux les idées et projets nouveaux qui auront été exprimés. D'où la nécessité de mettre en œuvre au plus tôt cette approche, dès l'étape du diagnostic et de l'élaboration du plan d'action locale.

NIVEAU I



E15



II/9-10

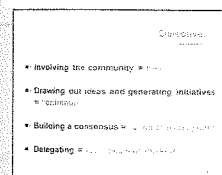
III/6-7

IX/2

IV.10

SLIDE 5 (cont.)

Objectives



- > **To build consensus** – Where participatory decision-making works effectively, it can ensure broad and fair representation of all interest groups, thereby providing an opportunity to **build consensus**, manage conflict and foster new links between sectors and groups.
- > **To delegate decision-making powers** – Adopting the bottom-up approach means delegating decision-making powers from other levels of governance to the **local level**. Participatory local decision-making allows new ideas and projects that have emerged to be managed and integrated to the full. Hence the need to implement this approach as early as possible, from the stage of analysis and drawing up the local action plan.

LEVEL I



E15



II/9-10

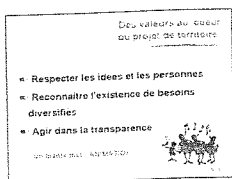
III/6-7

IX/2

IV.10

DIAPÔ 6

Des valeurs au cœur du projet de territoire



L'approche ascendante implique l'adhésion des "développeurs" à un certain nombre de valeurs:

- > le **respect des idées et des personnes** – il n'y a pas d'échanges, pas de construction collective possible dans l'indifférence ou dans le mépris;
- > la **reconnaissance de l'existence de besoins diversifiés** – la cohésion sociale et économique est l'un des éléments-clés pour assurer un développement équilibré et durable. A cet égard, la recherche d'un équilibre entre les besoins des agriculteurs et ceux des autres acteurs ruraux, ceux du tourisme par exemple, est un enjeu essentiel;
- > **l'action dans la transparence** – transparence dans la répartition des rôles, dans la prise de décision, etc.

Requérant souplesse et pragmatisme, l'approche ascendante implique des adaptations en fonction des contextes, des acteurs en présence, des objectifs et des ambitions.

Pour cela, le maître mot est "animation": animation sur le terrain, animation dans les groupes de travail, animation de la démarche globale.

NIVEAU II



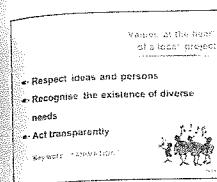
M38

E15

M28, M01

IV.11

SLIDE 6



Values at the heart of a local project

The bottom-up approach requires "developers" to support a number of values:

- > **To respect ideas and people** – No exchanges or joint efforts are possible where there is indifference or contempt;
- > **To recognise the existence of diverse needs** – Social and economic cohesion is one of the key elements for balanced and sustainable development. It is therefore vital to seek a balance between the needs of farmers and of other rural players, such as the tourist sector;
- > **To introduce transparency** – In the distribution of tasks, in decision-making, etc.

Calling for flexibility and pragmatism, the bottom-up approach calls for adaptations to be made to suit the different contexts, players, goals and objectives involved.

For this, the key concept is "animation" – in the field, in working groups and in the global approach.

LEVEL II



M38

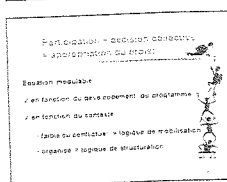
E15

M28, M01

IV.11

DIAPÔ 7

Participation + décision collective = Appropriation du projet



L'approche ascendante est fondée sur cette **équation**: pour qu'elle s'approprie véritablement le projet de développement, la population locale doit être partie prenante du processus et associée d'une manière ou d'une autre à la prise de décision, suivant des modalités:

1° qui évoluent avec le développement du programme

- > en phase de **diagnostic**, l'approche ascendante implique la **sensibilisation** (par l'information) et la **mobilisation** pour l'analyse des forces et faiblesses du territoire ainsi que pour l'identification des besoins et des attentes (par les méthodes de diagnostic participatif); cette étape vise la population dans son ensemble et les groupes actifs;
- > dans la phase de **planification** des choix stratégiques du programme, l'approche ascendante implique la participation de différents groupes d'intérêts (par la mise sur pied de groupes de travail ad hoc);

NIVEAU II

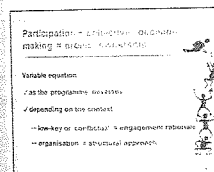


M06, M28, M39

M26, M42, T01, T09

IV.12

SLIDE 7



Participation + collective decision-making = project ownership

The bottom-up approach is based on the above **equation**. In order for the local community to truly take control of the development project, it must be fully involved in the process and must be included in some way in the decision-making process, in a way that:

1° Evolves as the programme develops

- > During the **analysis** phase, the bottom-up approach calls for **awareness-raising** (through information) and **engagement** in order to analyse the rural area's strengths and weaknesses and to identify needs and expectations (using methods of participatory analysis). This stage targets the entire community, plus the active groups.
- > During the phase of **planning** the strategic choices of the programme, the bottom-up approach calls for the participation of various interest groups (by setting up ad hoc working groups).

LEVEL II



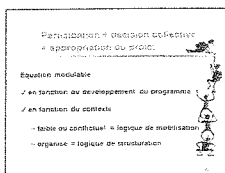
M06, M28, M39

M26, M42, T01, T09

IV.12

DIAPÔ 7 (SUITE)

Participation + décision collective
= Appropriation du projet



2° qui s'adaptent au contexte – le contexte territorial initial va déterminer une multitude de formes de mobilisation. A cet égard, il est important de distinguer:

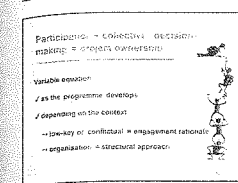
- > les contextes qui nécessitent un partenariat s'inscrivant dans une **logique de mobilisation** – il s'agit par exemple de réconcilier des parties en conflit, de combler certaines défaillances des institutions, de recentrer les énergies locales sur le territoire, etc.;
- > les contextes qui nécessitent un partenariat s'inscrivant dans une **logique de structuration** – les institutions sont fortes, les pratiques du partenariat sont anciennes, etc. Se pose avant tout ici le problème de l'articulation des différentes fonctions institutionnelles et secteurs d'intervention.

NIVEAU II



SLIDE 7 (CONT.)

Participation + collective decision-making
= project ownership



2° **Is tailored to suit the context** – The initial local context will determine a multitude of different forms of engagement. In this respect, it is important to distinguish between:

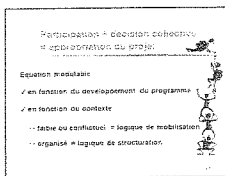
- > Contexts that require a partnership founded on an **engagement rationale** – where the aim is, for instance, to reconcile conflicting parties, remedy certain shortcomings in institutions, refocus local energies on the rural area, etc.
- > Contexts that require a partnership founded on a **structural approach** – where institutions are strong, there are long-standing partnership practices, etc. The main aim in this case is to link the different institutional functions and sectors of intervention.

LEVEL II



DIAPÔ 7 (SUITE)

Participation + décision collective
= Appropriation du projet



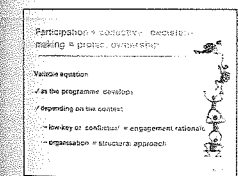
Quoi qu'il en soit, la mobilisation de la population et des acteurs locaux ne pourra s'effectuer que:

- > si ceux-ci sentent qu'ils ont "quelque chose à gagner" dans le processus;
- > s'ils perçoivent rapidement des éléments tangibles d'amélioration de la qualité de vie dans le territoire;
- > si la démarche prend en compte la globalité des problèmes et ne se concentre pas exclusivement sur les difficultés de certaines catégories de population ou secteurs d'activités;
- > si elle prolonge le principe de mobilisation des populations au-delà de l'étape du diagnostic territorial (organisation de la circulation d'information, situation d'échange, suivi des résultats du projet, etc.);
- > si le partenariat "essaime", fait évoluer le groupe d'action locale et/ou l'émergence de nouvelles formes d'organisation et d'apprentissages collectifs.

NIVEAU II

SLIDE 7 (CONT.)

Participation + collective decision-making
= project ownership



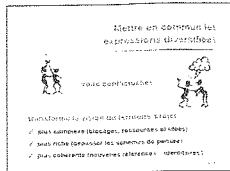
Whatever the case may be, it is possible to engage the community and local players only:

- > If they feel that they have "something to gain" from the process.
- > If they quickly see tangible improvements in the quality of life in the area.
- > If the approach takes into account all of the problems as a whole, instead of concentrating solely on the difficulties of certain community groups or sectors of activity.
- > If it extends the community-engagement principle further than the stage of the area-based analysis (organising the circulation of information, exchange situation, monitoring of project results, etc.)
- > If the partnership has a spin-off effect, leads to the development of the local action group and/or to the emergence of new forms of organisation and collective learning processes.

LEVEL II

DIAPÔ 8

Mettre en commun les expressions diversifiées...



La mise en commun des expressions diversifiées, voire **conflictuelles**, des différents acteurs concernés par le processus de développement **transforme la vision du "territoire projet"**.

Elle va permettre une **lecture complexe, riche et plus cohérente** de ce nouvel espace de référence qu'est le territoire-projet:

- > **complexe**, parce qu'elle révèle les blocages existants, qui sont souvent le fait de catégories de population dont l'avis est insuffisamment pris en compte; elle met en lumière l'existence de ressources humaines et d'idées novatrices jusque-là ignorées;
- > **riche**, parce que la reconnaissance de la diversité des points de vue permet de sortir des façons de pensée "toutes faites", transmises de génération en génération, le "ce qui ne se fait pas" qui traduit le plus souvent la prudence séculaire du monde rural;
- > **cohérente**, parce que l'expression des différences, voire des divergences de points de vue, bien qu'irritante au premier abord en raison des conflits latents auxquels elle ouvre la porte, est indispensable à la construction de nouvelles références identitaires. C'est par l'action, par l'élaboration d'un projet collectif que vont pouvoir se dépasser les conflits apparus lors des premières confrontations et que s'enrichissent les conceptions de départ.

NIVEAU II



III/4,8



M08, P53, T09

M36

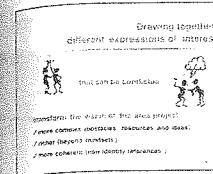
T06

IV.15

SLIDE 8

Drawing together different expressions of interest

LEVEL II



Combining the diverse, or even **conflicting**, interests of the different players involved in the development process **transforms the vision of the "area project"**.

It allows for a **richer, more complex and coherent interpretation** of the new framework of reference represented by the area project:

- > **Richer**, because recognition of the diverse viewpoints makes it possible to get away from "clichéd" ways of thinking handed down from generation to generation and attitudes of "what just is not done" that have led to the time-honoured caution of most rural areas.
- > **More complex**, because it reveals existing obstacles that are so characteristic of community groups whose opinions are not taken sufficiently into account. It reveals the existence of hitherto disregarded human resources and innovative ideas.
- > **More coherent**, because the expression of differences, or even diverging points of view, though annoying at first due to the latent conflict to which they may lead, is essential for the creation of new identity references. It is through action, through the development of a collective project that it becomes possible to overcome the conflict arising from these first encounters and to develop initial views.



III/4,8



M08, P53, T09

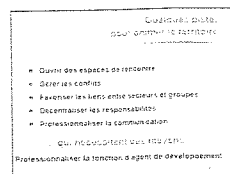
M36

T06

IV.15

DIAPÔ 9

Quelques pistes pour animer le territoire



Les activités d'animation représentent une composante stratégique de l'approche ascendante. Les groupes d'action locale l'ont bien compris: ils ont investi du temps et de l'argent dans ces actions; la **fonction d'"agent de développement" s'est développée et professionnalisée**; dans les programmes les investissements immatériels ont été importants et ont complété des investissements opérés dans le cadre des Fonds structurels.

LEADER a exploré de nombreuses **pistes** pour rendre l'approche ascendante opérationnelle:

- > **ouvrir des espaces de rencontre** (organisation de manifestations, réunions publiques, audits de village, formations, etc.);
- > **gérer les conflits** (les faire exprimer, engager une négociation voire organiser la médiation, etc.);
- > **favoriser des liens entre secteurs et groupes** (réunions thématiques, organisation de visites, de débats, etc.);
- > **décentraliser les responsabilités** tout en gardant à l'esprit que le véritable partage du pouvoir est octroyé par celui qui le détient originellement. La direction formelle du partenariat local reste ainsi bien souvent sous le contrôle de certains types de partenaires "dominants", généralement les pouvoirs publics;
- > **professionnaliser la communication** (utilisation ciblée et interactive des moyens de communication, expositions, foires, etc.).

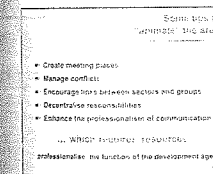
NIVEAU I

IV.16

SLIDE 9

Some tips to "animate" the area

LEVEL I



"Animation" activities are a strategic component of the bottom-up approach. Local action groups have fully understood this and have invested time and money in "animation" activities. The **job of "development agent" has developed and become a profession**. In the programmes, there have been significant intangible investments to complement Structural Fund investments.

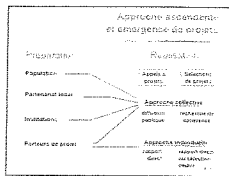
LEADER has explored numerous **avenues** for putting the bottom-up approach into operation:

- > **Creating meeting places** (organisation of events, public meetings, village audits, training courses, etc.)
- > **Managing conflict** (encouraging conflicting views to be expressed, initiating negotiations or even arranging mediation, etc.)
- > **Encouraging links between sectors and groups** (thematic meetings, organising visits, discussions, etc.)
- > **Decentralising responsibilities**, whilst bearing in mind that true power sharing has to be approved by those who have the power in the first place. As a result, formal management of the local partnership very often remains under the control of certain types of "dominant" partner, usually the public authorities.
- > **Enhancing the professionalism of communication** (targeted and interactive use of means of communication, fairs, exhibitions, etc.)

IV.16

DIAPÔ 10

Approche ascendante et émergence de projets



L'approche ascendante est au cœur de l'émergence des initiatives et des projets. L'animation y joue un rôle déterminant.

Deux phases d'animation coexistent et s'influencent mutuellement:

- > une phase de **préparation** (réflexion, diagnostic et communication des "orientations stratégiques") – cette phase vise l'ensemble de la **population**, en particulier ses éléments les plus dynamiques, ainsi que les membres du **partenariat local**, les **institutions** et les **porteurs de projet potentiels**;
- > une phase de **réalisation** (appel à projets et sélection des projets proposés) – l'animation s'opère alors à deux niveaux:
 - **collectif** – l'appel à projets fait l'objet d'une large **diffusion publique** et la **cohérence** par rapport aux axes stratégiques est un critère important de sélection;
 - **individuel** – accompagnement de chaque porteur de projet. Le **rapport direct** avec les porteurs de projet potentiels est ici la règle; un accompagnement personnalisé est fourni au candidat dans le montage de son dossier. Le groupe local peut aider le porteur de projet à concevoir l'ingénierie financière de son projet.

NIVEAU II

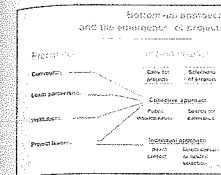


IV.17

SLIDE 10

Bottom-up approach and the emergence of projects

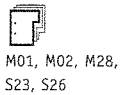
LEVEL II



The bottom-up approach is at the heart of the emergence of initiatives and projects. "Animation" plays a decisive role in this.

There are two coexisting phases of "animation" that mutually influence one another:

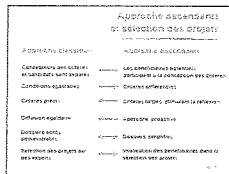
- > A **preparation** phase (study, analysis and communication of the "strategic course of action") – this phase targets the whole **community**, in particular its most dynamic members, as well as the members of the **local partnership**, **institutions** and **potential project leaders**.
- > An **implementation** phase (calls for and selection of project proposals) – in this case "animation" operates at two levels:
 - **Collective** – The call for project proposals is the subject of wide **public dissemination**, and **coherence** with strategic priorities is a major selection criterion.
 - **Individual** – Support and guidance for each project leader. **Direct contacts** with potential project leaders is the rule in this case. Applicants are provided with customised support and guidance in putting together their applications. The local group can help project leaders to financially engineer their projects.



IV.17

DIAPÔ 11

Approche ascendante et sélection des projets



Pour de nombreux GAL, le processus de sélection des projets s'appuie en partie sur des modalités nouvelles, parfois complexes, et bien souvent différentes des procédures plus classiques. On peut comparer ces approches classiques et nouvelles, en observant une recherche

- > d'adaptation aux spécificités de chaque territoire,
- > de cohérence par rapport aux objectifs stratégiques fixés,
- > d'optimisation des effets de la sélection en termes de dynamique territoriale.

Le tableau de la page suivante présente les avantages et les limites de chaque formule.

NIVEAU II

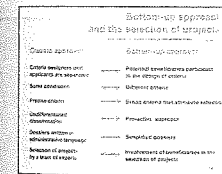


IV.18

SLIDE 11

Bottom-up approach and the selection of projects

LEVEL II



For many LAGs, the project selection process relies partially on new, sometimes complex procedures that very often differ from the more classic procedures. It is possible to compare these new and classic approaches in line with their:

- > adaptation to the specific characteristics of each rural area;
- > coherence with strategic objectives;
- > optimisation of the effects of selection in terms of local dynamics.

The table on the following page illustrates the advantages and limitations of each formula.



IV.18

DIAPÔ 11 (SUITE)

Approche ascendante et sélection des projets

NIVEAU II

Approche "classique", approche "ascendante"

	Caractéristiques	Préoccupations auxquelles elle peut répondre	Inconvénients possibles
Approche plutôt "classique"	séparation entre concepteurs des critères et candidats	éviter les interférences	réduit la mobilisation
Approche "ascendante"	participation des bénéficiaires potentiels à la conception	favoriser la participation veiller à la qualité des projets sélectionnés	ralentissement du processus
Approche plutôt "classique"	conditions égalitaires entre les candidats	garantir l'égalité entre les candidats potentiels	accentue les déséquilibres
Approche "ascendante"	introduction de critères différenciés	réduire les déséquilibres territoriaux et/ou sociaux	projets moins intéressants en ce qui concerne les effets économiques à court terme
Approche plutôt "classique"	critères relativement circonscrits et précis	éviter les ambiguïtés et les contestations possibles	limite le "ratissage" des idées
Approche "ascendante"	critères larges stimulant la réflexion	favoriser une plus grande ouverture vers des idées nouvelles	processus de préparation plus lent

IV.19

SLIDE 11 (CONT.)

Bottom-up approach and the selection of projects

LEVEL II

"Classic" approach versus the "bottom-up" approach

	Characteristics	Concerns to which it may respond	Possible drawbacks
More "classic" approach	Separation between criteria designers and applicants	To avoid interference	Lessens engagement
"Bottom-up" approach	Potential beneficiaries participate in defining the criteria	To foster participation and ensure the quality of selected projects	Slows down the process
More "classic" approach	Same conditions for all applicants	To guarantee equality between potential applicants	Accentuates imbalances
"Bottom-up" approach	Introduction of differentiated criteria	To reduce local and/or social imbalances	Projects not so attractive in terms of short-term economic effects
More "classic" approach	Relatively limited and precise criteria	To avoid ambiguities and possible dispute	Limits "trawling" for ideas
"Bottom-up" approach	Broad criteria that stimulate debate	To encourage greater openness to new ideas	Slower preparation process

IV.19

DIAPÔ 11 (SUITE)

Approche ascendante et sélection des projets

NIVEAU II

	Caractéristiques	Préoccupations auxquelles elle peut répondre	Inconvénients possibles
Approche plutôt "classique"	égalitarisme dans la diffusion	traiter toutes les propositions sur un pied d'égalité	ne cible pas les bénéficiaires recherchés
Approche "ascendante"	formes de diffusion complémentaires Approche proactive	insérer des populations plus défavorisées	projets moins intéressants en ce qui concerne les effets économiques à court terme
Approche plutôt "classique"	dossiers écrits complets, parfois sophistiqués	disposer de tous les éléments pour la sélection	rebuté les bénéficiaires, notamment les plus petits
Approche "ascendante"	dossiers simplifiés Importance accordée à l'oral	mobiliser	difficultés accrues dans la sélection et le suivi des dossiers
Approche plutôt "classique"	sélection par une équipe ad hoc constituée d'experts indépendants	sélectionner en toute indépendance	peut déboucher sur une standardisation des projets
Approche "ascendante"	participation des bénéficiaires potentiels dans la sélection	favoriser le consensus, induire des références communes et de cohésion sociale	risque de dispersion des financements sur des bénéficiaires multiples, risque d'insuffisance de transparence pour les non bénéficiaires

IV.20

SLIDE 11 (CONT.)

Bottom-up approach and the selection of projects

LEVEL II

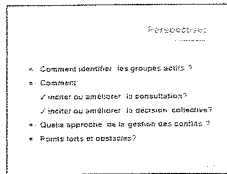
	Characteristics	Concerns to which it may respond	Possible drawbacks
More "classic" approach	Undifferentiated dissemination	To treat all proposals on an equal footing	Does not target the desired beneficiaries
"Bottom-up" approach	Complementary forms of distribution Proactive approach	To include more disadvantaged groups	Projects not so attractive in terms of short-term economic effects
More "classic" approach	Exhaustive application dossiers, sometimes in complex administrative language	To have available all of the elements needed for selection	Discourages beneficiaries, especially smaller ones
"Bottom-up" approach	Simplified application dossier Importance given to the oral element	To engage support	More difficult to select and follow up applications
More "classic" approach	Project selection by an ad hoc group of independent experts	To make a totally independent selection	Can lead to standardised projects
"Bottom-up" approach	Potential beneficiaries participate in project selection	To encourage consensus, common references and social cohesion	Risk of dispersing funding over a large number of beneficiaries Risk of insufficient transparency for non-beneficiaries

IV.20

DIAPÔ 12

Perspectives

NIVEAU II



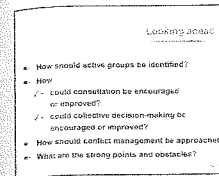
- > Quels sont les groupes de population actifs dans les initiatives locales?
 1. Agriculteurs
 2. Professionnels non agricoles
 3. Autres résidents actifs
 4. Résidents non actifs
 5. Elus locaux
 6. Associations environnementales
 7. Associations culturelles
 8. Associations de femmes
 9. Jeunes
 10. Autres
- > Qui a participé ou pourrait participer à une consultation sur le programme LEADER?
- > Comment inciter ou améliorer:
 1. la consultation des différents groupes?
 2. la décision collective avec les groupes intéressés?
- > Quelles méthodes d'animation et de prise de décision participative sont conçues ou utilisées?
- > Comment s'expriment les conflits et quels en sont les modes de règlement?

IV.21

SLIDE 12

Looking ahead

LEVEL II



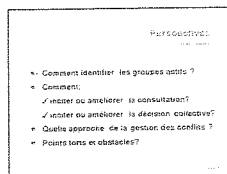
- > Which community groups are active in local initiatives?
 1. Farmers
 2. Non-farming professionals
 3. Other working residents
 4. Non-working residents
 5. Local political representatives
 6. Environmental associations
 7. Cultural associations
 8. Women's associations
 9. Young people
 10. Other
- > Who has participated in, or could participate in, a consultation on the LEADER programme?
- > How is it possible to encourage or improve:
 1. Consultation with the different groups?
 2. Collective decision-making with the groups concerned?
- > What methods of "animation" and participatory decision-making have been devised or used?
- > How is conflict expressed and how is it managed?

IV.21

DIAPÔ 12 (SUITE)

Perspectives

NIVEAU II



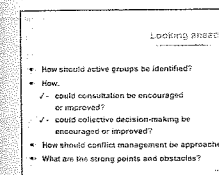
- > Quels résultats attendre d'une approche ascendante du développement sur le territoire?
 1. Problèmes et besoins locaux mieux identifiés
 2. Meilleure organisation des acteurs
 3. Décisions locales mieux comprises par la population
 4. Décisions locales mieux admises par le niveau supérieur
 5. Stimulation d'idées et de projets
 6. Effet(s) démonstratif(s) pour d'autres programmes de développement
 7. Autres
- > Quels sont les points forts et les obstacles de l'approche ascendante sur le territoire? Comment en améliorer l'efficacité?

IV.22

SLIDE 12 (CONT.)

Looking ahead

LEVEL II



- > What results are expected in the area from a bottom-up development approach?
 1. More clearly identified local problems and needs
 2. Better organisation of development players
 3. Better understanding of local decisions by the community
 4. Greater acceptance of local decisions by the higher authorities
 5. Stimulation of ideas and projects
 6. Demonstrative effect(s) for other development programmes
 7. Other
- > What are the strong points and obstacles to the bottom-up approach in the area? How can the effectiveness of the approach be improved?

IV.22





La méthode LEADER s'appuie sur une nouvelle conception du développement rural fondée sur l'établissement de liens entre les citoyens, les activités et les territoires.

La constitution d'un partenariat local, appelé dans LEADER "groupe d'action locale (GAL)" permet de mettre concrètement en œuvre cette conception:

- > en mobilisant les moyens – différents et complémentaires – du secteur public, du secteur privé et du secteur associatif;
- > en regroupant des acteurs locaux autour de projets collectifs et d'actions communes, intersectorielles, pour atteindre les masses critiques ou les seuils nécessaires à l'amélioration de la compétitivité économique du territoire;
- > en envisageant le développement à travers une approche multisectorielle, fruit de négociations et de concertations entre les acteurs concernés.

NIVEAU I



The LEADER method relies on a new concept of rural development based on establishing links between citizens, activities and rural areas.

Setting up a local partnership, known in LEADER as a "local action group (LAG)" allows this concept to be put into practical application:

- > By harnessing the differing and complementary resources of the public sector, the private sector and the civic and voluntary sector.
- > By uniting local players around joint projects and common, cross-sectoral actions, in order to achieve the critical mass or threshold needed to improve the area's economic competitiveness.
- > By envisaging development through a multisectoral approach, stemming from negotiations and consultations between the players concerned.

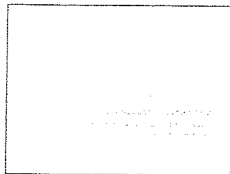
LEVE



SLIDE I

L'approche partenariale et le groupe d'action locale

NIVEAU I



La méthode LEADER s'appuie sur une nouvelle conception du développement rural fondée sur l'établissement de liens entre les citoyens, les activités et les territoires.

La constitution d'un partenariat local, appelé dans LEADER "groupe d'action locale (GAL)" permet de mettre concrètement en œuvre cette conception:

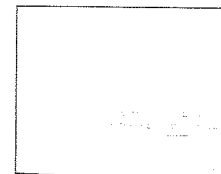
- > en mobilisant les moyens – différents et complémentaires – du secteur public, du secteur privé et du secteur associatif;
- > en regroupant des acteurs locaux autour de projets collectifs et d'actions communes, intersectorielles, pour atteindre les masses critiques ou les seuils nécessaires à l'amélioration de la compétitivité économique du territoire;
- > en envisageant le développement à travers une approche multisectorielle, fruit de négociations et de concertations entre les acteurs concernés.

V.4

SLIDE I

The partnership approach and the local action group

LEVEL I



The LEADER method relies on a new concept of rural development based on establishing links between citizens, activities and rural areas.

Setting up a local partnership, known in LEADER as a "local action group (LAG)" allows this concept to be put into practical application:

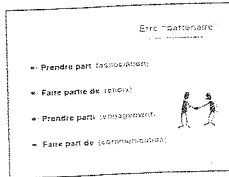
- > By harnessing the differing and complementary resources of the public sector, the private sector and the civic and voluntary sector.
- > By uniting local players around joint projects and common, cross-sectoral actions, in order to achieve the critical mass or threshold needed to improve the area's economic competitiveness.
- > By envisaging development through a multisectoral approach, stemming from negotiations and consultations between the players concerned.

V.4

DIAPÔ 2

Être "partenaire"

NIVEAU II



Dans le cadre de l'approche ascendante du développement, "être partenaire", signifie:

- > **prendre part à** (s'associer, se rallier à une cause, participer à un processus, etc.);
- > **faire partie de** (faire des choix, assumer des responsabilités, etc.);
- > **prendre parti** (s'engager vis-à-vis de soi-même et des autres, afficher et défendre publiquement une opinion, etc.);
- > **faire part de** (communiquer, diffuser, échanger l'information, les points de vue, etc.).

Le partenariat est un groupe d'acteurs qui ont choisi de s'engager au service d'un développement territorial.

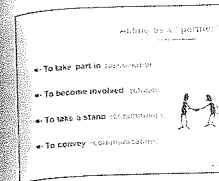
Au-delà de l'objectif de conduire un projet collectif, la raison d'être du partenariat réside dans sa capacité à transformer les rapports sociaux, les mentalités, les comportements et à incarner un outil d'innovation pour la conduite de projets.

V.5

SLIDE 2

Acting as a "partner"

LEVEL II



According to the bottom-up approach to development, "being a partner" means:

- > **To take part** (joining in, rallying around a cause, participating in a process, etc.)
- > **To become involved** (making choices, assuming responsibilities, etc.)
- > **To take a stand** (committing oneself and others, publicly stating and defending an opinion, etc.)
- > **To convey** (communicating, disseminating, exchanging information, viewpoints, etc.)

A partnership is a group of players that have chosen to commit themselves to furthering local development.

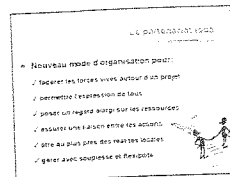
Beyond the objective of leading a collective project, the *raison d'être* of a partnership is its ability to transform social relations, attitudes and behaviour and to act as an innovation tool for managing projects.

V.5

DIAPÔ 3

Le partenariat local

NIVEAU II



La notion de partenariat est d'abord un **mode d'organisation** au niveau local qui va influencer l'équilibre institutionnel et politique du territoire. Obligatoire dans LEADER, ce mode d'organisation est favorisé par la délégation au niveau local d'une part importante du travail de définition et de gestion des programmes d'action.

- On attend du partenariat local qu'il:
- > **fédère autour d'un projet commun l'ensemble des forces vives du territoire;**
- > **permette l'expression de tous** les groupes d'acteurs, y compris les plus marginalisés;
- > **pose un regard élargi** sur les ressources locales et soit ainsi plus sensible aux idées innovantes;
- > **assure une bonne liaison entre les actions**, intègre des approches sectorielles distinctes pour mieux les mettre en synergie;
- > **soit au plus près des réalités locales;**
- > **introduise une souplesse et une flexibilité** sur le plan de la gestion.

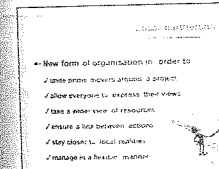
La construction d'un partenariat local mobilise **des acteurs très divers** qui souvent n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble. Une large représentation des intérêts locaux au sein du groupe de partenaires permet d'ouvrir des perspectives globales et multisectorielles et de faciliter ainsi la diversification de l'économie locale.

V.6

SLIDE 3

Local partnership

LEVEL II



The partnership concept is first and foremost a **local form of organisation** that will influence the institutional and political balance of the area. This form of organisation, which is compulsory in LEADER, is encouraged by delegating to the local level a large proportion of the work of defining and managing action programmes.

The local partnership is expected to:

- > **unite all of the prime movers in the area around a joint project;**
- > **allow all groups of players, including the most marginalised, to express their views.**
- > **take a wider view** of local resources, making the partnership more receptive to innovative ideas;
- > **ensure strong links between actions** and to integrate distinct sectoral approaches in order to bring them into closer synergy;
- > **stay closer to local realities;**
- > **manage in a flexible manner.**

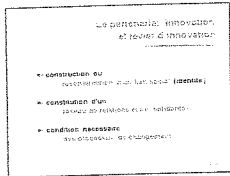
The creation of a local partnership involves a **wide diversity of players** who in many cases were not previously accustomed to working together. A broad representation of local interests within the group of partners opens up global and multisectoral prospects, facilitating the diversification of the local economy.

V.6

DIAPÔ 4

Le partenariat, innovation et levier d'innovation

NIVEAU II



Au-delà des actions économiques montées en commun, le partenariat local représente aussi une volonté de **construction ou de reconstruction d'un lien social**, voire d'une recherche d'identité au niveau du territoire.

Sur le territoire, le partenariat devrait aboutir à la **constitution d'un réseau complexe de relations et de solidarités** qui permette de prendre en compte et de valoriser toutes les potentialités et d'enrichir les actions.

Cette construction ne peut se réaliser que dans la durée.

La constitution d'un partenariat devient de plus en plus la **condition nécessaire** et quasi incontournable **pour induire des processus de changement** et de développement qui ne sont pas à la portée d'un seul acteur, même institutionnel.



VI/8

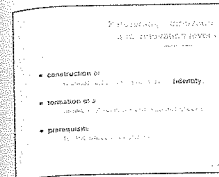
VI/6-7

V.7

SLIDE 4

Partnership, innovation and innovation levers

LEVEL II



Apart from mounting joint economic actions, the local partnership also represents a desire to **construct or reconstruct a social link**, or even to seek an identity for the area.

In the area as a whole the partnership should result in the **formation of a complex network of relations and support groups** that makes it possible to take into account and exploit all of the area's potential and to enhance support measures:

This can only be achieved over time.

Establishing a partnership is increasingly becoming a necessity and **prerequisite for inducing processes of change** and development that are beyond the reach of an isolated development player, albeit an institution.



VI/8

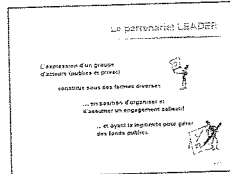
VI/6-7

V.7

DIAPÔ 5

Le partenariat LEADER

NIVEAU I



Dans LEADER, le **partenariat local est l'expression d'un groupe d'acteurs (publics et privés) constitué sous formes diverses** qui, par leur légitimité, leur connaissance du terrain, leur insertion dans des réseaux et la reconnaissance dont ils bénéficient, se trouvent en **position d'organiser et d'assumer la responsabilité d'un engagement collectif**.

Le partenariat LEADER a dû démontrer sa légitimité à gérer des fonds publics, quelles que soient sa composition et sa forme juridique.

La constitution d'un partenariat local peut en effet prendre des formes très diverses selon:

- > la nature et le nombre des partenaires;
- > le contexte de la naissance du partenariat, les personnes physiques ou morales qui en sont à l'origine;
- > les objectifs qu'on lui assigne;
- > la culture socio-économique du territoire concerné (système juridico-administratif, réglementations en vigueur, rôle des pouvoirs publics, pratiques institutionnelles, exercice de la citoyenneté, etc.).



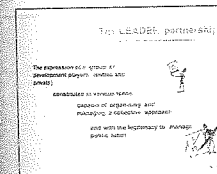
M47, M01

V.8

SLIDE 5

The LEADER partnership

LEVEL I



Under LEADER, **local partnership is the expression of a group of players (public and private) established in a variety of different forms** which, due to their legitimacy, their knowledge of the field, their involvement in networks and the recognition they enjoy, are **capable of organising and managing a collective approach**.

The LEADER partnership has had to demonstrate that it has the legitimacy to manage public funds, irrespective of its composition and legal form.

A local partnership can take a wide variety of forms, depending on:

- > type and number of partners;
- > the backdrop to the partnership's creation and the individuals or corporate entities that instigated it;
- > the objectives assigned to the partnership;
- > the socio-economic culture of the area concerned (legal and administrative system, current regulations, role of the public authorities, institutional practices, civic participation, etc.).

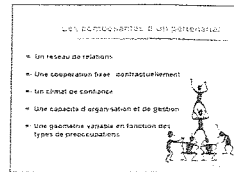


M47, M01

V.8

DIAPÔ 6

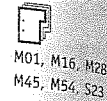
Les composantes d'un partenariat



L'organisation d'un partenariat est une construction fondée sur l'établissement de relations nouvelles entre diverses parties. Elle se réalise dans la durée, avec des temps collectifs forts, des aspects formels et d'autres plutôt informels. En règle générale, ses composantes sont les suivantes:

> **Un réseau de relations** – le partenariat est fondé sur l'établissement de relations entre acteurs issus de milieux locaux bien identifiés (collectivités locales, groupes d'entrepreneurs, associations diverses, etc.). Ces partenaires ne représentent donc pas des intérêts individuels, mais sont porteurs d'intérêts partagés. Par la présence de ces partenaires, le partenariat local, construit dans l'esprit de la démarche LEADER, s'enrichit de réseaux de relations plus larges. En pratique, un partenariat LEADER n'est parfois au départ que l'embryon d'une structuration d'acteurs locaux autour de la gestion d'un programme ou face à un problème ressenti comme grave pour le territoire. Progressivement, il va évoluer en intégrant d'autres acteurs et/ou en provoquant d'autres formes d'organisation au niveau du territoire.

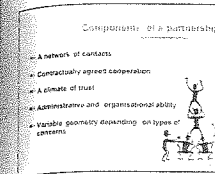
NIVEAU II



V.9

SLIDE 6

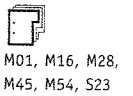
Components of a partnership



A partnership is created by establishing new relationships between diverse parties. It is a long-term process, with intense collective interludes, some formal aspects and other fairly informal ones. As a general rule, the components of a partnership are as follows:

> **A network of contacts** – A partnership is founded on the establishment of contacts between players from clearly identified local circles (local authorities, groups of entrepreneurs, diverse associations, etc.) These partners do not therefore represent individual interests, but shared ones. Due to the presence of such partners, the local partnership created in the spirit of the LEADER approach is enhanced with wider networks of contacts. In practice, however, at the outset a LEADER partnership is sometimes only a rudimentary structure of local players to manage a programme or cope with a problem seen as serious for the area. Gradually, the programme will evolve by incorporating other development players and/or prompting other forms of local organisation.

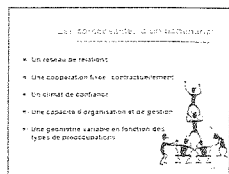
LEVEL II



V.9

DIAPÔ 6 (SUITE)

Les composantes d'un partenariat



> **Une coopération fixée par contrat** – le partenariat implique le respect de certaines règles de fonctionnement pour perdurer et agir de manière cohérente. Le plus souvent cette association d'acteurs, qu'elle soit temporaire ou permanente, est instaurée de manière contractuelle, ce qui renforce la transparence dans le groupe, la crédibilité vis-à-vis de l'extérieur et l'efficacité de l'ensemble de la démarche. La composition du partenariat n'est toutefois pas fixée une fois pour toutes mais évolue plutôt en fonction des besoins et des opportunités. La possibilité d'intégrer à tout moment de nouveaux partenaires renforce la crédibilité et l'assise du programme.

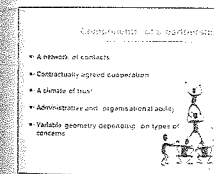
> **Un climat de confiance** – la création d'un climat de confiance entre les partenaires est une condition essentielle pour le bon fonctionnement du partenariat, mais aussi un défi permanent à relever: en fonction du contexte, des évolutions économiques, des cultures, des mouvements de population, etc., ce qui était acquis peut devenir rapidement fragilisé et remettre en question les bases mêmes du travail collectif.

NIVEAU II

V.10

SLIDE 6 (CONT.)

Components of a partnership



> **Contractually-agreed cooperation** – In order to be lasting and act consistently, a partnership must adhere to certain operating rules. More often than not, this association of players, whether temporary or permanent, is established contractually, which reinforces transparency within the group, its credibility to outsiders and the effectiveness of the approach as a whole. However, the partnership's composition is not fixed once and for all but instead evolves in line with needs and opportunities. The possibility of including new partners at any time reinforces the programme's credibility and foundation.

> **A climate of trust** – The creation of a climate of trust between the partners is a prerequisite for the smooth running of the partnership, as well as an on-going challenge that must be met. Depending on the context, economic developments, cultures, population movements, etc., past achievements can quickly be undermined and the very basis of collective efforts can be called into question.

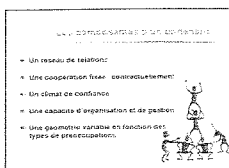
LEVEL II

V.10

DIAPÔ 6 (SUITE)

Les composantes d'un partenariat

NIVEAU II



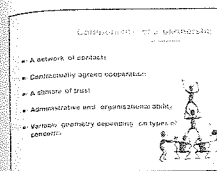
- > **Une capacité d'organisation et de gestion** – l'efficacité de l'organisation et de la gestion figure parmi les facteurs de réussite du partenariat local. La transparence dans les prises de décision et une communication régulière auprès de la population favorisent la confiance. Une structuration du partenariat est également indispensable: au départ, la hiérarchisation et la répartition des fonctions entre partenaires ne sont pas nécessairement très précises, mais par la suite, elles auront tendance à s'affiner au fur et à mesure du déroulement du projet de développement local. La séparation des rôles et des pouvoirs est une garantie du bon fonctionnement de la "démocratie locale", fondement d'un partenariat dynamique. Concrètement, il est nécessaire de bien identifier qui propose, qui décide, qui réalise, qui finance.
- > **Un ensemble à géométrie variable** – dans les faits, l'ouverture du partenariat n'est pas le fruit du hasard: selon l'origine des initiateurs mais aussi en fonction d'autres données, les groupes se construisent un partenariat spécifique et adapté. Parfois, c'est sous la contrainte qu'il y a ouverture à des partenaires d'origines différentes, et évolution, voire modification des objectifs et du contenu de l'action. A terme, on peut déboucher sur une "géométrie variable" du partenariat, en fonction de types de préoccupations variées:
 - l'utilité (pour atteindre les objectifs qu'on s'est fixés);
 - l'intérêt (pour les résultats attendus);
 - l'efficacité (nécessaire à la bonne fin des actions envisagées);
 - la motivation (qu'exige la prise en charge des projets);
 - l'adaptation (aux évolutions qu'impose la pérennisation de la démarche).

V.11

SLIDE 6 (CONT.)

Components of a partnership

LEVEL II



- > **Administrative and organisational ability** – Effective organisation and management are factors in the success of the local partnership. Transparent decision-making and regular information to the community foster trust. The partnership must also be structured. At the start, the ranking and distribution of tasks between the partners do not have to be very specific but, as the local development project evolves, they must be refined. The separation of duties and powers is a guarantee of the proper working of "local democracy", the cornerstone of a dynamic partnership. In practice it has to be clearly defined who is responsible for proposing, deciding, implementing and financing.
- > **Variable geometry** – A partnership is not the result of a whim. Depending on the origin of its instigators, coupled with other factors, groups create a specific and tailored partnership for themselves. Sometimes the partnership is forced to open up to partners from different backgrounds, leading to the development or even modification of the objectives and content of the action. Ultimately it is possible to achieve a "variable geometry" partnership based on a variety of different concerns:
 - usefulness (in achieving the stated objectives);
 - benefit (of the expected results);
 - effectiveness (necessary for the success of the planned actions);
 - motivation (required for taking charge of projects);
 - adaptation (to the changes imposed by a long-term approach).

V.11

DIAPÔ 7

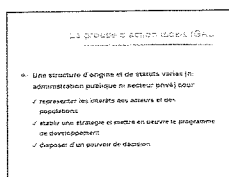
Le groupe d'action locale (GAL)

NIVEAU I

SLIDE 7

The local action group (LAG)

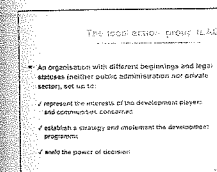
LEVEL I



- Dans la démarche LEADER, le partenariat est constitué en "groupe d'action locale" (GAL).
- Le groupe d'action locale est porteur de la stratégie de développement et responsable de sa mise en œuvre.
- > Les partenaires impliqués dans le GAL représentent les intérêts des acteurs socio-économiques et de la population du territoire, les différents secteurs et associations concernés par l'environnement, le patrimoine, l'intégration sociale et culturelle, etc.
 - > Ensemble, ils vont établir une stratégie commune et un programme de développement, en s'appuyant sur une large mobilisation de l'ensemble de la population et sur la recherche d'intégration (implication, participation à la démarche, "ratissage" de projets, encouragement à la création de nouveaux liens, gestion des conflits, etc.).
 - > Le GAL dispose d'un pouvoir de prise de décision et d'un budget. La décentralisation des financements et des modalités de gestion ne supprime toutefois pas les négociations avec les autorités régionales ou nationales responsables de l'application du programme.



V.12



- Under the LEADER approach, the partnership is comprised of the "local action group" (LAG). The local action group promotes the development strategy and is responsible for implementing it.
- > The partners involved in the LAG represent the interests of local socio-economic players and communities and the different sectors and associations concerned by the environment, the heritage, social and cultural integration, etc.
 - > Together they establish a joint strategy and implement the development programme, based on the widespread engagement of the entire community and on a search for integration (involvement, participation in the approach, "trawling" for projects, encouraging the creation of new links, conflict management, etc.)
 - > The LAG has decision-making powers and a budget. However, decentralised funding and management does not rule out negotiations with the regional or national authorities responsible for applying the programme.
- The local action group is neither a public administration nor a private entity. Far from ignoring such bodies, it plays a complementary role in linking the two. This is one of the most original and strategic features of the programme.

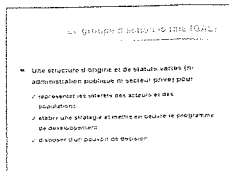


V.12

DIAPÔ 7 (SUITE)

Le groupe d'action locale (GAL)

NIVEAU I



Le groupe d'action locale ne correspond ni à une administration publique ni au secteur privé. Loin d'ignorer ces instances, il joue un rôle complémentaire d'articulation entre elles. Il constitue une des spécificités les plus originales et stratégiques du programme.

Les GAL sont très divers

Selon les pays et leurs traditions politico-institutionnelles, on retrouve 3 types de structures:

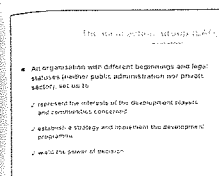
- > dans les pays où l'intervention publique en matière de développement local est ancienne (Belgique, Danemark, France, Autriche, Pays-Bas), les groupes d'action locale ont souvent été intégrés dans les structures existantes;
- > dans les pays où des formes de concertation ou de partenariat local émanant de la société civile existaient déjà (Suède, Finlande, Royaume-Uni, Italie), LEADER est venu renforcer ces structures, formelles ou informelles, ou a dû y trouver sa place;
- > dans les pays au départ sans pratique de partenariat (Espagne, Portugal) ou sans tradition forte d'intervention des collectivités locales (Irlande), la constitution d'un partenariat local, tel que le préconisait LEADER, a permis de répondre à un besoin local et des structures nouvelles se sont créées.

V.13

SLIDE 7 (CONT.)

The local action group (LAG)

LEVEL I



LAGs are highly diverse

There are **three types of structure** depending on the country concerned and its political and institutional traditions:

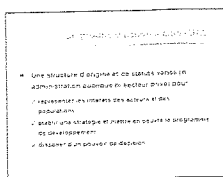
- > in countries with a long tradition of public intervention in local development (Belgium, Denmark, France, Austria, Netherlands), local action groups are often integrated into existing structures;
- > in countries where forms of concertation or local partnership emanating from civil society already existed (Sweden, Finland, United Kingdom, Italy), LEADER has come to reinforce these formal or informal structures, or has had to find a place for itself within them;
- > in countries that had no partnership culture at the outset (Spain, Portugal) or no strong tradition of local authority intervention (Ireland), the establishment of LEADER-type local partnerships has made it possible to satisfy a local need and has led to the creation of new structures.

V.13

DIAPÔ 7 (SUITE)

Le groupe d'action locale (GAL)

NIVEAU I



De même, la composition et le "style d'approche" des groupes d'action locale reflètent la culture socio-politique des différents contextes nationaux et régionaux:

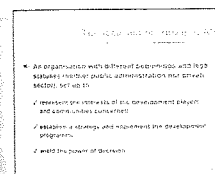
- > beaucoup de GAL sont étroitement liés au secteur public (administrations régionales, locales et les différents services qui en dépendent). Ce statut leur donne accès à un grand nombre de ressources. Certains groupes LEADER sont même une composante à part entière du dispositif d'appui au développement mis en place par les instances politiques;
- > d'autres groupes LEADER s'enracinent dans le tissu associatif. En général, leur action a tendance à privilégier l'animation, la formation et le renforcement des compétences et capacités; elle vise souvent des catégories de population ou des zones défavorisées;
- > plus rares sont les groupes issus du secteur privé ou contrôlés par celui-ci (même si presque tous les GAL intègrent dans leur partenariat le secteur privé sous une forme ou sous une autre). Ces groupes sont souvent davantage préoccupés par les besoins des entreprises existantes plutôt que par la création de nouvelles activités.

V.14

SLIDE 7 (CONT.)

The local action group (LAG)

LEVEL I



Likewise, the local action groups' composition and "style of approach" reflect the socio-political culture of the different national and regional contexts:

- > Many LAGs are closely linked to the public sector (regional or local administrations and the various departments dependent on them). This gives them access to a large number of resources. Certain LEADER groups are even a fully-fledged part of the development support system set up by political institutions.
- > Other LEADER groups form part of existing civic and voluntary associations. In general their activities tend to focus on "animation", training and skill and capacity building. They often target disadvantaged areas or sectors of the community.
- > Groups from the private sector or controlled by it are less numerous (although nearly all LAGs include the private sector in their partnership in one form or another). These groups are often more concerned with the needs of existing enterprises than with creating new activities.

LEADER+

The Notice to the Member States stipulates that the LEADER+ local action groups must consist of a balanced and representative selection of partners drawn from the different socio-economic sectors of the area concerned. At the decision-making level the economic and social partners and associations must make up at least 50% of the local partnership.

V.14

DIAPÔ 7 (SUIVÉ)

Le groupe d'action locale (GAL)

NIVEAU I

Le groupe d'action locale (GAL)

- Une structure d'organes et de fonctions, comme l'ont expérimenté certains LEADER+.
- Repenser les rôles des acteurs et les processus.
- Mettre une stratégie et mettre en œuvre le programme de développement.
- Définir d'un projet de travail.

LEADER+

La Communication aux Etats membres rappelle que les groupes d'action locale LEADER+ doivent constituer un ensemble de partenaires équilibré et représentatif des différents milieux socio-économiques du territoire. Au niveau décisionnel, les partenaires économiques et sociaux ainsi que les associations doivent représenter au moins 50% du partenariat local.

V.15

DIAPÔ 8

L'équipe technique

NIVEAU I

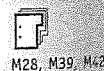
L'équipe technique

- Une équipe qualifiée pour:
 - ✓ animer la démarche de développement
 - ✓ informer, former, conseiller
 - ✓ organiser la concertation
 - ✓ repérer les acteurs à associer et les projets
 - ✓ accompagner les porteurs de projet

Le noyau permanent du groupe d'action locale est constitué d'un conseil d'administration et d'une **équipe technique qualifiée**, en charge de l'animation du projet de développement du territoire.

La qualité et la perception qu'a de son rôle l'équipe technique engagée par le groupe d'action locale sont deux facteurs fondamentaux:

- > d'une manière générale, les agents de développement ou l'équipe technique ont en charge d'**animer la démarche de développement**: mobiliser, impliquer, favoriser l'expression et l'écoute active, mettre en relation les acteurs, etc.;
- > ils ont pour mission d'**informer, de former, de conseiller** et d'assurer un suivi auprès des populations et des acteurs locaux;
- > ils sont en première ligne pour **organiser la concertation**, voire dans certains cas la médiation. Sur ce dernier point, en fonction de leurs compétences et des situations particulières, ils ont la possibilité de faire appel à des structures spécialisées dans ce domaine;
- > une de leurs missions primordiales est de **repérer les porteurs de projet**;



E15, M27, T06

M02, S23

V.16

SLIDE 8

The team of practitioners

LEVEL I

The team of practitioners

- A team qualified to:
 - ✓ frame the development approach
 - ✓ inform, train and advise
 - ✓ foster dialogue
 - ✓ identify those to be associated with the project
 - ✓ support project leaders

The permanent core of the local action group is made up of a board of directors and a **qualified team of practitioners** responsible for "animating" the area's development.

Two fundamental factors are the quality of the team of practitioners appointed by the local action group and its own perception of its role:

- > generally speaking, development agents or the team of practitioners are in charge of "**animating**" the **development process**: engaging and involving people, encouraging the expression of and paying active attention to views, putting the players into contact, etc.;
- > their task is to **inform, train and advise** and to provide follow-up to the community and local players;
- > they spearhead efforts to **foster dialogue**, or even in some cases, to arrange mediation. Depending on their mediation skills and on the particular situation, they may call upon the services of organisations specialised in such matters;
- > one of their primary tasks is to **identify project leaders**;



E15, M27, T06

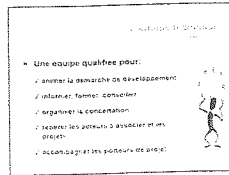
M02, S23

V.15

MODULE 8 / 1101

L'équipe technique

NIVEAU I



- > en tant que structure permanente, c'est à l'équipe que revient la mission d'**associer les acteurs-clés** pour la bonne marche des projets et, plus généralement, de susciter l'intégration des acteurs et secteurs à tous les niveaux;
- > les agents de développement **accompagnent les porteurs de projet** et recherchent des formes d'appui appropriées aux particularités des projets et aux problèmes qui surviennent. On constate que les "techniciens" ou "agents de développement" qui composent l'équipe LEADER sont généralement plutôt jeunes et viennent d'horizons très divers en termes de formation (sciences économiques, aménagement du territoire, géographie, agronomie, etc.). Outre une formation continue spécialisée dans le développement local (la formule s'est considérablement répandue au cours des dernières années), la personnalité de l'agent de développement et la cohésion de l'équipe technique sont essentielles pour la réussite de l'animation et l'accompagnement des projets.

M01, M38, M54,
M43, M45, M47

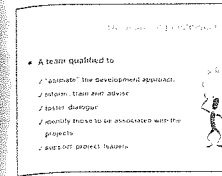
T06
M01, S26

V.17

SLIDE 8 (1101)

The team of practitioners

LEVEL I



- > as a permanent structure, it is the job of the team of practitioners to **bring together the key players** to ensure the smooth operation of the projects and, more generally, to encourage the integration of players and sectors at all levels;
- > the development agents **support project leaders** and seek appropriate forms of support for the specific projects and the problems that may arise. The "practitioners" or "development agents" that make up the LEADER team are usually quite young and have very diverse training backgrounds (economics, town and country planning, geography, agronomy, etc.) Apart from specialised in-service training in local development (the practice has become considerably more widespread in recent years), the personality of the development agent and the cohesion of the team of practitioners are essential to the success of project "animation" and support.

M01, M38, M54,
M43, M45, M47

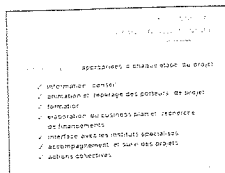
T06
M01, S26

V.16

MODULE 9

Les tâches du groupe d'action locale

NIVEAU II



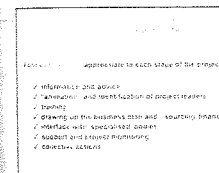
- A chaque étape du projet, émergent des besoins spécifiques nécessitant des **formes d'appui appropriées** de la part des groupes d'action locale, en collaboration avec d'autres acteurs et organismes d'appui, publics, privés ou associatifs. On peut inventorier les **formes d'appui suivantes**:
- > **accueil, information et conseil**;
 - > **animation et repérage** des porteurs de projet;
 - > **formation** des porteurs de projet (renforcement des compétences, élargissement de la réflexion par le collectif, etc.);
 - > **aide à l'élaboration du business plan** et à la recherche de financements;
 - > **interface** avec les instituts spécialisés (laboratoires de recherche, expertise technologique, etc.);
 - > **accompagnement et suivi**;
 - > **actions collectives**.

V.18

SLIDE 9

Tasks of the local action group

LEVEL II



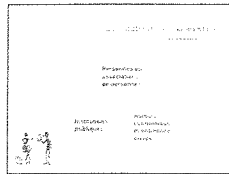
- At each stage of the project, specific needs emerge that require **appropriate forms of support** from local action groups, in collaboration with other players and support organisations in the public, private and civic and voluntary sectors. These include the **following forms of support**:
- > **information and advice**;
 - > **"animation" and identification** of project leaders;
 - > **training** of project leaders (capacity building, widening the debate through collective thinking, etc.);
 - > **help with drawing up the business plan** and sourcing finance;
 - > acting as an **interface** with specialist bodies (research laboratories, technological expertise, etc.);
 - > **support and project monitoring**;
 - > **collective actions**.

V.17

DIAPÔ 10-11

Les acteurs en présence

NIVEAU I



diapo 10

diapo 10

Le groupe d'action locale LEADER concerne généralement **3 grandes catégories de partenaires potentiels**:

- > les **personnes ou associations de personnes**;
- > les **acteurs économiques et entreprises privées**;
- > les **institutions publiques**.

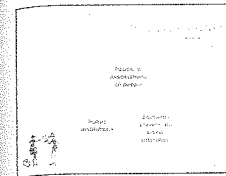
Au niveau II, les diapositives 11 à 13 permettent de détailler l'ensemble de ces acteurs potentiels selon leur qualité: acteurs privés et associatifs (DIAPÔ 11), acteurs économiques et financiers (DIAPÔ 12), acteurs publics (DIAPÔ 13). En fonction du temps disponible et des objectifs de l'intervention, leur projection pourra utilement permettre d'examiner l'état des forces vives en présence dans la zone considérée.

V.19

SLIDE 10-11

The players involved

LEVEL I



slide 10

The LEADER local action group generally concerns **three major categories of potential partners**:

- > **people or associations of people**;
- > **economic players and private enterprises**;
- > **public institutions**.

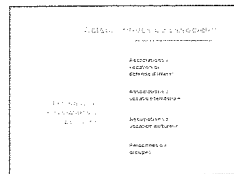
At level II, slides 11 to 13 set out the characteristics of these potential players: individuals or associations (SLIDE 11), economic and financial players (SLIDE 12) and public players (SLIDE 13). Depending on the time available and the objectives of the presentation, showing these slides might be useful in allowing an examination of the status of the prime movers in the local area.

V.18

DIAPÔ 11-12 (suite)

Les acteurs en présence

NIVEAU II



diapo 11

Chaque catégorie se compose d'un certain nombre de groupes d'acteurs; ainsi:

pour les personnes ou associations de personnes (diapo 11)

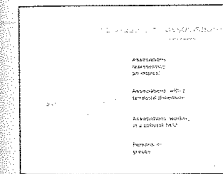
- > associations de défense d'intérêts (syndicats, associations professionnelles);
- > associations à vocation territoriale (associations pour le développement local, associations environnementales, etc.);
- > associations à vocation culturelle, sociale, religieuse, etc.;
- > personnes ou groupes (groupes informels, particuliers, etc.).

V.20

SLIDE 11-12 (cont.)

The players involved

LEVEL II



slide 11

Each is comprised of a number of groups of players:

for people or associations of people (slide 11)

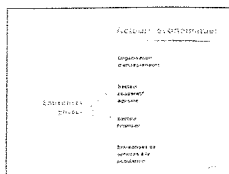
- > associations representing an interest (trade unions, trade associations);
- > associations with an interest in the area (local development associations, environmental associations, etc.);
- > cultural, social or religious associations;
- > people or groups (informal groups, private individuals, etc.).

V.19

DIAPOS 10-13 (SUITE)

Les acteurs en présence

NIVEAU II



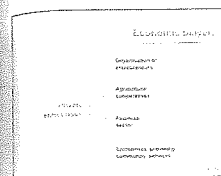
diapo 12

pour les acteurs économiques et les entreprises privées (diapo 12)
 > organisation d'entrepreneurs (associations commerciales et industrielles, grandes entreprises présentes sur le territoire);
 > secteur coopératif agricole (coopératives, unions de coopératives);
 > secteur financier (banques, caisses mutuelles, etc.);
 > entreprises de services à la population (services culturels, journaux, radios, télévisions, services non culturels, etc.).

SLIDES 10-13 (CONT.)

The players involved

LEVEL II



slide 12

for economic players and private enterprises (slide 12)
 > organisations of entrepreneurs (business and industrial associations, major enterprises working in the area);
 > cooperative farming sector (cooperatives, cooperative union);
 > financial sector (banks, friendly societies, etc.);
 > enterprises providing community services (cultural services, newspapers, radio, television, non-cultural services, etc.).

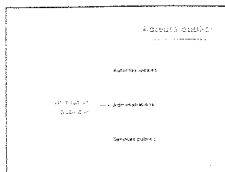
V.21

V.20

DIAPOS 10-13 (SUITE)

Les acteurs en présence

NIVEAU II



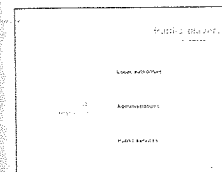
diapo 13

pour les institutions publiques (diapo 13)
 > autorités locales (communes, associations de communes, etc.);
 > administrations (locales, régionales, antennes d'administrations nationales);
 > services publics (services sociaux, de santé publique, de transports; écoles, universités, etc.).

SLIDES 10-13 (CONT.)

The players involved

LEVEL II



slide 13

for public institutions (slide 13)
 > local authorities (district councils, associations of districts, etc.);
 > public administrations (local, regional, branch offices of national administrations);
 > public services (social, public health and transport services; schools, universities, etc.).

V.22

V.21

DIAPOS 14-19

Le partenariat, moteur d'innovation

NIVEAU II

Le tableau synthétique (diapo 14) est décliné en cinq transparents (diapos 15 à 19):

diapo 15 diapo 16 diapo 17

diapo 18 diapo 19

V.23

SLIDE 14-19

Partnership - the driving force for innovation

LEVEL II

The summary table (slide 14) is divided into five slides (slides 15 to 19):

slide 15 slide 16 slide 17

slide 18 slide 19

V.22

DIAPOS 14-19

Le partenariat, moteur d'innovation

NIVEAU II

SLIDES 14-19 (cont.)

Partnership - the driving force for innovation

LEVEL II

	les sensibilités	les points de vue	les intérêts	les capacités de mobiliser	les savoir-faire	
ASSOCIER						
DES PARTENAIRES DIFFÉRENTS	Personnes et associations	aux aspects sociaux et culturels	de l'écoute et du dialogue	pour les personnes, la qualité de la vie	des ressources humaines	Animation de la réflexion
	Entreprises	aux aspects économiques	du facteur temps/efficacité	pour les marchés, la rentabilité économique	des ressources financières et patrimoines privés	Gestion et réalisation
	Institutions publiques	aux aspects politiques et institutionnels	de l'intérêt général	pour l'aménagement et l'équipement du territoire (économique, culturel, écologique)	des ressources financières et patrimoines publics	Appui institutionnel
PERMET D'OBTENIR	des lectures du territoire enrichies, mettant en lumière des opportunités non soupçonnées	de nouvelles associations d'idées, germes d'innovations	des projets plus "mûrs", intégrant les intérêts des différents groupes sociaux et créant une cohésion sociale	une mise en œuvre plus efficace, assurant une meilleure maîtrise des risques	une meilleure pérennisation des actions, s'appuyant sur une capacité de renouvellement permanent	

V.24

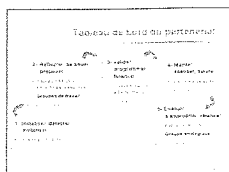
	Sensitivities	Points of view	Interests	Capacity for harnessing support	know-how	
ASSOCIATING						
VARIOUS PARTNERS	People and associations	with social and cultural aspects	listening and dialogue	for people, the quality of life	human resources	"animation" of the debate
	Enterprises	with economic aspects	time/effectiveness factor	for markets, economic profitability	private financial resources and heritage	management and implementation
	Public institutions	with political and institutional aspects	the general interest	for the area's planning and facilities (economic, cultural, environmental)	public financial resources and heritage	institutional support
LEADS TO	a broader view of the area, bringing to light unexpected opportunities	new associations of ideas, carrying the seeds of innovation	more "mature" projects, integrating the interests of the different social groups and creating social cohesion	more effective implementation, managing risk more effectively	more sustainable actions, based on the capacity for continual renewal	

V.23

DIAPÔ 20

Tableau de bord du partenariat

NIVEAU II



Loin d'être une structure figée, le partenariat local est amené à évoluer selon le processus de développement qui peut être découpé en 5 phases.

Pour chacune de ces phases, sur le schéma, ont été indiqués de manière synthétique:

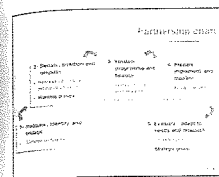
- > les mots-clés caractérisant l'étape;
- > la type de partenaires essentiels à mobiliser;
- > la forme d'organisation dominante durant cette phase;
- > le principal ressort du dynamisme ou type de motivation mis en avant.

V.25

SLIDE 20

Partnership chart

LEVEL II



Far from being a static structure, the local partnership evolves in line with a five-phase development process.

For each of these phases, the chart summarises the following aspects:

- > the key concepts characterising the phase;
- > the type of partners that must be engaged;
- > the dominant form of organisation during the phase;
- > the principal forces behind the dynamism or type of motivation in question.

V.24

DIAPÔ 20 (SUITE)

Tableau de bord du partenariat

NIVEAU II

Développement et partenariat

Phases	1	2	3	4	5
Caractère du partenariat	initialiser, détecter, mobiliser	réfléchir, se situer, proposer	valider, programmer, financer	monter, réaliser, suivre	évaluer, s'approprier, relancer
Partenaires essentiels	Un nombre limité de personnes ou d'organismes impliqués	Représentants institutionnels et professionnels, personnes-ressources de la société civile	Financiers et investisseurs, banques et gestionnaires, diverses administrations	Porteurs de projet individuels ou collectifs	Parties prenantes directes et indirectes d'un territoire et de filières de production
Forme d'organisation	Organisation informelle reposant sur le volontariat	Groupes de travail sur des objectifs ou des thèmes	Concertation institutionnelle reposant sur un accord	Engagement personnel reposant sur une obligation de résultat et le contrat	Groupe stratégique reposant sur l'identité et la recherche du bien commun
Ressorts du dynamisme	Militantisme, utilité	Coopération, intérêt	Compétence, efficacité	Responsabilité, motivation	Intégration, citoyenneté
Difficultés ou limites liées à la composition du partenariat	Initiative spontanée, parfois mal vécue par les institutions et/ou la population. Fragilité due au nombre limité de personnes impliquées.	Pressions corporatistes, présence hégémonique d'institutions ou de secteurs d'activité spécifiques	Démarche freinée par les logiques institutionnelles et les contraintes financières	Etouffement dans une dynamique de projet qui s'essouffle	Dilution de l'action et manque de lisibilité de l'intérêt des actions globales

V.26

SLIDE 20 (CONT.)

Partnership chart

LEVEL II

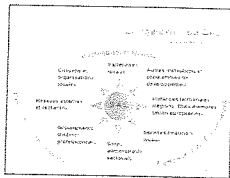
Development and partnership

Stages	1	2	3	4	5
Nature of the partnership	instigate, identify and engage	debate, position and propose	validate, programme and finance	prepare, implement and monitor	evaluate, adapt to needs and relaunch
Key partners	A limited number of people or organisations involved	Institutional and trade representatives, resource persons from civil society	Fund-providers and investors, banks and administrators, diverse administrations	Individual or collective project leaders	Parties directly and indirectly involved in an area and in production chains
Form of organisation	Informal organisation relying on volunteers	Working groups on objectives or themes	Institutional consultation based on a contract	Personal commitment relying on obligation of result and the contract	Strategic group based on identity and the aim of the common good
Forces behind the dynamism	Political activism, usefulness	Cooperation, interest	Competence, effectiveness	Responsibility, motivation	Integration, citizenship
Difficulties or limitations due to the composition of the partnership	Spontaneous initiative, sometimes poorly received by institutions and/or the community. Fragility due to the small number of people involved.	Corporatist pressure, hegemony by specific institutions or sectors of activity	Progress hampered by institutional rationales and financial constraints	Stifled by a project dynamic that runs out of steam	Diluted activities and uncertainty about the benefit of global actions

V.25

DIAPÔ 20

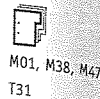
Le "galaxie" du GAL



Le partenariat que constitue le **groupe d'action locale** va évoluer pour s'adapter aux différentes étapes et exigences du processus de développement. Pouvant compter sur une véritable "galaxie" de partenaires potentiels (voir diapos 14 à 19), il sera tour à tour:

- > un **partenariat d'animation** du développement, visant la construction d'un projet de société et s'appuyant sur une démarche pédagogique et mobilisatrice. Sa finalité est une prise de conscience citoyenne, une modification des comportements et un engagement responsable du plus grand nombre d'individus possible. Ce partenariat d'animation du développement est d'une extrême diversité et évolue dans la durée. Il est en relation avec le partenariat de gestion qui répond à des nécessités ciblées: efficacité de gestion, besoin de financement des projets, exigences administratives et politiques, procédures d'évaluation, etc.;

NIVEAU II

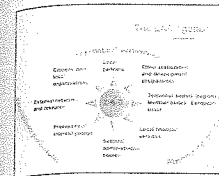


V.27

SLIDE 20

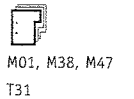
The LAG "galaxy"

LEVEL II



The partnership formed by the **local action group** evolves as it adapts to the different stages and requirements of the development process. With the ability to include a real "galaxy" of potential partners (see slides 14 to 19), it will act in turn as:

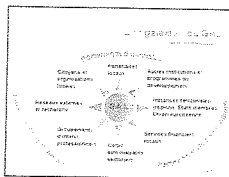
- > A development "**animation**" partnership whose aim is to create a community project based on an educating and motivating approach. Its goal is to raise civic awareness, change behaviour and encourage as many individuals as possible to take responsibility. This development "animation" partnership is extremely diverse and evolves over time. It is linked with the **management** partnership which responds to targeted needs: effective management, need for project funding, administrative and political demands, evaluation procedures, etc.



V.26

DIAPÔ 21 (SUITE)

Le "galaxie" du GAL



- > un **partenariat de financement et de gestion**, dont l'objet est étroitement lié à l'attribution, à la répartition et à la consommation d'une enveloppe financière. Cette forme de partenariat naît généralement d'une opportunité conjoncturelle (programme, financement exceptionnel, etc.). Elle est limitée dans le temps et dans son objet. Elle suit une logique de projet (trouver et associer des fournisseurs de moyens et de savoir-faire autour du montage concret d'une opération). Ce partenariat entre dans une logique purement technico-économique;

- > un **partenariat spécialisé**, qui intervient sporadiquement, selon les besoins du projet de territoire, dans des domaines divers: formation, diffusion d'information, organisation de la consultation, études de faisabilité, recherche sur des produits, appui technique, etc.

NIVEAU II



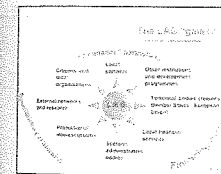
M45, E32

V.28

SLIDE 21 (CONT.)

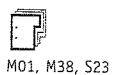
The LAG "galaxy"

LEVEL II



- > A **funding and management partnership** whose aim is closely linked with the allocation, distribution and use of a financial envelope. This form of partnership generally stems from a short-term opportunity (programme, exceptional funding, etc.). It is limited in time and aim. It follows a project rationale (finding and bringing suppliers of resources and know-how together to actually set up a venture). This partnership forms part of a purely technical/economic rationale.

- > A **specialised partnership** that becomes involved on an ad hoc basis according to the needs of the area project, in a variety of fields: training, information dissemination, arranging dialogue, feasibility studies, product search, technical support, etc.



M45, E32

V.27

DIAPG 22

Perspectives

NIVEAU II

PROPOSITIONS

- Comment renforcer la participation effective des instances présentes dans le partenariat ?
- Comment assurer la représentativité du partenariat ?
- Ettes de l'approche partenariale sur la dynamique locale ?
- Originalité du partenariat LEADER ?

Comment (par quelle méthode) envisager la **participation effective** des instances suivantes au processus de consultation et de décision ?

1. Collectivités locales
2. Etat/Région
3. Représentants des professions
4. Secteur coopératif
5. Secteur associatif
6. Agents de développement
7. Secteur financier
8. Autres

Le partenariat local est-il suffisamment **représentatif** des différents acteurs et intérêts présents sur le territoire? Tient-il compte de l'égalité des chances?

L'approche partenariale se traduit-elle par:

1. Des prises de décision locales renforcées?
2. Des consensus plus fréquents dans les choix de mise en œuvre?
3. Une meilleure cohérence des actions?
4. Une stimulation des initiatives collectives?
5. Un effet démonstratif pour d'autres institutions?
6. La réalisation de projets qui, sinon, n'auraient pas vu le jour?

Quelle est la **valeur ajoutée** du partenariat LEADER vis-à-vis d'autres formes de partenariat?

V.29

SLIDE 21

Looking ahead

LEVEL II

QUESTIONS

- How do you obtain the effective participation of the entities involved in the partnership?
- How do you achieve broad representation within the partnership?
- Effect of the partnership approach on the local dynamic?
- Originality of the LEADER partnership?

How (by what method) can the following bodies be **effectively involved** in the consultation and decision-making process?

1. Local authorities
2. State/Region
3. Trade representatives
4. Cooperative sector
5. Civic and voluntary sector
6. Development agents
7. Financial sector
8. Other

Does the local partnership sufficiently **represent** the different players and interests of an area? Does it take equal opportunities into account?

Does the partnership approach lead to:

1. More local decision-making?
2. Greater consensus over implementation decisions?
3. More coherent actions?
4. Encouragement of collective initiatives?
5. A demonstrative effect for other institutions?
6. The implementation of projects that would never otherwise have come into being?

What is the **added value** of the LEADER partnership compared with other forms of partnership?

V.28

LEVEL



NIVEAU



LEVEL



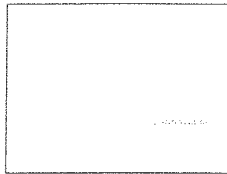
NIVEAU





DIAPC 1

L'innovation



"Innovation" est un terme complexe. Ici, il s'applique à la fois à :

- > la conception de la **démarche** LEADER elle-même;
- > la manière dont elle est déclinée par les groupes d'action locale;
- > et, avant tout, au caractère innovant des **actions** entreprises dans le programme.

Bien que cette triple dimension soit omniprésente dans la présentation de la démarche, ce chapitre est essentiellement axé sur le caractère innovant des **actions** expérimentées dans LEADER.

Quelle que soit leur situation, on constate, dans la plupart des zones rurales qui ont participé à l'expérience LEADER, une part d'innovation sous une forme ou sous une autre, à divers niveaux. Pêle-mêle, on peut citer:

- > les nouveaux gisements d'emplois,
- > le soutien aux micro-entreprises,
- > les liens créés entre acteurs et secteurs,
- > la valorisation de l'environnement comme levier pour le développement,
- > une meilleure adaptation des services,
- > de nouvelles attitudes et pratiques vis-à-vis de la démocratie locale (nouvelles formes d'organisation collective, d'organisation des connaissances, etc.),
- > la remise en perspective des ressources du territoire,
- > la reconstitution d'une identité territoriale,
- > la mise en place de nouvelles formes d'organisation financière et de gestion des politiques publiques.

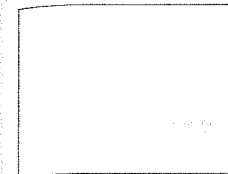
NIVEAU I



- M36, M47, P23
- M43, P17
- M14, M25, P22, T09
- E15, E32
- S32, S39
- E10, E24, P04, T31
- M18, M54
- M53, P53, S23, S27

VI.5

SLIDE 1



Innovation

"Innovation" is a complex term. In this instance, it applies to:

- > The concept of the LEADER **approach** itself;
- > The way in which it is interpreted and applied by local action groups;
- > And most of all, the innovative nature of the **actions** undertaken in the programme;

Even though this triple dimension runs right through the presentation of the approach, this chapter focuses primarily on the innovative nature of the **actions** tested under LEADER.

We have noted various kinds of innovation at varying levels in most of the rural areas that have participated in the LEADER experience, whatever their situation. They include the following random selection of projects:

- > New job sources,
- > Support for micro-businesses,
- > Creating links between players and sectors,
- > Promoting the environment as a development lever,
- > Adapting services more effectively,
- > New attitudes and practices of local democracy (new forms of collective organisation, of organising knowledge, etc.),
- > Reassessing an area's resources,
- > recreating a local identity,
- > Instituting new forms of financial organisation and management of public policies.

LEVEL I

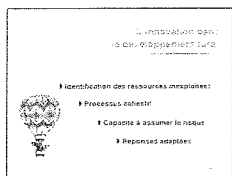


- M36, M47, P23
- M43, P17
- M14, M25, P22, T09
- E15, E32
- S32, S39
- E10, E24, P04, T31
- M18, M54
- M53, P53, S23, S27

VI.5

DIAPC 2

L'innovation dans le développement rural



Percevoir le caractère novateur d'une **action** de développement rural n'est pas chose aisée. Il dépend de la situation géographique, économique, sociale, culturelle, etc. du territoire. Le contexte global place généralement les territoires ruraux face à de nouveaux enjeux: la valorisation des opportunités nouvelles, pas toujours faciles à déceler et qui nécessite de la volonté, de la créativité, de la concertation locale, un regard renouvelé sur les ressources du territoire et la capacité de détecter idées et innovateurs potentiels.

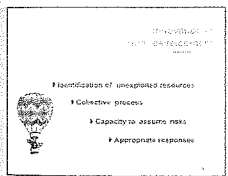
L'innovation dans le développement rural consiste en:

- a) la **possibilité de mettre en valeur des ressources** spécifiques inexploitées, abandonnées ou sous-estimées – innover ne signifie pas en effet tout réinventer; c'est aussi et surtout partir de l'existant et remettre en jeu autrement des savoir-faire, des connaissances, des ressources, des structures, et reconsidérer le rôle des acteurs;
- b) un **processus collectif** consistant à reconnaître et s'appuyer sur un groupe porteur de vision et de projet, à initier des démarches d'apprentissage collectif, à mettre en place et en marché des produits et services inédits, etc.;

NIVEAU I



SLIDE 2



Innovation in rural development

Spotting the innovativeness of a rural development **action** is no easy task, as it depends on local geographical, economic, social, cultural and other factors. The global context generally presents rural areas with the challenge of exploiting new opportunities that are not always easy to pinpoint and require determination, creativity, local consultation, a fresh look at the area's resources and the ability to identify potential ideas and innovators.

Innovation in rural development consists of:

- a) the **possibility of developing specific resources** that are unexploited, neglected or underestimated. In fact innovating does not necessarily mean starting from scratch. Most of all it means taking the existing situation and bringing in know-how, knowledge, resources and structures in a different way and reassessing the role of the players involved;
- b) a **collective process** consisting of recognising and relying on a group with a vision and a project, initiating collective learning approaches and setting up and putting into operation totally new products and services, etc.;

LEVEL I



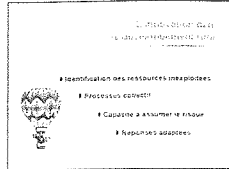
VI.6

VI.6

DIAPÔ 2 (SUITE)

L'innovation dans le développement rural

NIVEAU I



c) la **capacité à assumer le risque** de l'expérimentation et du changement, ce qui se traduit par:

- > l'appui à la prise de risque (financement, responsabilisation des acteurs à toutes les phases du processus, appel aux centres de recherche et laboratoires, etc.);
- > le soutien à des initiatives porteuses de changement (création de synergies) et d'une "nouvelle culture" locale;

d) la **capacité à fournir des réponses adaptées**

- 1) aux besoins des territoires ruraux (exploration d'idées nouvelles, création de combinaisons originales de moyens nouveaux);
- 2) à l'évolution du contexte global.

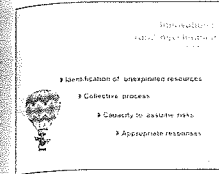


VI.7

SLIDE 2 (CONT.)

Innovation in rural development

LEVEL I



c) the **capacity to assume the risks** of experimentation and change, which takes the form of:

- > support for risk-taking (finance, making players accountable for all phases in the process, use of research centres and laboratories, etc.);
- > support for initiatives promising change (creation of synergies) and a "new local culture";

d) the **ability to provide appropriate responses to:**

- 1) the needs of rural areas (exploration of new ideas, creation of original combinations of new resources);
- 2) changes in the global context.

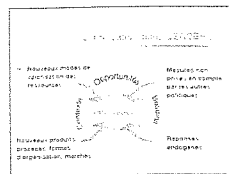


VI.7

DIAPÔ 3

L'innovation dans LEADER II

NIVEAU I



Dans LEADER II, la Commission européenne présente l'innovation comme un concept visant à "soutenir des opérations innovantes, démonstratives et transférables illustrant les nouvelles voies que peut emprunter le développement rural".

La "nouveau" se définit par rapport **au contexte, aux besoins et aux opportunités** du territoire. A l'échelle locale, une activité est "nouvelle" à partir du moment où elle n'existait pas ou n'était pas courante dans la zone concernée; elle n'est pas nécessairement nouvelle ailleurs. Sont considérées comme des "innovations" des actions susceptibles de produire un effet multiplicateur sur l'ensemble du territoire concerné, tout en ouvrant des perspectives de développement à long terme.



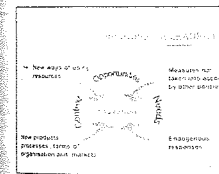
I/7
VII/3

VI.8

SLIDE 3

Innovation in LEADER II

LEVEL I



Under LEADER II, the European Commission presented innovation as a concept for supporting projects that can serve as models, are transferable and illustrate the new directions that rural development may take.

"New" is defined in relation to the **context, needs and opportunities of a local area**. On a local scale, an activity is "new" if it previously did not exist or was not widespread in the area concerned. It may have come from somewhere else. Actions considered to be "innovative" are those likely to produce a multiplier effect throughout the area concerned, whilst at the same time opening up prospects for long-term development.

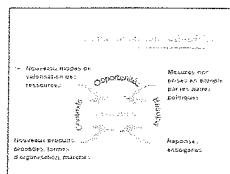


I/7
VII/3

VI.8

DIAPÔ 3 (SUITE)

L'innovation dans LEADER II



A titre d'illustration, la Commission européenne proposait une série de thèmes d'innovation:

- > des mesures préventives aux effets de la réforme de la Politique agricole commune, y compris les aspects environnementaux et les énergies renouvelables;
- > l'application des nouvelles technologies d'information et de communication en milieu rural;
- > la mise à disposition de services adaptés à la faible densité de population;
- > la conception et la commercialisation de produits et services nouveaux;
- > la création d'emplois en milieu rural, y compris l'insertion des personnes en difficulté;
- > la création et la diffusion culturelle en milieu rural, comme facteur d'identité locale et d'attractivité touristique;
- > la sensibilisation de la population rurale aux enjeux du développement et à ses capacités à entreprendre.

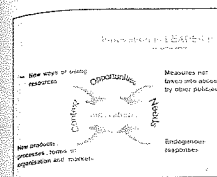
NIVEAU I

VI.9

SLIDE 3 (CONT.)

Innovation in LEADER II

LEVEL I



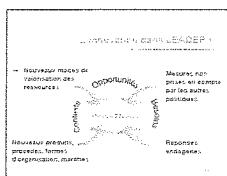
By way of illustration, the European Commission proposed a series of innovation themes:

- > measures to offset the impact of the reform of the Common Agricultural Policy, including environmental and renewable energy aspects;
- > application of new information and communication technologies in the rural environment;
- > provision of services adapted to low population density;
- > devising and marketing new products and services;
- > job creation in the rural environment, including the integration into the labour market of people in difficult circumstances;
- > production and promotion of cultural activities in the rural environment as a contribution to local identity and a tourist attraction;
- > raising awareness among the local community of what is to be gained from development and its own capacity to take initiatives.

VI.9

DIAPÔ 3 (SUITE)

L'innovation dans LEADER II



Sur le terrain, cela s'est traduit par:

- > des actions visant à renouveler et à moderniser les **modes de valorisation des ressources** locales. Il peut s'agir par exemple de l'identification de "niches" de marché et la création d'une demande solvable pour des produits et services locaux, ou encore de la recherche d'une diversification d'activité lorsque des menaces pèsent sur un secteur;
- > des mesures **non prises en compte par les autres politiques** ou **complémentaires** à d'autres programmes. Par exemple, dans plusieurs cas l'animation et la mobilisation des ressources résultent d'actions menées avec LEADER, tandis que la réalisation est financée par d'autres programmes. En acceptant et encourageant les investissements "immatériels", LEADER permet de renforcer à la fois les secteurs social, culturel et environnemental qui échappent généralement aux autres programmes;
- > des actions apportant des **réponses endogènes aux faiblesses et aux problèmes des zones rurales**: recherche de solutions "in situ" à des problèmes qui, ne trouvant pas de réponse institutionnelle adéquate, avaient généré méfiance, fatalisme (services, transports, etc.);
- > des innovations technologiques (**nouveaux produits, nouveaux procédés, nouvelles formes d'organisation, nouveaux marchés**).

Ces actions permettent de combiner d'une façon nouvelle des connaissances locales traditionnelles avec des technologies disponibles par ailleurs.

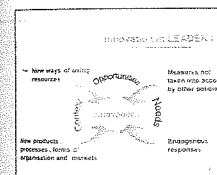
NIVEAU I

VI.10

SLIDE 3 (CONT.)

Innovation in LEADER II

LEVEL I



In the field, this takes the form of:

- > actions to renew and update **methods of adding value to local resources**. This may, for instance, involve identifying market "niches" and creating solvent demand for local products and services, or else seeking to diversify activities where a sector is under threat;
- > measures **not taken into account by other policies** or **complementary** to other programmes. For instance, in a number of cases LEADER has financed the aspects of "animation" and harnessing resources, whilst other programmes have funded actual project implementation. By accepting and encouraging "intangible" investments, LEADER helps to reinforce the social, cultural and environmental sectors, which have generally been overlooked by other programmes;
- > actions to provide **endogenous responses to the weaknesses and problems of rural areas**: search for "in situ" solutions to problems which, after failing to receive an adequate institutional response, had created distrust and fatalism (services, transport, etc.);
- > technological innovation (**new products, processes, forms of organisation and markets**).

These actions make it possible to find new ways of combining traditional local knowledge with technology available elsewhere.



E23, P22, P23

E32

E24, M16, P53

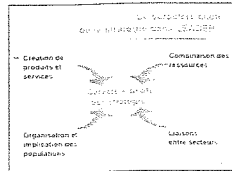
P37, T31

VI.10

DIAPÔ 4

Le caractère pilote de la stratégie dans LEADER+

NIVEAU I



Dans LEADER+, la Commission européenne vise à soutenir des approches de développement rural originales et ambitieuses qui approfondiront l'expérimentation entamée dans le cadre de LEADER I et II.

Le caractère "pilote" sera apprécié sur base de la stratégie de développement exposée au sein de chaque plan de développement. Celle-ci doit mettre en avant des moyens permettant de s'engager dans de nouvelles voies de développement durable, nouvelles par rapport aux pratiques du passé pour le territoire concerné.

La notion de "pilote" peut être appréciée:

- > en termes de **création de produits et services** qui incorporent les spécificités locales;
- > en termes de **méthodes permettant de combiner entre elles les ressources** humaines, naturelles et/ou financières du territoire conduisant à une meilleure exploitation de son potentiel endogène;
- > en termes de combinaison et de **liaisons entre des secteurs de l'économie** traditionnellement séparés les uns des autres (approche intégrée);
- > en termes de formes originales d'**organisation et d'implication de la population** locale dans le processus décisionnel et de mise en œuvre du projet.

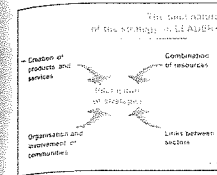


VI.11

SLIDE 4

The pilot nature of the strategy in LEADER+

LEVEL I



Under LEADER+, the European Commission aims to support original and ambitious rural development approaches that reinforce the experimentation process started under LEADER I and II.

The "pilot" concept will be assessed on the basis of the **development strategy** presented in each development plan. This strategy must put forward means of achieving sustainable development which are new by comparison with previous practice in the area concerned.

The "pilot" concept is judged in terms of:

- > **creating products and services** that incorporate the distinctiveness of the local area;
- > **methods for combining the area's human, natural and/or financial resources**, resulting in better use of indigenous potential;
- > the combination of and **links between economic sectors** which are traditionally separate (integrated approach);
- > original forms of **organisation and involvement of communities** in the decision-making process and in implementing the project.

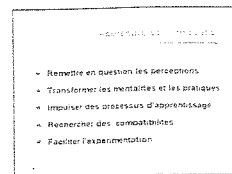


VI.11

DIAPÔ 5

Apprendre par l'innovation

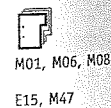
NIVEAU II



La créativité ne s'exprime pas toujours dans l'action en soi mais aussi dans la façon dont l'action est mise en œuvre: la production alimentaire selon des recettes traditionnelles, par exemple, peut s'effectuer dans n'importe quelle entreprise. Mais quand les recettes proviennent de la tradition culinaire familiale d'un territoire, que des acteurs décident de s'organiser en "cuisine collective", puis réalisent eux-mêmes les étapes de qualité pour accéder aux marchés, l'action sort des sentiers battus et devient source d'apprentissage et de cohésion.

Affirmer d'emblée une volonté de travailler sur l'innovation, c'est déjà se mettre dans un état d'esprit différent et enclencher un processus qui consiste à:

- > **remettre en question les perceptions**, les acquis et les certitudes, et à construire une vision globale des ressources, des potentialités et des attentes, en s'appuyant sur l'approche territoriale, partenariale et ascendante;
- > **transformer les mentalités et les pratiques** (par exemple, "valoriser" les ressources endogènes, au lieu de les "exploiter" sans analyser l'impact de cette exploitation sur la renouvelabilité de la ressource ou sur le paysage; s'appuyer sur la reconnaissance de la culture locale pour souder les identités collectives, etc.);

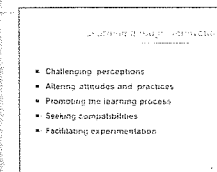


VI.12

SLIDE 5

Learning through innovation

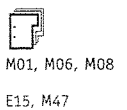
LEVEL II



It is not only the action itself that can be creative, but also the way in which it is implemented. For instance, any enterprise can produce food according to traditional recipes. However, when, for example, the recipes come from the domestic culinary tradition of an area whose folk decide to set up a "collective kitchen" and to take charge of fulfilling the quality requirements for accessing markets themselves, the action is considered to be out of the ordinary and becomes a source of learning and cohesion.

Deciding to work on innovation from the outset involves changing ways of thinking and leads to a process of:

- > **challenging perceptions**, the status quo and certainties and building a global vision of the area's resources, potential and expectations, by adopting a partnership-based, bottom-up, area-based approach;
- > **altering attitudes and practices** (by, for example, "enhancing the value" of endogenous resources instead of "exploiting" them without analysing the impact on the renewability of the resource or on the landscape; by taking recognition of the local culture as the basis for uniting collective identities, etc.);

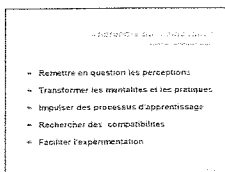


VI.12

DIAPÔ 5 (SUITE)

Apprendre par l'innovation

NIVEAU I



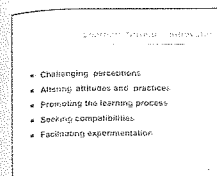
- > **impulser des processus d'apprentissage** (par exemple, favoriser les échanges notamment par des formations-développement, la participation à la détermination des critères de sélection des projets, etc.);
- > **associer des éléments apparemment peu compatibles** (par exemple, concilier environnement et développement économique, intégrer les normes européennes tout en préservant les spécificités locales, etc.). Cet effort peut aider à surmonter des handicaps, à "briser des verrous", à libérer des économies locales handicapées par la dispersion des ressources et un appui institutionnel fragmenté);
- > **faciliter l'expérimentation** de solutions à petite échelle impliquant des coûts limités, avant de passer à une échelle supérieure. Le terme "pilote", plus encore que le terme "innovant", implique la notion de "transférabilité". C'est d'ailleurs ici que la démarche innovante peut trouver sa limite: la difficulté d'appliquer dans un contexte plus large des expériences qui se sont avérées valides dans des situations particulières.

VI.13

SLIDE 5 (CONT.)

Learning through innovation

LEVEL I



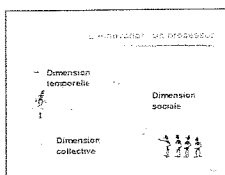
- > **promoting the learning process** (by, for example, encouraging exchanges, especially through development training, participation in defining project selection criteria, etc.);
- > **associating apparently incompatible elements** (by, for example, reconciling environmental and economic development concerns, integrating European standards whilst at the same time preserving local distinctiveness, etc.) This effort can help to overcome handicaps, break down barriers and unleash local economies crippled by dispersed resources and fragmented institutional support);
- > **facilitating experimentation** using small-scale, low-cost solutions, before moving up in scale. The term "pilot", even more than the term "innovative", implies the notion of "transferability". Moreover, this is where the innovative approach can come up against its limitations, when problems arise in applying to a more general context experiments that have proved valid in specific situations.

VI.13

DIAPÔ 6

L'innovation, un processus

NIVEAU II



- L'innovation dans LEADER est essentiellement définie comme un processus.
- On peut analyser l'innovation en fonction de trois composantes:
- > la dimension **temporelle**, que l'on peut assimiler à un **cycle de projet** (diapo 7);
 - > la dimension **sociale** (diapo 8);
 - > la dimension **collective** (diapo 9).



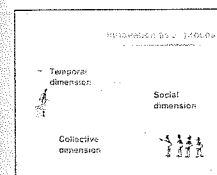
VI/7-9

VI.14

SLIDE 6

Innovation as a process

LEVEL II



- Innovation in LEADER is essentially defined as a process.
- Innovation can be analysed on the basis of three components:
- > The temporal dimension, which can be equated to a **project cycle** (slide 7);
 - > The social dimension (slide 8);
 - > The collective dimension (slide 9).

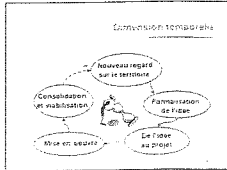


VI/7-9

VI.14

DIAPÔ 7

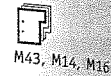
Dimension temporelle: le cycle du projet



Tout projet de création d'une activité, d'un produit ou d'un service, évolue selon un **cycle de vie** que l'on peut découper en 5 phases.

- > **Phase 1: un nouveau regard porté sur le territoire** – l'idée ne part pas de rien: elle provient le plus souvent de la capacité d'un "éclaireur", d'un "pionnier", à lire le contexte sous un jour nouveau et à détecter de nouvelles perspectives de développement et des amorces de solution. Dans la démarche LEADER, ce pionnier peut être soit un collectif de type GAL soit une institution, une entreprise ou un acteur individuel.
- > **Phase 2: la formalisation de l'idée** – l'idée n'acquiert une consistance véritable que lorsqu'elle gagne une dimension sociale. Le pionnier peut ressentir le besoin de la partager et de la confronter pour la vérifier, l'enrichir et mieux la formaliser. Il va donc chercher à provoquer une prise de conscience collective et un groupe d'initiateurs peut ainsi se constituer.
- > **Phase 3: de l'idée au projet** – une fois l'idée formulée et le groupe d'initiateurs constitué, un projet va éventuellement prendre forme. Les initiateurs vont rechercher d'autres alliances ou constituer un partenariat suffisamment large et adapté à l'action envisagée. La transformation des "initiateurs" en "porteurs" de projet se traduit souvent par un élargissement du nombre de personnes et d'institutions impliquées dans la démarche. Dans le passage de l'idée au projet, les rôles se précisent.

NIVEAU II

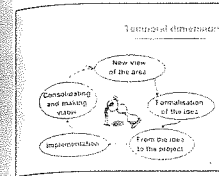


VI.15

SLIDE 7

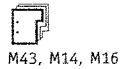
Temporal dimension: the project cycle

LEVEL II



Any project to create an activity, product or service has a **life cycle** that can be divided into five phases.

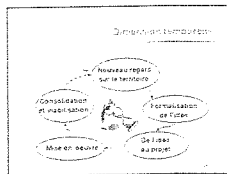
- > **Phase 1: taking a new view of the area** – An idea does not spring from nowhere. Mostly it springs from the ability of a "pathfinder" or "trailblazer" to interpret the local context in a new light and to identify new development prospects and outline possible solutions. Under the LEADER approach, this trailblazer may be either a group, like a LAG, or an institution, enterprise or individual.
- > **Phase 2: formalising the idea** – An idea only takes on real substance when it acquires a social dimension. Trailblazers may feel the need to share their idea and to compare and contrast it in order to verify, enhance and better formalise it. They will therefore seek to provoke collective awareness, resulting in the establishment of a group of initiators.
- > **Phase 3: from idea to project** – Once the idea has been formulated and the group of initiators set up, a project may take shape. The initiators will seek other alliances or create a broad enough partnership to suit the planned action. Turning "initiators" into project "leaders" often entails expanding the number people and institutions involved in the approach. In moving from idea to project, roles are defined more clearly.



VI.15

DIAPÔ 7 (SUITE)

Dimension temporelle: le cycle du projet



- > **Phase 4: la mise en œuvre** – à ce stade, les partenaires ont dû réunir les conditions nécessaires à la réalisation du projet. Une collaboration étroite entre tous les intervenants capables de répondre aux exigences de la mise en œuvre (analyse des marchés potentiels, savoir-faire, main d'œuvre, équipements, capitaux, pouvoir de décision, etc.) est nécessaire. Une évaluation des avantages, inconvénients et risques du projet s'impose avant d'engager la phase de mise en œuvre proprement dite.
- > **Phase 5: la consolidation et la viabilisation** – les projets nécessitent des moyens, ils devront donc généralement correspondre à une demande solvable. Dans ce cas, leur viabilité se pose en **termes économiques et commerciaux** et dépendra de la capacité à les adapter constamment à la demande et/ou à créer une demande propre. Cette exigence implique d'être en prise avec le marché, en s'appuyant sur des réseaux de consommateurs et/ou des distributeurs. Dans d'autres cas, le besoin s'exprime en termes de produits ou de services qui ne soient ni commerciaux ni monétaires, des actions d'animation par exemple. La solvabilité de la demande repose alors sur la capacité et la volonté des acteurs publics et privés d'assurer la continuité du financement, ou encore sur un consensus quant à l'utilité collective de cette action.

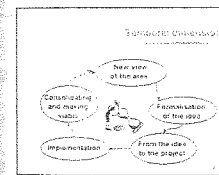
NIVEAU II

VI.16

SLIDE 7 (CONT.)

Temporal dimension: the project cycle

LEVEL II



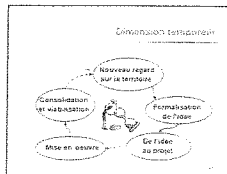
- > **Phase 4: implementation** - At this stage the partners have to fulfil the necessary conditions for implementing the project. Close collaboration is required between all those capable of meeting the implementation requirements (analysis of potential markets, know-how, manpower, equipment, capital, decision-making powers, etc.). An assessment of the project's advantages, drawbacks and risks must be made before embarking on the implementation phase.
- > **Phase 5: consolidating and making viable** - Projects require resources and hence, must generally meet a solvent demand. In this case their viability is seen in **economic and commercial terms** and will depend on the ability to continually adapt to demand and/or to create a specific demand. This means keeping tuned to the market by relying on networks of consumers and/or distributors. In other cases the need is for products or services that are neither commercial nor monetary, such as "animation" actions. The solvency of demand therefore relies on the capacity and will of public and private players to provide continual funding, or else on a consensus regarding the collective usefulness of the action.

VI.16

DIAPÔ 7 (SUITE)

Dimension temporelle: le cycle du projet

NIVEAU II



Passer par ces 5 phases constitue l'itinéraire idéal de succès pour une action innovante. En réalité, les risques d'échec sont très élevés à chaque étape et seul un nombre limité d'actions aboutissent.

Il va également sans dire que la durée de chaque étape est variable, le cycle du projet pouvant connaître des moments de "léthargie" pour mieux repartir par la suite.

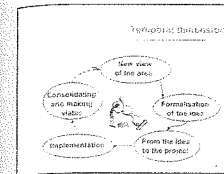
A noter enfin qu'une évaluation et un suivi sont nécessaires tout au long du processus.

VI.17

SLIDE 7 (CONT.)

Temporal dimension: the project cycle

LEVEL II



The ideal route to success for an innovative action is to progress through all five phases. In reality, the risks of failure are very high at each stage and only a small number of actions actually come to fruition.

Obviously the duration of each stage varies, with the project cycle sometimes experiencing periods of "sluggishness" before starting up again on a better footing.

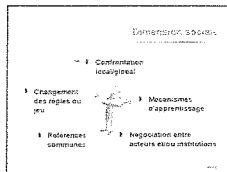
Finally, evaluation and monitoring are essential right throughout the process.

VI.17

DIAPÔ 8

Dimension sociale

NIVEAU II



D'un point de vue social, le processus d'innovation implique les dynamiques suivantes:

1. Une confrontation du "local" et du "global" – l'innovation conduit souvent à porter un nouveau regard sur le territoire. Elle révèle d'une part la valeur de ce qui est spécifique au territoire, d'autre part d'éventuelles inadaptations à l'évolution du contexte extérieur (marchés, cadres législatifs, technologies, ressources humaines, etc.).

2. La création de mécanismes d'apprentissage – l'innovation permet de fixer et de systématiser de nouvelles connaissances, soit de manière informelle entre les acteurs impliqués, soit de façon formelle, notamment au travers de formations.



III/3-5



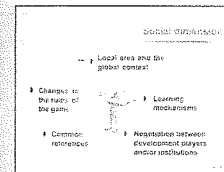
M36, M39, M50, T31

VI.18

SLIDE 8

Social dimension

LEVEL II



From a social standpoint, the innovation process entails the following dynamics:

1. Local area and the global context – Innovation often leads to taking a fresh look at the area. This reveals not only the value of the area's distinctive features but also any failures to adapt to changes in the outside world (markets, legislative frameworks, technology, human resources, etc.)

2. Creating learning mechanisms – Innovation makes it possible to determine and systematise new knowledge, either informally between the players involved, or formally, notably through training.



III/3-5

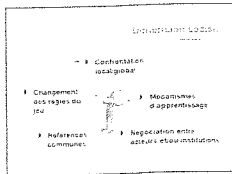


M36, M39, M50, T31

VI.18

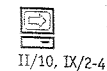
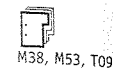
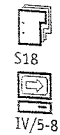
DIAPÔ 8 (SUITE)

Dimension sociale



3. La **négociation entre acteurs et/ou institutions** – vouloir créer des liens entre acteurs et/ou institutions qui œuvrent habituellement de manière séparée ne s’effectue pas sans créer de tensions. Les principales difficultés à dépasser sont de l’ordre des réticences (crainte de perdre des acquis, incertitude face au changement, etc.) ou des divergences d’intérêt (entre les intérêts individuels ou corporatistes et l’intérêt général); bien souvent, les acteurs privés ou publics sont plus sensibles au court qu’au long terme. Des périodes de régulation par la négociation ou la médiation sont alors nécessaires. Pour aboutir, la négociation nécessite un climat de confiance et la prise en compte des rapports de force et des sensibilités.
4. La création de nouvelles **références communes** – ce sont des éléments partagés par toutes les composantes d’un groupe social (famille, entreprise, institution, communauté locale, territoire, etc.). Elles déterminent le comportement social de chacun à l’intérieur du groupe. La conscience du partage de ces références communes est un élément fondamental de cohésion.
5. Un **changement dans les règles du jeu** – l’innovation, c’est aussi la décentralisation d’une partie des financements et des modes de gestion ainsi que le rapprochement au niveau local de la prise de décision partagée avec de nouveaux partenaires.

NIVEAU II

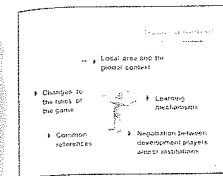


VI.19

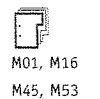
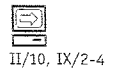
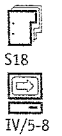
SLIDE 8 (cont.)

Social dimension

LEVEL II



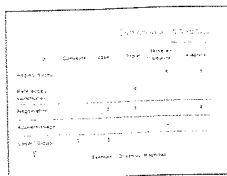
3. **Negotiation between development players and/or institutions** – The desire to create links between players or institutions accustomed to working in isolation cannot be fulfilled without creating tensions. The main difficulties to be overcome involve reluctance (fear of losing ground already gained, uncertainty in the face of change, etc.) or diverging interests (between individual or corporatist interests and the general interest). Very often private or public players are more sensitive to short-term than to long-term issues. Periods of regulation through negotiation or mediation are therefore needed. If it is to succeed, negotiation requires a climate of trust and the consideration of power relationships and sensitivities.
4. Creating new **common references** – These are the elements shared by all members of a social group (family, enterprise, institution, local community, local area, etc.) and determine the social behaviour of every individual in the group. The realisation of sharing these common references is a fundamental prerequisite for social cohesion.
5. **Changing the rules of the game** – Innovation also means decentralising some funding and management methods, as well as bringing closer to the local level the decision-making process shared with new partners.



VI.19

DIAPÔ 9

Une dimension collective



Cette dimension résulte des deux précédentes: dans sa construction, le processus d’innovation a un effet d’entraînement.

L’innovation est d’abord virtuelle ou inexistante ou encore source de polémique. Or, c’est souvent à cette étape que des décisions importantes de recherche, de stratégie politique, d’affectation de ressources humaines et matérielles doivent être prises. C’est la compétence et la détermination des acteurs qui permettront au projet innovant de prendre forme. C’est ainsi que l’innovation se forgera un ancrage sur le terrain, générera des alliances qui ne pourront plus complètement être remises en cause par la suite. L’innovation tend ainsi à se stabiliser progressivement.

Le projet “Or Vert du Magnoac” (diapo 9), qui a consisté à valoriser et commercialiser les productions agro-alimentaires du Magnoac, petit territoire des Pyrénées françaises, peut illustrer cet effet:

Le foie gras est un produit traditionnel de la région que l’on voulait valoriser à plus grande échelle. Passer d’une transformation familiale à une échelle plus large nécessitait un abattoir et une conserverie répondant aux normes de l’Union européenne.

L’analyse de la situation du contexte local par rapport au contexte global (confrontation) fait apparaître de nouveaux enjeux pour le territoire. (1)

NIVEAU II



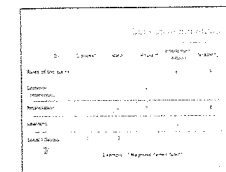
P03

VI.20

SLIDE 9

Collective dimension

LEVEL II



The collective dimension follows on from the temporal and social dimensions. As the process of innovation evolves it has a knock-on effect.

At first innovation is either virtual or non-existent and may even be a source of controversy. However, it is often at this stage that important decisions have to be taken regarding research, political strategy and the allocation of human and material resources. It is the competence and determination of the development players that will enable the innovative project to take shape. This allows innovation to take root in the local area and creates alliances that cannot be completely called into question afterwards. Innovation therefore tends to gradually become stabilised.

The “Magnoac Green Gold” project (slide 9), to develop and market agrifood products from Magnoac, a small region in the French Pyrenees, illustrates this effect:

Foie gras is one of the region’s traditional products and there was a desire to develop it on a larger scale. In order to expand from domestic processing to a larger scale, the region needed an abattoir and cannery meeting European Union standards.

An analysis of the local context compared with the global context (comparison) revealed new stakes for the area. (?)



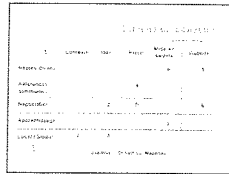
P03

VI.20

DIAPY 8 (SUITE)

Une dimension collective

NIVEAU II



En 1985, afin de créer le cadre approprié pour atteindre les standards de qualité requis, 8 agriculteurs créent une Coopérative d'Utilisation en Commun du Matériel Agricole (CUMA).

To remedy the problem posed, the ideas envisaged necessitated new game rules. (2)

Les autorités locales font réaliser une étude technique qui permet d'obtenir l'agrément de l'Union européenne pour la chaîne d'abattage et la conserverie en 1987.

Local authorities commissioned a technical study that led to European Union approval for the slaughter-line and cannery in 1987.

Les agriculteurs créent une structure de transformation et de commercialisation collective, l'association "L'Or Vert du Magnoac" qui dépose la marque "Fermes du Magnoac". Une nouvelle "référence commune" a été créée.

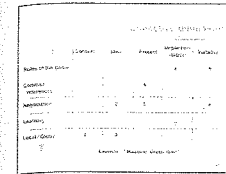
The configuration of the chosen project called for new negotiations between the potential stakeholders. (4)

VI.21

SLIDE 8 (CONT.)

Collective dimension

LEVEL II



In 1985, in order to create the right framework for achieving the required quality standards, eight farmers created a cooperative for pooling agricultural machinery (CUMA).

To remedy the problem, the planned ideas required new game rules. (2)

The local authorities commissioned a technical study that led to European Union approval for the slaughter-line and cannery in 1987.

These rules were consolidated only following a further learning phase, after which a project could be formalised. (3)

The farmers created a collective processing and marketing structure, the association "L'Or Vert du Magnoac", which registered the trademark "Fermes du Magnoac", creating a new "common reference".

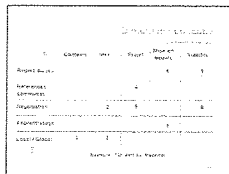
The configuration of the chosen project called for new negotiations between the potential stakeholders. (4)

VI.21

DIAPY 9 (SUITE)

Une dimension collective

NIVEAU II



Le nombre d'adhérents passe à 40 producteurs dans un rayon de 100 km et l'atelier de conserverie et l'abattoir sont agrandis.

At the stage of the mise en œuvre, de nouvelles "références communes" apparaissent progressivement. La synergie ainsi engagée conduit à un élargissement du projet initial. (5)

La gestion collective de l'atelier de transformation et de la commercialisation assure une nouvelle capacité d'action des agriculteurs agissant comme entrepreneurs. Cette pratique permet de former les adhérents et de les sensibiliser aux questions d'hygiène et de qualité et à leur assurer une meilleure maîtrise des marchés.

Specialised training was needed. (7)

Les techniques de fabrication des adhérents de l'association dépositaire de la marque collective "Fermes du Magnoac" ont été harmonisées. Désormais, le foie gras et d'autres produits transformés ont accès aux marchés extérieurs.

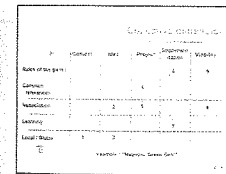
The consolidated project allowed the local game rules to be altered. (9) This modification will permit to address under a new framework the mise en marché.

VI.22

SLIDE 9 (CONT.)

Collective dimension

LEVEL II



The number of members rose to 40 producers in a 100 km radius and the cannery and abattoir were expanded.

At the implementation stage, new "common references" gradually emerged. The resulting synergy led to the initial project being expanded. (5)

The collective management of the processing and marketing unit guaranteed a new action capability for these farmer/entrepreneurs. This made it possible to train members, raise their awareness of hygiene and quality issues and give them more control over markets.

Specialised training was needed. (7)

The manufacturing techniques of the members of the association registering the collective trademark "Fermes du Magnoac" were harmonised. This allowed access to outside markets for their foie gras and other processed products.

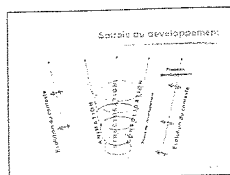
The consolidated project allowed the local game rules to be altered. (9) This will make it possible to adopt a new marketing approach.

VI.22

DIAPÔ 10

Spirale du développement

NIVEAU II



On l'a vu, les processus d'innovation et de développement rural sont par nature complexes car ils résultent de l'interaction d'une multitude d'actions complémentaires, conduites par différents acteurs.

Au cours du processus, le territoire évolue et se structure. On peut figurer cette évolution des territoires ruraux sous la forme d'une spirale.

La spirale du développement des territoires ruraux fait apparaître une évolution par étapes. Chaque étape - correspondant à une hélice de la spirale - est rendue possible grâce à la conjugaison d'actions d'animation, de structuration et de consolidation:

- > les actions d'animation visent à créer des liens entre les populations, les acteurs économiques ou institutionnels, à repérer des potentialités, à donner ou redonner confiance aux acteurs locaux en mettant en valeur leurs atouts et ceux du territoire. La participation des populations à la réalisation des diagnostics de territoire procède de cette démarche;
- > les actions de structuration visent à modifier, à partir d'une action ponctuelle, limitée dans le temps, l'environnement matériel ou immatériel du territoire pour rendre celui-ci plus propice à la création permanente d'activités (c'est par exemple le cas de la création d'une charte de qualité ou de l'aménagement de chemins de randonnées);
- > les actions de consolidation s'inscrivent en général dans un cadre entrepreneurial ou institutionnel. Elles visent la pérennisation d'une activité économique dans des domaines divers.



M02, M06

M16, M28, M43

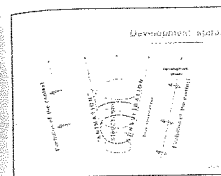
M27, P37

VI.23

SLIDE 10

Development spiral

LEVEL II



As we have seen, the processes of innovation and rural development are complex because they result from the interaction of a multitude of complementary actions conducted by different players.

During this process, the local area evolves and structures itself. This evolutionary process can be depicted as a spiral.

The development spiral of rural areas is one of step-by-step development. Each stage - corresponding to one helix in the spiral - is made possible thanks to a combination of actions relating to "animation", structuring and consolidation.

- > "Animation" actions aim to create links between communities and economic or institutional players, to pinpoint potential or to give local players confidence (or renewed confidence) by highlighting their assets and those of the local area. This approach is preceded by community participation in area-based analyses.
- > Structuring actions aim, on the basis of an ad hoc short-term action, to modify the area's tangible or intangible environment to make it more conducive to the sustained creation of activities (e.g. creating a quality charter or developing walking routes).
- > Consolidation actions are generally encompassed within an entrepreneurial or institutional framework. They aim to ensure the sustainability of an economic activity in various fields.



M02, M06

M16, M28, M43

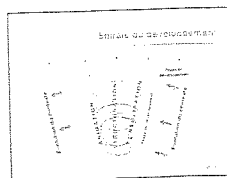
M27, P37

VI.23

DIAPÔ 10 (SUITE)

Spirale du développement

NIVEAU II



La conduite efficace d'un processus innovant de développement exige un équilibre entre ces trois types d'actions.

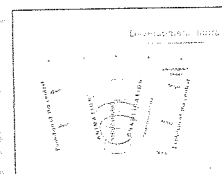
- A cet égard, l'expérience de LEADER permet d'identifier certaines difficultés:
- > certains territoires ayant entrepris des actions d'animation ont ensuite parfois du mal à passer à des actions innovantes de consolidation économique. C'est essentiellement une logique socio-culturelle qui prédomine;
 - > d'autres territoires, engagés dans des actions de structuration, se retrouvent parfois dans l'impossibilité de créer une dynamique d'animation et de consolidation des actions réalisées. On est plus dans une logique d'équipement que de développement;
 - > d'autres se sont surtout orientés vers des actions de consolidation de nature économique sans prendre en compte d'autres actions indispensables dans un processus de développement local. C'est par exemple le cas d'une tentative de création d'activité sans mobilisation préalable de la population.

VI.24

SLIDE 10 (CONT.)

Development spiral

LEVEL II



For an innovative development process to be effective, there must be a balance between these three types of action.

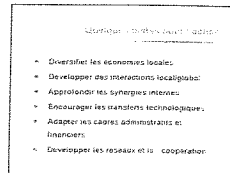
In this respect, the experience of LEADER has made it possible to identify certain problems:

- > Some areas that have undertaken "animation" actions later find it difficult to progress to innovative actions of economic consolidation. This is basically a socio-cultural problem.
- > Other areas engaged in structuring actions sometimes find it impossible to create a dynamic of "animation" and of consolidation of the actions carried out. The rationale is one of providing facilities rather than one of development.
- > Yet others are geared mainly towards economic consolidation actions, without taking into account other actions essential to any local development process. This may happen with a business creation attempt, for instance, when no effort is made to first engage the community.

VI.24

DIAPÔ 11

Quelques pistes pour l'action



Etant donné la diversité des situations des zones rurales européennes, il existe une multitude de formes d'innovation possibles et ce qui sera innovant ici ne le sera pas forcément dans un autre contexte.

De l'observation des expériences conduites dans LEADER, il ressort que l'innovation se développe dans plusieurs directions qui ne s'excluent pas les unes les autres:

- > la diversification des économies locales (création de nouvelles activités);
- > le développement des interactions entre le contexte local et le contexte global (accès aux marchés, valorisation de l'image locale);
- > l'approfondissement de synergies internes (intégration des acteurs et des secteurs);
- > l'encouragement aux transferts technologiques;
- > l'adaptation des cadres administratifs et financiers;
- > l'ouverture sur l'extérieur en développant les réseaux et la coopération.

Viser un développement local, endogène, ne signifie pas pour autant se refermer sur soi. Puiser des idées ailleurs (dans d'autres zones, mais parfois tout simplement dans d'autres secteurs d'activité présents sur son propre territoire), échanger sur ses difficultés et celles des autres, se confronter à des situations analogues, etc. constituent bien souvent le point de départ de nouvelles idées.

NIVEAU I



III/3-5

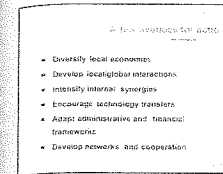
VII/3-4

IX/2-4

VI.25

SLIDE 11

A few avenues for action



In view of the highly diverse situations of Europe's rural areas, there is a multitude of possible forms of innovation and what might be innovative in one area may not be so in another.

From observing past LEADER experiments it emerges that innovation develops in a number of different, but not mutually exclusive, ways:

- > Diversification of local economies (creation of new activities).
- > Development of interactions between the local and global contexts (access to markets, promoting the local image).
- > Intensification of internal synergies (integration of players and sectors).
- > Encouragement of technology transfer.
- > Adaptation of administrative and financial frameworks.
- > Opening up to the outside world by developing networks and cooperation.

However, aiming for endogenous local development does not mean turning in on oneself. Very often new ideas will emerge from drawing on others' ideas (not only other areas, but sometimes quite simply other sectors of activity in one's own area), from exchanging views about one another's problems, from making comparisons with similar situations, etc.

LEVEL I



III/3-5

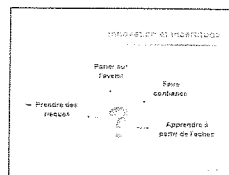
VII/3-4

IX/2-4

VI.25

DIAPÔ 12

Innovation et incertitude



L'Initiative LEADER, par la conception même de sa démarche et le caractère innovant des actions qu'elle cherche à faire émerger, permet de "prendre le risque" de soutenir ce qui ne peut l'être par d'autres voies, affirmant ainsi son caractère pilote. Selon le contexte du territoire concerné, la mise en œuvre d'une telle démarche est déjà un défi en soi. Qui plus est, le poids des traditions ("ce qui ne se fait pas"), les attitudes "réservées" pour ne pas dire réticentes, voire les clientélismes bien installés, sont autant de barrières potentielles. Incertitude et imprévisibilité sont intrinsèques à toute innovation.

Soutenir une innovation, c'est:

- > prendre des risques – c'est au moment où une innovation n'est qu'un germe qu'il faut la soutenir; l'appui aux "pionniers" est une attitude inhérente à l'innovation;
- > parier sur l'avenir et s'engager dans un processus dont on ne connaît pas l'issue car aussi fine que soit la stratégie, il est impossible de deviner les effets induits de la démarche;
- > faire confiance aux acteurs et aux processus, en acceptant les différences de points de vue, d'intérêts, de sensibilités;
- > apprendre – l'échec fait partie intégrante du processus d'innovation. Plus que son existence, c'est sa gestion qui est importante car un échec peut également être considéré comme un outil d'apprentissage.

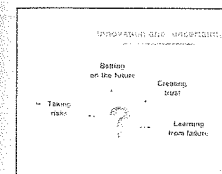


P53

VI.26

SLIDE 12

Innovation and uncertainty



Due to the very design of its approach and the innovative nature of the actions it seeks to encourage, the LEADER Initiative makes it possible to "take the risk" of supporting something that cannot be supported by any other means, thereby confirming its pilot nature. Depending on the context of the area concerned, the implementation of such an approach is already a challenge in itself. What is more, the weight of tradition ("what just is not done") and reticence, not to say reluctance, or even deeply entrenched vested interests, are all potential barriers. Uncertainty and unpredictability are inherent in any form of innovation.

Supporting an innovative venture means:

- > taking risks – It is when an innovation is germinating that it must be supported. Support for "trailblazers" is a prerequisite for innovation;
- > betting on the future and embarking on a venture of unknown outcome because, however detailed the strategy, it is impossible to guess the outcome of the approach;
- > creating trust in development players and processes, by accepting differing points of view, interests and sensitivities;
- > learning from failure – this forms an integral part of the innovation process. Rather than the failure itself, it is how this failure is managed that is more important because failure can equally well be seen as a learning opportunity.



P53

VI.26

DIAPG 13

Perspectives

NIVEAU II

Perspectives

- Existence d'actions innovantes réalisées ou en cours?
- Critères d'innovation retenus?
- Quels sont les acteurs qui jouent un rôle déterminant?
- Formes d'innovation?
- Résultats et essais?

Choisir 1 ou 2 exemples significatifs d'actions innovantes conduites ou possibles sur le territoire en précisant le critère d'innovation retenu:

1. Offre de nouveaux produits, nouvelles valorisations de ressources endogènes
2. Offre de nouveaux services (marchands ou non-marchands)
3. Utilisation de nouveaux procédés
4. Recherche de nouveaux marchés, de nouvelles clientèles
5. Nouvelles formes de partenariat et d'organisation
6. Nouveaux modes de financement
7. Autres

Quels sont les acteurs qui jouent un rôle déterminant dans le soutien à ces actions?

1. Les membres du Comité de programmation du GAL?
2. Les groupes d'intérêts consultés par le GAL?
3. Les collectivités locales, les services de l'Etat ou de la Région?
4. Les agents de développement?
5. Les porteurs de projet, la population locale?
6. D'anciens habitants revenus sur le territoire?
7. Des nouveaux habitants?
8. D'autres acteurs ou institutions?

VI.27

SLIDE 13

Looking ahead

LEVEL II

Looking ahead

- Experience of innovative actions carried out or in progress?
- Innovation criteria selected?
- Which players have a crucial role?
- Impediments to innovation?
- Results and trials?

Choose one or two significant examples of past or potential innovative actions in the area by specifying the selected innovation criterion:

1. Provision of new products, new development of endogenous resources
2. Provision of new services (commercial or non-commercial)
3. Use of new processes
4. Search for new markets, new customers
5. New forms of partnership and organisation
6. New funding methods
7. Others

Which players have a decisive role in supporting such actions?

1. Members of the LAG Programming Committee?
2. Interest groups consulted by the LAG?
3. Local authorities, central government or regional departments?
4. Development agents?
5. Project leaders, the local community?
6. Former residents who have returned to the area?
7. New residents?
8. Other players or institutions?

VI.27

DIAPG 13 (SUITE)

Perspectives

NIVEAU II

Perspectives

- Existence d'actions innovantes réalisées ou en cours?
- Critères d'innovation retenus?
- Quels sont les obstacles à l'émergence des projets?
- Formes d'innovation?
- Résultats et essais?

Comment identifier et soutenir les pionniers, les porteurs d'innovation?

Quels sont les principaux obstacles à l'émergence des projets?

Quels sont les résultats attendus des actions innovantes à l'échelle territoriale?

1. Amélioration de la compétitivité?
2. Diversification de l'économie locale?
3. Meilleures réponses aux problèmes sociaux?
4. Effet d'imitation interne au territoire?
5. Transférabilité à d'autres territoires?
6. Effet de notoriété du GAL et de son action?
7. D'autres valeurs ajoutées?
8. Ces résultats modifient-ils les perspectives de développement du territoire?

VI.28

SLIDE 13 (CONT.)

Looking ahead

LEVEL II

Looking ahead

- Experience of innovative actions carried out or in progress?
- Innovation criteria selected?
- Which players have a crucial role?
- Impediments to innovation?
- Results and trials?

How can trailblazers and innovators be identified and supported?

What are the main obstacles to the emergence of projects?

What are the anticipated results of innovative actions locally?

1. Improved competitiveness?
2. Diversification of the local economy?
3. Better responses to social problems?
4. Imitation effect within the area?
5. Transferability to other areas?
6. Publicising the LAG and its activities?
7. Other forms of added value?
8. Do such results alter the area's development prospects?

VI.28

NIVEAU



LEV



NIVEAU I



LEVEL I



VII.2

VII



DIAP. 1

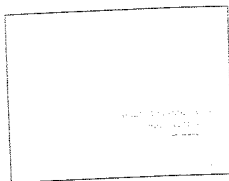
L'approche intégrée et multisectorielle

NIVEAU I

SLIDE

An integrated multisectoral approach

LEVEL I



Les liaisons entre les actions et l'approche multisectorielle sont des aspects qui caractérisent l'Initiative LEADER dont l'acronyme signifie en français "Liaisons Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale".

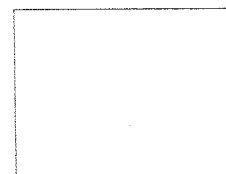
- > LEADER n'est pas un programme de développement sectoriel; le plan d'action locale obéit à une logique multisectorielle, intégrant plusieurs secteurs d'activité.
- > L'introduction du concept de liaisons entre actions (approche intégrée et multisectorielle) vise à rendre plus cohérent le programme d'innovation rurale en articulant les actions et les projets. Elle vise aussi à utiliser toutes les synergies économiques locales possibles, en renforçant les filières et en suscitant des interactions entre acteurs et secteurs du territoire.
- > Cette approche contribue à améliorer la compétitivité économique des territoires parce qu'elle permet de valoriser les ressources locales. Elle incite les acteurs socio-économiques à agir en concertation, à produire des biens et des services non délocalisables et à retenir le maximum de valeur ajoutée sur le territoire.
- > Elle permet l'adaptation à de nouvelles fonctions et à de nouvelles demandes: protection des ressources, formes de solidarités, accueil de nouvelles populations, etc.

Le concept de "thème fédérateur", qui est au cœur du programme LEADER+, renforce cette vision.



II/11

VII.4



Links between actions and the multisectoral approach are aspects that characterise the LEADER Initiative, whose acronym stands for "Links between actions for the development of the rural economy".

- > LEADER is not a sectoral development programme; the local action plan obeys a multi-sector rationale, integrating several sectors of activity.
- > The aim of introducing the concept of links between actions (integrated multisectoral approach) is to make the rural innovation programme more coherent by linking actions and projects. It also aims to use all available local economic synergies by reinforcing production chains and encouraging interaction between players and sectors in the area.
- > This approach helps to improve the economic competitiveness of rural areas because it makes it possible to develop local resources. It prompts socio-economic players to act in concert, to produce goods and services that cannot be transferred outside the area and to keep maximum added value in the area.
- > It makes it possible to adapt to new functions and new demands: safeguarding resources, forms of solidarity, welcoming new residents, etc.

The concept of "unifying theme", which is at the heart of the LEADER+ programme, reinforces this vision.



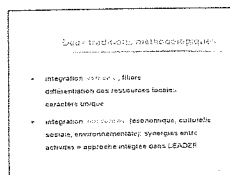
II/11

VII.4

DIAPÔ 2

Deux traditions méthodologiques

NIVEAU II



LEADER prend appui sur au moins **deux traditions méthodologiques distinctes** lorsqu'il s'agit de mettre en pratique des stratégies économiques locales:

> La première approche consiste à apporter une valeur ajoutée aux ressources locales en valorisant leurs caractéristiques particulières. Il s'agit de doter le territoire d'un avantage comparatif le rendant moins vulnérable aux délocalisations. Ce qui implique un important travail professionnel pour convertir les ressources locales en produits et services commercialisables, garantir et accroître la qualité de ceux-ci et améliorer leur présentation et mise en marché.

En d'autres termes, il convient, dans le cadre de cette première approche, d'analyser soigneusement toutes les activités des chaînes ou filières de produits permettant de mettre en relation les producteurs locaux et les consommateurs (**intégration verticale, le long d'une filière**). L'idée consiste généralement à assurer, dans la mesure du possible, que ces activités sont réalisées dans la région même de sorte qu'une valeur ajoutée maximale soit conservée au niveau local.



E23, P03, P23, P32, P37, T01

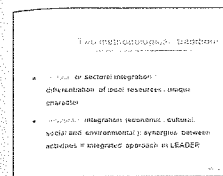
M01, M14, M25, P17, P22, T09

VII.5

SLIDE 2

Two methodological traditions

LEVEL II



LEADER relies on at least **two distinct methodological traditions** for putting local economic strategies into practice:

> The first approach is to add value to local resources by capitalising on their distinctive characteristics. The aim is to give the area a comparative advantage to make it less vulnerable to the transferral of these resources outside the area. This involves considerable professionalism to convert local resources into saleable products and services, to guarantee and enhance their quality and to improve their presentation and marketing.

In other words, the aim of this initial approach is to carefully analyse all of the activities of production chains, so as to put local producers in touch with consumers (**vertical integration, throughout a production chain**). The general aim is to do the utmost to ensure that these activities are carried out in the region itself to ensure that maximum added value is retained locally.



E23, P03, P23, P32, P37, T01

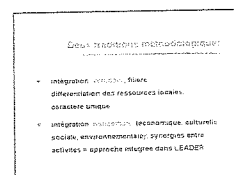
M01, M14, M25, P17, P22, T09

VII.5

DIAPÔ 2 (SUITE)

Deux traditions méthodologiques

NIVEAU II



> La seconde approche vise à exploiter au maximum les synergies existant ou pouvant exister entre les différentes activités locales par le biais de l'**intégration horizontale**. C'est l'**approche intégrée**. L'inclusion à leur menu par les restaurants locaux de produits alimentaires typiques de producteurs locaux, stimulant à la fois le tourisme local et la vente de produits locaux, est un exemple parmi d'autres de cette approche.

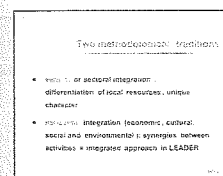
Aucune de ces approches n'est propre au programme LEADER, mais la mise en œuvre de LEADER I et II a permis d'accumuler une expérience considérable sur le contexte dans lequel l'une ou l'autre approche peut être utilisée, la relation entre elles et les conditions de leur réussite.

VII.6

SLIDE 2 (CONT.)

Two methodological traditions

LEVEL II



> The second approach is to fully exploit existing or potential synergies between the different local activities by means of **horizontal integration**. This is the **integrated approach**. Just one example of this approach is when local restaurants include in their menus typical food products from local producers, thereby stimulating local tourism as well as sales of local products.

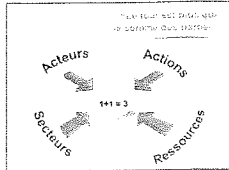
Neither of these approaches is the sole province of the LEADER programme, but the implementation of LEADER I and II has allowed considerable experience to be amassed on exactly where either approach can be used, the link between the two and the conditions for their success.

VII.6

DIAPÔ 3

Le tout est plus que la somme des parties: 1+1=3

NIVEAU I



L'approche LEADER émet l'hypothèse que l'intégration horizontale des acteurs, des actions, des secteurs et des ressources donne une valeur ajoutée (capacité de créativité et d'innovations accrues) à chaque action ou à chaque secteur entrant dans cette démarche.

L'intégration peut concerner:

- > des individus et des **acteurs** locaux (qu'ils soient privés, publics ou associatifs, qu'ils se considèrent a priori comme concurrents ou qu'ils s'ignorent alors qu'ils sont voisins, etc.);
- > des projets et **actions** (dans les domaines économiques, sociaux, culturels, environnementaux);
- > des territoires et leurs **ressources** (naturelles, culturelles, patrimoniales);
- > des **secteurs** d'activité (agriculture, artisanat, industrie, commerce, services, etc.).

Cette approche sous-entend que les actions et projets prévus dans les plans d'actions locales ne doivent pas être conçus individuellement et séparément (par exemple des cours de formation d'un côté et des subventions pour la création de logements à la ferme de l'autre) mais au contraire faire partie d'une **stratégie d'ensemble**, être reliés et coordonnés en un tout cohérent.



E15

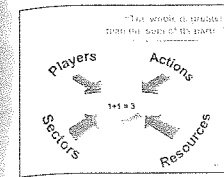
M42

VII.7

SLIDE 3

"The whole is greater than the sum of its parts": 1+1=3

LEVEL I



The theory behind the LEADER approach is that the horizontal integration of players, actions, sectors and resources gives added value (greater creativity and inventiveness) to each action or sector participating in the process.

Integration can involve:

- > individuals and **local players** (private, public or associations, whether they consider themselves primarily as competitors or ignore one another despite living side by side, etc.);
- > projects and **actions** (in the economic, social, cultural and environmental fields);
- > rural areas and their **resources** (natural, cultural and heritage);
- > **sectors** of activity (agriculture, craftworking, industry, commerce, services, etc.)

This approach means that the actions and projects included in local action plans should not be designed individually and in isolation (e.g. training courses separate from grants for creating farm accommodation) but, on the contrary, they should form part of an **overall strategy** and be linked and coordinated within a coherent whole.



E15

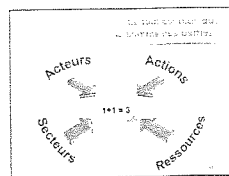
M42

VII.7

DIAPÔ 3 (SUITE)

Le tout est plus que la somme des parties: 1+1=3

NIVEAU I



L'approche intégrée est parfois indispensable pour obtenir la **masse critique** (quantité minimum) nécessaire au succès d'un projet.

Dans la Communication de la Commission européenne aux Etats membres concernant LEADER+, il est précisé que la nouvelle Initiative de développement rural "soutiendra des territoires qui démontrent une volonté et une capacité à concevoir et à mettre en œuvre une stratégie de développement intégrée, durable et pilote, attestée par la présentation d'un plan de développement (...) s'articulant autour d'un thème fort, caractéristique de l'identité du territoire."

Cette disposition du thème fédérateur renforce le poids de l'intégration entre les actions.



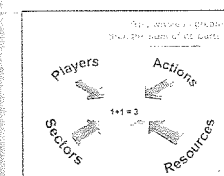
P03

VII.8

SLIDE 3 (cont.)

"The whole is greater than the sum of its parts": 1+1=3

LEVEL I



The integrated approach is sometimes vital in obtaining the **critical mass** (minimum quantity) needed for a project to succeed.

The European Commission Notice to the Member States concerning LEADER+ stipulates that the new rural development Initiative "will support rural areas which show a willingness and ability to devise and implement an integrated and sustainable pilot development strategy, supported by the presentation of a development plan (...) structured around a strong theme typical of the identity of the area concerned."

This provision concerning unifying themes underlines the need for integration between actions.



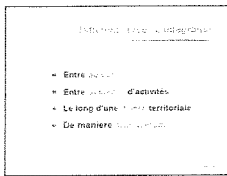
P03

VII.8

DIAPÔ 4

Différents types d'intégration

NIVEAU I



Intégration entre acteurs

Par exemple, la création d'un produit ou d'un service nécessitant la contribution d'une diversité d'acteurs publics, privés, associatifs.



P23

Intégration entre secteurs d'activités

On peut citer, en Allemagne, l'intégration entre l'élevage du "mouton de la Rhön", l'utilisation de l'animal dans la protection de l'environnement et du paysage, et la commercialisation de sa viande dans les restaurants locaux, d'où un impact sur le tourisme. Ou encore, en Irlande, le recyclage des déchets de champignonnières locales en compost de qualité destiné à l'horticulture et aux commerces de jardinage.

P32

Intégration le long d'une filière territoriale

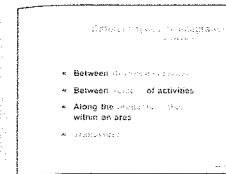
Utilisation des ressources présentes sur le territoire dans l'ensemble du processus de valorisation d'un produit, d'un service, d'un projet ou d'un thème particulier: en y intégrant le plus possible l'amont (les matières premières locales dans la production, par exemple) et l'aval (la distribution, la commercialisation) ainsi que les phases intermédiaires de transformation, en recherchant pour chacune d'elles à créer le maximum de relations avec des activités existantes ou susceptibles d'être créées dans la zone. Cette approche permet d'agir sur de nombreux enjeux – y compris sociaux – et d'innover dans les processus de production de façon stratégique pour le territoire concerné.

VII.9

SLIDE 4

Different types of integration

LEVEL I



Integration between development players

For example, the creation of a product or service requiring the contribution of a wide range of public and private players and associations.



P23

Integration between sectors of activity

One example in Germany is the integration between the breeding of "Rhön sheep" and use of the animal to safeguard the environment and the landscape, with the sale of its meat to local restaurants, which has an impact on tourism. Another example, in Ireland, is the recycling of waste from local mushroom farms into quality compost for the horticultural and gardening sector.

P32

Integration along the local production chain

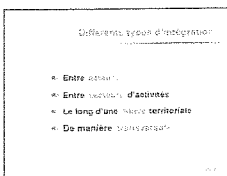
Using the area's resources throughout the entire process of upgrading a product, service, project or specific theme by incorporating as far as possible the upstream phase (e.g. using local raw materials in production) and the downstream phases (distribution and marketing), as well as the intermediary processing phases, by seeking to create the maximum number of links between each of these and existing or potential activities in the area. This approach makes it possible to take action in many different fields – including socially – and to introduce innovations in production processes that are strategic for the area concerned.

VII.9

DIAPÔ 4 (SUITE)

Différents types d'intégration

NIVEAU I



Intégration transversale (environnement, économie, social, culture)

Une vision globale d'intervention impliquant les secteurs économique, social, culturel, environnemental suppose que le plus grand nombre possible d'actions comportent une dimension multisectorielle.



E10, E24, M38, M45, P17, P22, P52

Dans tous les cas, l'approche intégrée est un processus de construction progressif dont le point de départ peut être:

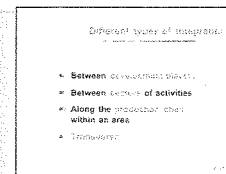
- > un projet;
- > une action portée par une entreprise, un acteur (individuel ou collectif) ou un secteur – la recherche d'intégration correspond souvent à l'origine à un besoin et/ou désir de réaliser une diversification, une reconversion, un élargissement de la clientèle, un meilleur accès à des marchés, etc., d'où la nécessité de constituer un partenariat;
- > un thème fédérateur – dans ce cas, plusieurs secteurs d'activité sont impliqués dès le départ dans une coopération à l'intérieur du territoire.

VII.10

SLIDE 4 (CONT.)

Different types of integration

LEVEL I



Transversal integration (environmental, economic, social, cultural)

A global vision of intervention involving the economic, social, cultural and environmental sectors means that the largest possible number of actions must include a multisectoral dimension.



E10, E24, M38, M45, P17, P22, P52

In all cases, the integrated approach is a gradual process, of which the starting point might be:

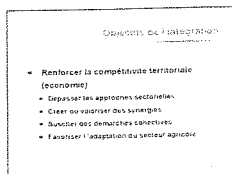
- > a project;
- > an action promoted by an enterprise, an individual or group, or sector – In many cases the bid for integration starts with a need and/or desire to diversify, redevelop, expand the customer base, improve access to markets, etc., leading to a need to establish a partnership;
- > a unifying theme – In this case, several sectors of activity are involved in a local cooperation venture from the outset.

VII.10

DIAPG 5

Objectifs de l'intégration

NIVEAU II



Un objectif général serait de **renforcer la compétitivité du territoire**, c'est-à-dire la capacité d'affronter la concurrence tout en assurant une durabilité environnementale, économique, sociale et culturelle, par des logiques de réseau et d'articulation territoriale.

L'approche intégrée et multisectorielle s'applique particulièrement à la "**compétitivité économique**", c'est-à-dire à la capacité des acteurs à retenir un maximum de valeur ajoutée sur le territoire, en créant ou en renforçant les liens entre secteurs et en combinant les ressources pour valoriser le caractère spécifique et non délocalisable des produits et des services.

Des objectifs plus spécifiques relatifs à la planification du programme local seraient de:

- > **dépasser les approches sectorielles** et thématiques en les coordonnant dans une vision transversale des interventions – c'est ici qu'intervient l'intérêt de s'appuyer sur un thème fédérateur;
- > **créer des synergies** ou encourager celles qui existent déjà entre les différents acteurs et divers secteurs;
- > **augmenter l'efficacité générale** du programme d'intervention et la viabilité d'actions individuelles par leur intégration dans une **démarche collective**;
- > **favoriser l'adaptation du secteur agricole** par la **multifonctionnalité** (liens agriculture/tourisme ou agriculture/environnement etc.).



M18

M01

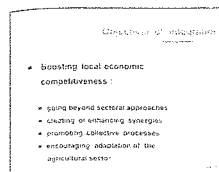
S39

VII.11

SLIDE 5

Objectives of integration

LEVEL II



One general objective is to **boost local competitiveness**, i.e. the area's ability to cope with competition whilst at the same time ensuring environmental, economic, social and cultural sustainability through networking and local links.

An integrated multisectoral approach is particularly appropriate for boosting "**economic competitiveness**", i.e. the ability of development players to retain maximum added value in the area by creating or reinforcing links between sectors and by combining resources to capitalise on the uniqueness of products and services and ensure that they cannot be transferred outside the area.

More specific objectives relating to planning the local programme are to:

- > **go beyond sectoral and thematic approaches** by coordinating them within a transversal approach to interventions – This is where the advantage of a unifying theme comes in;
- > **create synergies** or encourage ones that already exist between the different players and sectors;
- > increase the general effectiveness of the support programme and the viability of individual actions by integrating them into a **collective process**;
- > **encourage adaptation of the agricultural sector** by means of the **multi-functional approach** (links between agriculture and tourism or between agriculture and the environment, etc.).



M18

M01

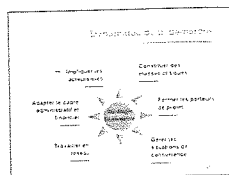
S39

VII.11

DIAPG 6

Dynamique de la démarche

NIVEAU II



D'une façon schématique, l'approche intégrée nécessite:

1. **l'implication des acteurs-clés de différents secteurs** par:
 - > la création de "forums" de développement ou d'autres formes d'échanges;
 - > la recherche d'objectifs communs;
 - > la communication des résultats;
 - > l'implication des compétences;
2. **une masse critique suffisante** du point de vue des hommes, des activités, des ressources;
3. **une ouverture des porteurs de projet** à d'autres mentalités, attitudes, façons de travailler;
4. **une gestion des situations de concurrence**, voire de conflit;
5. **un travail en réseau** qui s'appuie sur des relais reconnus et acceptés;
6. **une adaptation du cadre administratif et financier** (décentralisation de la prise de décision et de la gestion, coordination des moyens).



T09

E10

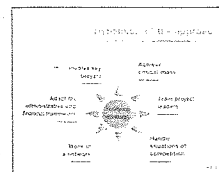
M53

VII.12

SLIDE 6

Dynamics of the approach

LEVEL II



In brief, the integrated approach requires:

1. **The involvement of key players from the different sectors** by:
 - > creating development "forums" or other forms of exchange;
 - > seeking common objectives;
 - > notifying results;
 - > involving skills.
2. **Sufficient critical mass** in terms of manpower, activities and resources.
3. **Project leaders to be receptive** to different outlooks, attitudes and ways of working.
4. **Handling situations of competition or even conflict.**
5. **Working in a network** through recognised and accepted intermediaries.
6. **Adapting the administrative and financial framework** (decentralised decision-making and management, as well as coordination of resources).



T09

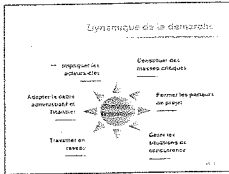
E10

M53

VII.12

DIAPÔ 6 (SUITE)

Dynamique de la démarche



L'accompagnement de la démarche et l'appui technique sont des facteurs-clés de succès de l'approche intégrée. A cet effet, les groupes LEADER ont porté leurs efforts sur:

- > la **pédagogie** – animation sur le terrain et acquisition de compétences, négociations préliminaires entre groupes d'intérêt, instauration d'un climat de travail favorable, consensus sur les objectifs, participation à la sélection de projets, diffusion des résultats;
- > l'**établissement de relations avec les différentes institutions** (rôle d'interface et élargissement du partenariat local);
- > l'**adaptation du cadre administratif et financier** (lobbying auprès des administrations, intégration de plusieurs sources de financement, recherche de formes juridiques adaptées).

NIVEAU II



V/8-9

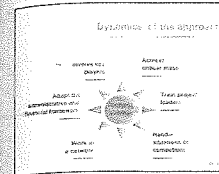
V/14-18

IX

VII.13

SLIDE 6 (CONT.)

Dynamics of the approach



Providing support throughout the process and technical assistance are key to the success of the integrated approach. LEADER groups have therefore focused their efforts on:

- > **facilitation** – “Animation” in the field and capacity building, preliminary negotiations between interest groups, establishing a favourable working atmosphere, consensus regarding objectives, participation in project selection, dissemination of results;
- > **establishing links with the various institutions** (role of interface and enlargement of the local partnership);
- > **adapting the administrative and financial framework** (lobbying public administrations, integrating several funding sources, seeking appropriate legal forms).

LEVEL II



V/8-9

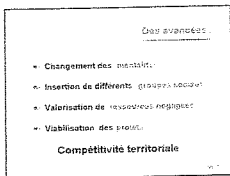
V/14-18

IX

VII.13

DIAPÔ 7

Des avancées...



D'une manière générale, l'approche intégrée a fait progresser la démarche locale. Cette avancée se traduit en particulier par:

- > un **changement de mentalité** par la mobilisation des acteurs autour de projets collectifs, l'apprentissage du travail en coopération plutôt qu'en compétition, le renforcement et/ou l'évolution de l'identité collective;
- > l'**insertion de groupes sociaux** qui sont souvent laissés pour compte ou ne bénéficient que de programmes sociaux (personnes âgées, personnes handicapées, etc.);
- > la **valorisation de ressources abandonnées ou sous-estimées** (redécouverte et redynamisation d'anciens savoir-faire locaux, mise au goût du jour de produits traditionnels, etc.);
- > la **viabilisation des projets** par l'organisation de producteurs pour atteindre des masses critiques ou pour répondre à des demandes qui, prises séparément, ne seraient pas solvables, etc.;
- > des gains en termes de **compétitivité territoriale**: économies d'échelle, concepts “multiservices”, optimisation des infrastructures, polyvalence des équipements et augmentation de leur usage par le biais d'activités multiples, nouvelles combinaisons des transports, adaptation des compétences aux nouveaux besoins par le biais de la formation, etc.

NIVEAU II



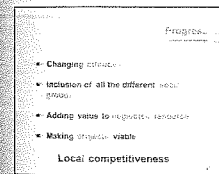
M38, P23, S32

P03, P32

VII.14

SLIDE 7

Progress...



Generally speaking, the integrated approach has advanced the local approach by means of:

- > **changing attitudes** by drawing the players together around joint projects, learning to work in cooperation rather than as rivals, a greater sense of and/or a change in the collective identity;
- > **inclusion of social groups** that are often ignored or only benefit from social programmes (elderly or disabled people, etc.);
- > **adding value to neglected or undervalued resources** (rediscovery and revitalisation of old local know-how, updating of traditional products, etc.);
- > **making projects viable** by organising producers in order to achieve critical mass or to respond to various demands which, taken in isolation, would not be solvent, etc.;
- > gains in terms of **local competitiveness**: economies of scale, “multiservice” concepts, optimisation of infrastructure, making facilities multipurpose and increasing their use for a wide range of activities, new transport combinations, adapting skills to new needs through training, etc.

LEVEL II



M38, P23, S32

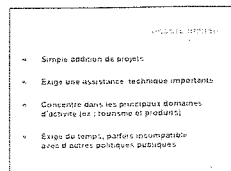
P03, P32

VII.14

DIAPÔ 8

... encore limitées

NIVEAU II



Un long chemin reste cependant à parcourir pour approfondir cette démarche:

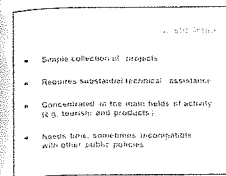
- > dans certains territoires, l'approche intégrée s'est souvent apparentée à une **addition de projets**;
- > la démarche a nécessité une **assistance technique importante** et a échoué dans les territoires où cette assistance technique était faible ou insuffisante;
- > très souvent, **l'intégration n'a concerné que les principaux domaines d'intervention** tels que les produits locaux, le tourisme, l'artisanat, alors que bien d'autres secteurs d'activité ont continué à être gérés de façon traditionnelle;
- > **œuvre de longue haleine**, l'approche intégrée est parfois difficilement compatible avec les délais d'exécution d'un programme ou les contraintes d'autres politiques publiques. A cet égard, la prise en compte d'un thème fédérateur dans la conception même du projet est un levier important.

VII.15

SLIDE 8

... is still limited

LEVEL II



However there is still a long way to go in consolidating this approach:

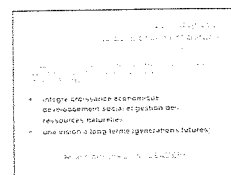
- > in some areas the integrated approach has often simply been a **collection of projects**;
- > the approach has required **significant technical assistance** and has failed in areas where such technical assistance was poor or inappropriate;
- > in many cases **only the main areas of intervention were included**, such as local products, tourism or the craft industry, whilst many other sectors of activity have continued to be administered in the traditional manner;
- > **since it is a long-term process**, the integrated approach is sometimes incompatible with programme deadlines or the constraints of other public policies. Taking into account a unifying theme at the actual project design phase is a major lever in this respect.

VII.15

DIAPÔ 9

De l'intégration au développement durable

NIVEAU II



Cet aspect de la démarche LEADER renvoie au concept de "**développement durable**", défini au Sommet de Rio de Janeiro en 1992 comme un "*mode de développement censé assurer les besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs*".

Le concept intègre **croissance économique, action sociale et gestion des ressources naturelles** dans une éthique du respect des populations à participer à la prise de décision.

L'approche intégrée rejoint cette définition par l'élaboration d'une **vision de l'avenir** du territoire à moyen et long terme, par l'établissement de liens entre générations, ou encore par l'acceptation du temps nécessaire pour renforcer la solidarité et la coopération, par la prise en compte des aspects de patrimoine et d'environnement comme atouts pour le développement local.

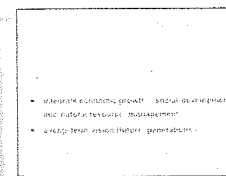
La Communication de la Commission européenne aux Etats membres relative à LEADER+ précise que dans la nouvelle Initiative, "le caractère pilote sera apprécié sur la base de la stratégie de développement..." qui "doit mettre en avant des moyens permettant de s'engager dans de nouvelles voies de développement durable, nouvelles par rapport aux pratiques du passé pour le territoire concerné..."

VII.16

SLIDE 9

From integration to sustainable development

LEVEL II



This aspect of the LEADER approach relates to the concept of "**sustainable development**", defined at the Rio de Janeiro Summit in 1992 as a mode of development that is meant to "*...meet the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to meet theirs*".

The concept **integrates economic growth, social development and natural resource management** into an ethic of respecting the right of local communities to participate in decision-making.

The integrated approach ties in with this definition by creating a medium to long-term **vision of the area's future**, forging links between generations, accepting that time is needed for strengthening solidarity and cooperation or taking into account heritage and environment aspects as assets for local development.

The European Commission Notice to the Member States regarding LEADER+ stipulates that in the new Initiative, "The pilot nature will be assessed on the basis of the development strategy..." which "must put forward means of achieving sustainable development which are new by comparison with previous practice in the area concerned..."

VII.16

DIAPÔ 10

Perspectives

NIVEAU II

Perspectives

- Existence d'opérations intégrées réalisées ou en cours?
- Moyens utilisés pour ces actions (ressources, durée, compétences, etc.)?
- Freins?
- Impact de cette expérience sur chaque action?
- Valeur ajoutée pour le territoire?

Exposer 1 ou 2 exemples d'opération intégrée possible ou réalisée sur le territoire en précisant les partenaires impliqués et les domaines de l'action.

Partenaires impliqués	Exemple 1	Exemple 2
Agriculteurs		
Artisans, commerçants		
PME		
Associations		
Professionnels du tourisme		
Etablissements de formation		
Collectivités publiques locales		
Autres		

VII.17

SLIDE 10

Looking ahead

LEVEL II

Looking ahead

- Experience of integrated operations completed or in progress?
- Means to achieve these actions (resources, duration, skills, etc.)?
- Impediments?
- Impact of the experience on each action?
- Added value for the area?

Provide one or two examples of potential integrated operations or ones already conducted in the area, specifying the partners involved and the fields of action:

Partners involved	Example 1	Example 2
Farmers		
Craftworkers, traders		
SMEs		
Associations		
Tourism professionals		
Training institutions		
Local authorities		
Other		

VII.17

DIAPÔ 10 (SUITE)

Perspectives

NIVEAU II

Perspectives

- Existence d'opérations intégrées réalisées ou en cours?
- Moyens utilisés pour ces actions (ressources, durée, compétences, etc.)?
- Freins?
- Impact de cette expérience sur chaque action?
- Valeur ajoutée pour le territoire?

Domaines concernés	Exemple 1	Exemple 2
Formation professionnelle et aides à l'emploi		
Tourisme rural		
Artisanat et services locaux		
Valorisation et commercialisation de produits agricoles		
Environnement/cadre de vie		
Egalité des chances		
Coopération transnationale		
Autres		

VII.18

SLIDE 10 (CONT.)

Looking ahead

LEVEL II

Looking ahead

- Experience of integrated operations completed or in progress?
- Means to achieve these actions (resources, duration, skills, etc.)?
- Impediments?
- Impact of the experience on each action?
- Added value for the area?

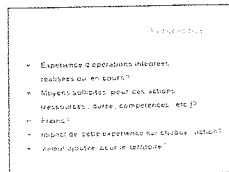
Fields concerned	Example 1	Example 2
Vocational training and job assistance		
Rural tourism		
Craft industry and local services		
Developing and marketing farm products		
Environment/living environment		
Equal opportunities		
Transnational cooperation		
Other		

VII.18

DIAP. 10 (SUITE)

Perspectives

NIVEAU II



Quels **moyens** (animation, appui technique, moyens financiers, etc.) ont été nécessaires pour mettre en œuvre ces opérations intégrées?

Quels sont les obstacles pour conduire ces actions?

1. La présence d'un secteur d'activité dominant sur le territoire?
2. L'individualisme des acteurs?
3. Des délais importants entre la conception des projets et leur réalisation?
4. Les procédures administratives?
5. Des calendriers de financement différents?
6. D'autres obstacles?

Quelle est la valeur ajoutée de l'approche intégrée et multisectorielle appliquée à ces actions?

1. Une meilleure viabilité des projets?
2. Une plus grande synergie?
3. La création de liens durables entre acteurs?
4. Autres valeurs ajoutées?

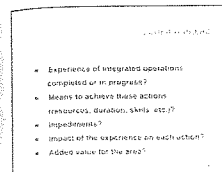
Comment envisager un thème " fédérateur " dans le programme? Comment y faciliter la coordination et l'intégration des actions?

VII.19

SLID: 10 (CONT.)

Looking ahead

LEVEL II



Which **resources** were required to implement such integrated operations ("animation", technical support, funding, etc.)?

What are the obstacles to conducting such actions?

1. One sector of activity dominates the area?
2. Individualism of the players?
3. Long delays between project design and development?
4. Administrative procedures?
5. Differing funding timetables?
6. Other obstacles?

How much value does an integrated multisectoral approach add to such actions?

1. Improves the viability of projects?
2. Greater synergy?
3. Creates lasting links between players?
4. Other types of added value?

How can a "unifying" theme be envisaged in the programme? How can the coordination and integration of actions be facilitated?

VII.19

NIVEAU



LEVEL



NIVEAU I



LEVEL I



VIII.2

VIII.2



VIII

VIII

Module 1

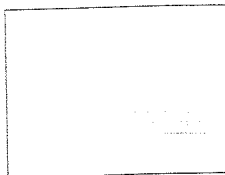
La mise en réseau et la coopération entre territoires

NIVEAU I

Module 1

Networking and cooperation between areas

LEVEL I



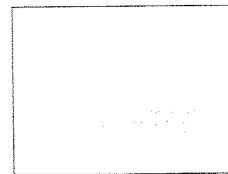
LEADER I mettait l'accent sur la mise en réseau des acteurs comme outil de développement territorial, brisant ainsi l'isolement de nombreuses zones rurales. Une "Cellule d'animation LEADER" avait été mise en place pour faciliter les échanges entre les GAL, optimiser la circulation d'information et assurer une large diffusion des actions les plus représentatives des enjeux prioritaires des zones rurales. Cette mise en réseau avait suscité un sentiment partagé d'engagement dans une démarche commune. Quelques coopérations transnationales avaient été mises en place par un certain nombre de groupes d'action locale (GAL) mais elles ne bénéficiaient pas d'un appui technique organisé.

Avec LEADER II, la mise en réseau des territoires ruraux a été dotée d'un dispositif d'appui enrichi: l'"Observatoire européen LEADER", relayé dans la plupart des Etats membres par des "Unités nationales d'animation". Les deux missions nouvelles de l'Observatoire étaient, d'une part, l'élaboration d'une méthodologie pour identifier, analyser et transférer l'innovation en milieu rural et, d'autre part, l'assistance technique aux coopérations transnationales entre territoires ruraux appartenant à au moins deux Etats membres de l'Union européenne.



1/5

VIII.4



LEADER I emphasised the networking of players as a tool for local development, thereby breaking the isolation of numerous rural areas. A "LEADER Coordinating Unit" had been set up to facilitate exchanges between the LAGs, optimise the circulation of information and ensure wide dissemination of the actions most representative of the priority rural issues. Such networking aroused a shared commitment to a joint approach. A few transnational cooperation ventures were established by local action groups (LAG) but they did not benefit from organised technical support.

Under LEADER II, the networking of rural areas was provided with a better support system: the "LEADER European Observatory", backed up in most Member States by "National Coordination Units". The Observatory's two new missions were, one, to develop a methodology for identifying, analysing and transferring innovation in rural areas and, two, to provide technical assistance to transnational cooperation ventures between rural areas from at least two European Union Member States.



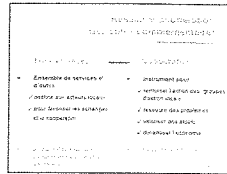
1/5

VIII.4

DIAPÔ 2

Réseau et coopération: des outils complémentaires

NIVEAU 1



Par le transfert d'expériences et de savoir-faire qu'elles facilitent, la mise en réseau et la coopération entre territoires ruraux sont une dimension essentielle de la valeur ajoutée de la démarche LEADER.

La mise en réseau (diapos 3 à 6) correspond à un système organisé à partir d'un ensemble de services et d'outils à destination des acteurs locaux et des administrations, pour favoriser les échanges et la coopération à tous les niveaux (local, régional, national, européen). Elle repose sur un dispositif formalisé, une structure d'animation, dont les missions sont fixées par des contrats formels avec la Commission européenne. Ce dispositif comprend l'Observatoire européen LEADER, qui est financé à 100% par la Commission et situé à Bruxelles, et des Unités nationales d'animation, cofinancées par la Commission et situées dans les Etats membres. Cette mise en réseau vient en complément aux relations informelles qui s'établissent entre les groupes.

La coopération (diapos 7 à 12) est un instrument à la disposition des groupes pour renforcer leur action locale. Elle peut permettre de résoudre certains problèmes ou de mieux valoriser des atouts du territoire. Les échanges de connaissances et de savoir-faire, la mise en commun de ressources, la recherche d'une masse critique permettant d'accéder à un nouveau marché peuvent, en effet, grandement contribuer à dynamiser l'économie des territoires. La coopération fait généralement l'objet d'un engagement formel entre les partenaires.



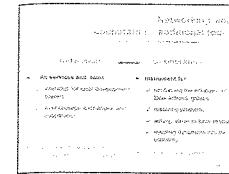
I/5

VIII.5

SLIDE 2

Networking and cooperation: additional tools

LEVEL 1



By facilitating the transfer of experience and know-how, networking and cooperation between rural areas are key elements in the added value of the LEADER approach:

Networking (slides 3 to 6) is a system based on providing a set of tools and services to local practitioners and public administrations in order to foster exchanges and cooperation at all levels (local, regional, national and European). It relies on a formalised mechanism, an "animation" structure, whose tasks are established in formal contracts with the European Commission. This mechanism includes the Brussels-based LEADER European Observatory, which is 100% funded by the Commission, and the National Coordination Units, cofinanced by the Commission and based in the Member States. Such networking complements the informal contacts established between groups.

Cooperation (slide 7 to 12) is an instrument available to the groups to boost their local activities. It can allow them to resolve certain problems or add value to local resources. Indeed, when exchanges of knowledge and know-how, pooling resources and seeking critical mass provide access to a new market, this can be very useful in injecting dynamism into the rural economy. Cooperation is generally the subject of a formal commitment between the partners.



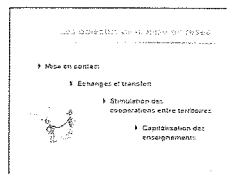
I/5

VIII.5

DIAPÔ 3

Les objectifs de la mise en réseau

NIVEAU 1



La mise en réseau s'adresse à l'ensemble des territoires, des administrations et des organisations en monde rural, qu'ils soient ou non bénéficiaires de l'Initiative.

Dans un esprit d'enrichissement collectif des expériences, les bénéficiaires LEADER sont invités à contribuer à la dynamique du réseau en communiquant les informations sur les actions innovantes qu'ils réalisent et à participer aux séminaires organisés par l'Observatoire.

La mise en réseau a pour objectif de:

- > mettre en contact les personnes, les projets, les territoires;
- > échanger et transférer les expériences, compétences, savoir-faire (réduire l'isolement, tisser des liens, créer des canaux facilitant la circulation d'information, etc.);
- > stimuler les coopérations entre territoires en mettant à la disposition des groupes d'action locale les informations nécessaires à la recherche de partenaires et l'appui technique utile dans la préparation d'une action de coopération (voir diapo 9);
- > tirer des enseignements en matière de développement rural territorial (analyse des démarches, des actions et des pratiques innovantes, modélisation de l'approche LEADER et diffusion de ses principaux enseignements). Cette "capitalisation" de l'expérience repose sur des échanges organisés d'information entre l'Observatoire européen LEADER, les Unités nationales d'animation, les groupes d'action locale et les administrations en charge de l'Initiative.



M39

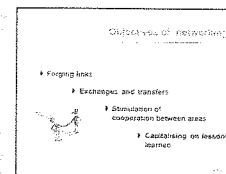
P37

VIII.6

SLIDE 3

Objectives of networking

LEVEL 1



Networking is aimed at all rural areas, public administrations and organisations, whether or not they are beneficiaries of the Initiative.

In order to pool their various experiences, LEADER beneficiaries are asked to contribute to the network dynamic by supplying information about the innovative actions they conduct, and are invited to participate in the seminars organised by the Observatory.

The objectives of networking are to:

- > forge links between people, projects and rural areas;
- > exchange and transfer experiences, skills and know-how (reduce isolation, forge links, create channels to facilitate the circulation of information, etc.);
- > stimulate cooperation between areas by making available to local action groups the information they need to search for partners and technical support for preparing a cooperation action (see slide 9);
- > capitalise on the lessons learned from local rural development (analysing innovative approaches, actions and practices, modelling the LEADER approach and disseminating its principal lessons). Such "capitalisation" of experience relies on organised exchanges of information between the LEADER European Observatory, National Coordination Units, local action groups and administrations responsible for the Initiative.



M39

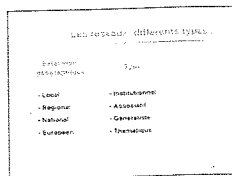
P37

VIII.6

DIAPHO 4

Les réseaux: différents types...

NIVEAU II



Au fil de l'Initiative, le réseau LEADER s'est enrichi. On trouve ainsi côte à côte:

- > un réseau **institutionnel**, financé par la Commission européenne qui en fixe les missions; le dispositif d'appui à ce réseau est formé de l'Observatoire européen LEADER et des Unités nationales;
- > des réseaux **associatifs**, organisés par des groupes LEADER réunis au niveau **local, régional** (par exemple: Auvergne en France, Aragon et Andalousie en Espagne, Ecosse en Grande Bretagne) ou **national** (par exemple: réseau des groupes irlandais et des groupes grecs) et même **européen** ("European LEADER Association for Rural Development" / ELARD). Si ces réseaux ne reçoivent pas de financement de la Commission européenne, certains d'entre eux se sont progressivement organisés plus formellement et se sont dotés d'une structure juridique. Progressivement certains réseaux **associatifs** sont appuyés par la région ou par l'Etat membre.

Les réseaux peuvent être **généralistes** ou **thématiques**: quelques réseaux thématiques ont ainsi tenté de se constituer à partir de la coopération transnationale.

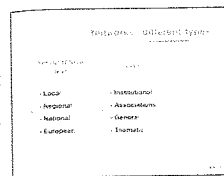


VIII.7

SLIDE 4

Networks: different types...

LEVEL II



As the Initiative has progressed, the LEADER network has been enhanced. Different types of network exist side by side:

- > An **institutional** network funded by the European Commission, which defines its role. The support system for this network is the LEADER European Observatory and the **National Units**.
- > Networks of **associations**, set up by LEADER **local or regional** groups (e.g.: Auvergne in France; Aragon and Andalusia in Spain; and Scotland in Great Britain) or **national** groups (e.g.: the network of Irish and Greek groups) and even **European** groups ("European LEADER Association for Rural Development" / ELARD). Although these networks receive no funding from the European Commission, little by little some have formalised their organisation by adopting a legal structure. Gradually some **associations** have received support from the region or the Member State.

Networks may be either **general** or **thematic**. There have been some efforts to set up thematic networks on a transnational cooperation basis.

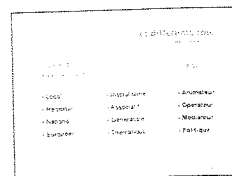


VIII.7

diapo 5

...et différents rôles

NIVEAU II



Chaque niveau, selon sa structure, ses objectifs et ses moyens, assume un ou plusieurs rôles:

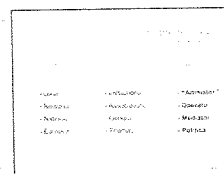
- > **rôle d'animateur** – mettre en contact les bénéficiaires de l'Initiative à tous les niveaux géographiques (local, régional, national, européen); appuyer et faire aboutir les idées et les projets; faciliter les apprentissages collectifs et interculturels (séminaires); favoriser l'acquisition de savoir-faire thématiques et méthodologiques;
- > **rôle d'opérateur** – contribuer à la mise en œuvre de l'Initiative, par exemple en jouant un rôle d'interface entre les groupes LEADER et les administrations, en faisant circuler l'information et en favorisant le dialogue entre acteurs des différents échelons (GAL, administrations régionales et nationales et Commission européenne);
- > **rôle de médiateur** – conceptualiser la démarche, le "modèle" LEADER et communiquer l'image du monde rural européen. La solidarité entre zones rurales que suscitent les réseaux rend possible une représentation collective;
- > **rôle politique** – faire intégrer les enseignements de LEADER aux politiques nationales et régionales ("mainstreaming" de LEADER).

VIII.8

slide 5

... and different roles

LEVEL II



Depending on its structure, objectives and resources, each level assumes one or more roles:

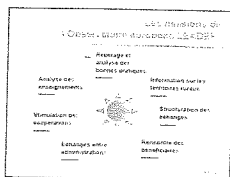
- > **Role of "animator"** – To put into contact beneficiaries of the Initiative at all geographical levels (local, regional, national and European); to support and bring to fruition ideas and projects; to facilitate collective and inter-cultural learning processes (seminars); to encourage the acquisition of thematic and methodological know-how.
- > **Role of operator** – To help implement the Initiative, for example by acting as an interface between the LEADER groups and public administrations, by circulating information and by fostering dialogue between players at the different echelons (LAGs, regional and national administrations and the European Commission).
- > **Role of mediator** – To conceptualise the LEADER approach and to "model" and convey the image of Europe's rural areas. The solidarity between rural areas that gives rise to networks makes collective representation possible.
- > **Political role** – To incorporate the lessons learned from LEADER into national and regional policies ("mainstreaming" LEADER).

VIII.8

DIAPÔ 6

Les missions de l'Observatoire européen LEADER

NIVEAU I



Dans LEADER II, la mission de l'Observatoire européen LEADER comportait notamment:

- > le repérage et l'analyse d'informations et des bonnes pratiques de développement rural;
- > l'information sur l'évolution des territoires ruraux de l'Union européenne et hors de l'Union;
- > la structuration des échanges d'expériences au sein du réseau;
- > la rencontre des bénéficiaires de l'Initiative;
- > les échanges entre administrations;
- > la stimulation des coopérations et l'appui à leur mise en œuvre;
- > l'analyse des enseignements de LEADER.

Pour ce faire, l'Observatoire a produit des outils et des services mis à la disposition des groupes d'action locale, des administrations et des autres acteurs ruraux:

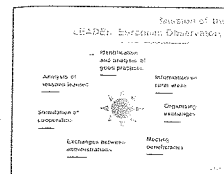
- > publications régulières en 7 langues ("Info-LEADER", bulletin mensuel de liaison entre les bénéficiaires du programme) ou en 11 langues (trimestriel LEADER Magazine);
- > dossiers techniques et répertoires en 7 langues;
- > site Internet "Rural Europe" (www.rural-europe.aeidl.be), en six langues;
- > conférences et séminaires thématiques ou méthodologiques;
- > réponses directes à des demandes d'information par une équipe multilingue;
- > assistance technique aux coopérations transnationales.

VIII.9

SLIDE 6

Mission of the LEADER European Observatory

LEVEL I



Under LEADER II the mission of the "LEADER European Observatory" was chiefly to:

- > identify and analyse information and good rural development practices; provide information on the development of rural areas both inside and outside the European Union;
- > organise exchanges of experience within the network;
- > meet beneficiaries of the Initiative;
- > arrange exchanges between administrations;
- > stimulate cooperation and support for its implementation;
- > analyse the lessons learned from LEADER.

To achieve its mission, the Observatory has produced tools and services for local action groups, public administrations and other rural players:

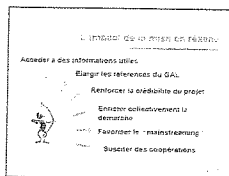
- > Regular publications in seven languages (monthly "INFO-LEADER" newsletter to keep programme beneficiaries in touch with one another) or in 11 languages (quarterly LEADER Magazine).
- > Technical dossiers and directories in seven languages.
- > "Rural Europe" Internet site (www.rural-europe.aeidl.be) in six languages.
- > Thematic or methodological conferences and seminars.
- > A multilingual team to answer requests for information.
- > Technical assistance for transnational cooperation ventures.

VIII.9

DIAPÔ 7

L'impact de la mise en réseau

NIVEAU II



Des témoignages des groupes LEADER, il ressort que la mise en réseau génère des impacts à divers niveaux. Elle permet notamment:

- > d'accéder à des informations utiles pour rechercher des partenaires, identifier d'autres sources de financements européen, repérer des "bonnes pratiques" et s'en inspirer pour résoudre des problèmes locaux;
- > d'élargir les références des groupes locaux de façon à renforcer la crédibilité locale des projets, créer ou renforcer des liens extérieurs au territoire, dépasser le localisme et rompre l'isolement du territoire et des agents de développement;
- > d'élaborer et enrichir collectivement la démarche LEADER par la recherche collective et la capitalisation des enseignements de LEADER, ainsi que la diffusion de la méthode au-delà des bénéficiaires de l'Initiative;
- > de favoriser l'intégration de cette conception du développement rural dans les autres politiques, nationales ou régionales de développement ("mainstreaming" de LEADER);
- > de susciter des coopérations (voir diapo 8).

La mise en réseau devrait représenter au final pour les GAL un gain de temps et d'énergie. En termes de formation, par exemple, les visites réciproques entre GAL leur ont permis d'acquérir des expériences qui sont à la source de nombreuses innovations.



M39
P37
M43

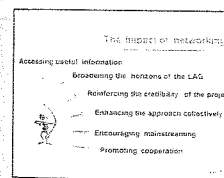
III/5

VIII.10

SLIDE 7

The impact of networking

LEVEL II



According to feedback from LEADER groups, networking has an impact on a number of different levels. It has made it possible to:

- > Access useful information for seeking partners, identifying other European sources of funding, identifying "good practices" and using them as inspiration for resolving local problems.
- > Broaden the horizons of the local groups so as to boost the local credibility of projects, create or reinforce links outside the area, transcend parochialism and break the isolation of rural areas and development agents.
- > Collectively develop and enhance the LEADER approach through joint research and by capitalising on the lessons learned from LEADER, as well by disseminating the method beyond beneficiaries of the Initiative.
- > Encourage this rural development concept to be integrated into other national or regional development policies ("mainstreaming" LEADER).
- > Promote cooperation (see slide 8).

Networking should ultimately save the LAGs both time and energy. With respect to training, for instance, mutual visits have enabled LAGs to acquire experience that has led to numerous innovations.



M39
P37
M43

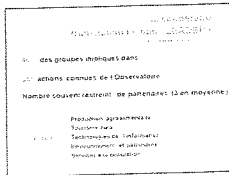
III/5

VIII.10

MAP 2

La coopération transnationale dans LEADER II

NIVEAU I



Au cours de l'automne 2000, l'Observatoire européen LEADER a réalisé une étude sur la coopération transnationale menée dans le cadre de LEADER II.

L'assistance technique aux coopérations transnationales LEADER II a concerné plus de la moitié des groupes d'action locale.

46% des GAL se sont impliqués dans une ou plusieurs des **255 actions** de coopération transnationale connues de l'Observatoire.

En général, les actions de coopération impliquaient un nombre restreint de partenaires (3 en moyenne, mais 2 seulement dans 46% des projets); 15% ont concerné plus de 4 partenaires et 18% des coopérations LEADER II plus de 6 partenaires.

Les actions de coopération LEADER II relevaient surtout d'un des **cinq secteurs** suivants: la production agro-alimentaire, le tourisme rural, les technologies de l'information, l'environnement et le patrimoine, les services à la population.

Quel que soit le secteur, les GAL partenaires ont d'abord privilégié l'élaboration de **formations spécialisées**. Les systèmes de contrôle de la qualité ont été une préoccupation importante dans les secteurs de la production agro-alimentaire et du tourisme. La mise en réseau des producteurs et des prestataires de services a été un autre champ largement exploré par les actions de coopération.



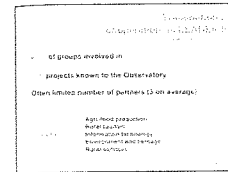
VIII/11-12

VIII.11

SURE 2

Transnational cooperation in LEADER II

LEVEL I



During autumn 2000, the LEADER European Observatory carried out a study on transnational cooperation conducted under LEADER II.

Technical assistance for LEADER II transnational cooperation ventures was given to more than half the local action groups.

46% of LAGs were involved in one or more of the **255 transnational cooperation actions** known to the Observatory.

In general the transnational actions involved few partners (an average of three, but only two in 46% of projects); 15% involved more than four partners and 18% of such ventures, more than six partners.

LEADER II cooperation actions were mainly in **five sectors**: agrifood production, rural tourism, information technology, the environment and heritage, and rural services.

Irrespective of the sector, the partner LAGs started by focusing on specialised training. Quality control systems were a major concern in the agrifood production and tourism sectors. Networking of producers and service providers was another field explored by many cooperation actions.



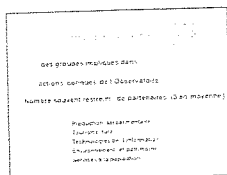
VIII/11-12

VIII.11

MAP 3 (SUITE)

La coopération transnationale dans LEADER II

NIVEAU I



Au niveau de la production conjointe, les actions de coopération étaient moins avancées du fait d'obstacles logistiques et économiques difficiles à surmonter. Cependant, beaucoup de coopérations avaient d'ores et déjà permis de renforcer (en termes de méthodes, de savoir-faire et de procédés nouveaux) le volet production des filières locales.

Les actions de coopération liées à la promotion ont été nombreuses dans tous les secteurs mais surtout dans le tourisme. Elles ont pris le plus souvent la forme d'activités promotionnelles groupées, à travers la réalisation en commun de sites Web, de brochures, de logos, de labels et la participation conjointe à des foires et salons.

La coopération est une démarche de longue haleine et met souvent plusieurs années pour aboutir. En 2000, le stade de la commercialisation conjointe n'était atteint que par certaines coopérations dans le tourisme et les technologies de l'information, les actions dans le secteur agro-alimentaire devant encore relever d'importants défis commerciaux (harmonisation des législations fiscales et des normes sanitaires par exemple) avant de pouvoir coopérer.



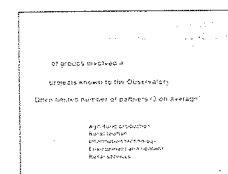
M33

VIII.12

SURE 3 (CONT.)

Transnational cooperation in LEADER II

LEVEL I



In terms of joint production, cooperation actions were less advanced due to logistical and economic obstacles that were difficult to surmount. However, many cooperation ventures had already boosted the production side of local production chains with new methods, know-how and procedures.

There were numerous promotion-related cooperation actions in all sectors, especially tourism. In most cases this took the form of group promotional activities by creating joint Web sites, brochures, logos and labels and joint participation in fairs and exhibitions.

Cooperation is a long-term approach that often takes several years to come to fruition. In 2000, the joint marketing stage had been reached by only a few cooperation ventures in the tourism and information technology sectors, with actions in the agrifood sector still facing major commercial challenges (e.g. harmonising tax legislation and health standards) before they can successfully engage in cooperation.



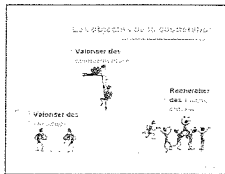
M33

VIII.12

DIAPÔ 8

Les objectifs de la coopération

NIVEAU I



Les objectifs poursuivis par les partenaires sont à l'évidence aussi variés que les thèmes des projets de coopération eux-mêmes. On peut toutefois appréhender la diversité des motivations en fonction de trois objectifs complémentaires:

- > **valoriser des similitudes** – certains projets de coopération se déroulent entre GAL disposant d'un atout similaire, sur la base duquel ils veulent développer des actions communes. Ces atouts que la coopération peut contribuer à valoriser peuvent être une caractéristique géographique (zones littorales ayant un écosystème similaire, etc.), un patrimoine culturel (celtique, roman, etc.), une production spécifique (huile d'olive, châtaigne, laine, etc.), une innovation technologique (cas du "cyclorail", invention que cherchent à développer trois GAL d'Espagne, de France et d'Allemagne), etc.;
- > **valoriser des complémentarités** – la coopération transnationale cherche ici plutôt à associer des territoires disposant d'atouts différents mais qui peuvent être valorisés en complémentarité: atouts géographiques (mise en place d'un circuit européen de courses d'aventure en Ecosse, Laponie suédoise et Grèce, par exemple), complémentarités naturelles (couloir de migration des grues à travers plusieurs pays du Nord au Sud, etc.), maîtrise de savoir-faire complémentaires (cas d'une coopération pour la laine, par exemple: une zone sarde productrice de laine grossière s'est associée avec une autre zone italienne en pointe dans le traitement de la laine et une zone espagnole ayant accès à des marchés lainiers spécifiques), répartition du travail entre partenaires suivant leur spécialisation, etc.;

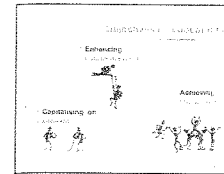


VIII.13

SLIDE 8

Objectives of cooperation

LEVEL I



The objectives pursued by the partners are evidently as varied as the themes of the cooperation projects themselves. However, three complementary objectives emerge:

- > **Capitalising on similarities** – Some cooperation projects are between LAGs that share a similar resource, based upon which they can develop common actions. Such resources, which cooperation can help to exploit more fully, may be a geographical characteristic (seaside areas with a similar ecosystem, etc.), a cultural heritage (Celtic, Roman, etc.), a specific product (olive oil, chestnuts, wool, etc.), a technological innovation (e.g. the "cyclorail" invention which three LAGs from Spain, France and Germany are seeking to develop, etc.)
- > **Enhancing complementarities** – In this case the aim of transnational cooperation is more to associate areas with resources which, though different can be capitalised on by making them complementary. They may be geographical complementarities (e.g. introducing a European adventure race circuit in Scotland, Swedish Lapland and Greece), natural complementarities (North/South migration corridor for cranes through a number of countries, etc.), mastery of complementary know-how (e.g. cooperation to develop a product, such as the case of a Sardinian area producing coarse wool which has allied itself with another Italian area specialising in wool processing and a Spanish area with access to specific wool markets), distribution of work between partners according to their specialisation, etc.

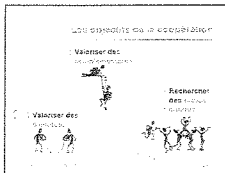


VIII.13

DIAPÔ 9 (SUITE)

Les objectifs de la coopération

NIVEAU I



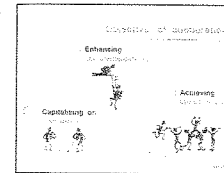
- > **rechercher des masses critiques** – C'est sans doute ce que les groupes LEADER visent le plus fréquemment à travers la coopération transnationale: les territoires ruraux ne disposent souvent en effet que d'un capital limité de ressources, qui ne leur permet pas seuls de résoudre certains problèmes ou de valoriser certaines potentialités de façon optimale. En unissant leurs forces, ces territoires peuvent dépasser ces limites et atteindre des résultats inaccessibles autrement: réaliser des économies d'échelle, proposer une offre conjointe de produits, faire face aux coûts d'une nouvelle technologie ou d'un nouveau procédé, "faire front" pour obtenir une réglementation plus favorable au produit qu'ils souhaitent valoriser (cas des GAL impliqués dans la "Route de la Châtaigne").

VIII.14

SLIDE 9 (CONT.)

Objectives of cooperation

LEVEL I



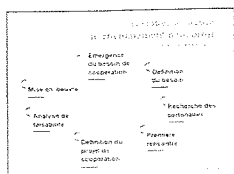
- > **Achieving critical mass** – This is undoubtedly what most LEADER groups are seeking to accomplish through transnational cooperation. Rural areas often have a limited amount of resources at their disposal, which does not allow them to resolve certain problems alone or to exploit certain potential to the full. By joining forces, such areas can overcome their limitations and achieve otherwise unachievable results. For instance, it allows them to achieve economies of scale, to jointly offer products, to afford new technology or a new process, or to "take a stand" in order to secure more favourable regulations for the product they wish to develop (case of the LAGs involved in the "Chestnut Route").

VIII.14

DIAPHO 10

De l'idée à l'action: le cheminement d'un projet

NIVEAU I



Émergence du besoin de coopération

Le besoin de coopération peut apparaître:

- > à l'issue du diagnostic du territoire;
- > suite à un travail d'animation;
- > lors d'une rencontre dans un cadre organisé (séminaire, rencontre, colloque, etc.);
- > à la demande d'un groupe d'acteurs locaux, d'une entreprise, d'une association.

Définition du besoin

La définition du besoin de coopération sera précisée par:

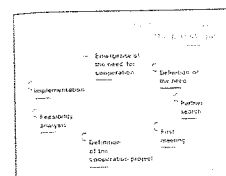
- > la formulation d'objectifs spécifiques clairement définis, à négocier avec les partenaires;
- > la proposition d'un projet pas encore trop élaboré (il devra être négocié avec les partenaires), mais éclairant sur le type d'actions à envisager en partenariat;
- > en s'appuyant sur l'implication active des acteurs locaux (communication, animation, etc.).

VIII.15

SLIDE 10

From idea to action: the project path

LEVEL I



Émergence of the need for cooperation

A need for cooperation can emerge:

- > as a result of the area-based analysis;
- > as a result of "animation" work;
- > during a meeting within an organised context (seminar, meeting, conference, etc.);
- > at the request of a group of local players, enterprise or association.

Definition of the need

The need for cooperation will be defined by:

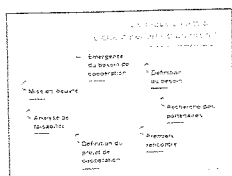
- > formulating specific clearly-defined objectives, to be negotiated with the partners;
- > putting forward a project that is not yet too elaborate (to be negotiated with the partners) but specifying the type of actions to be conducted in partnership;
- > ensuring the active involvement of local players (communication, "animation", etc.).

VIII.15

DIAPHO 10 (SUITE)

De l'idée à l'action: le cheminement d'un projet

NIVEAU I



Recherche des partenaires

La recherche des partenaires ne peut commencer avant d'avoir précisé ses propres attentes en répondant à trois questions essentielles:

- > Quelles sont les caractéristiques recherchées chez les partenaires potentiels? Similarité, complémentarité, masse critique? Type de territoire, type de structure?
- > Quelles sont les attentes du groupe par rapport à ce partenaire?
- > Que pouvons-nous apporter?

Première rencontre entre partenaires

L'organisation d'une première rencontre sur le terrain va en grande partie conditionner les suites du projet. Outre l'objectif de faire connaissance et de visiter les territoires partenaires, il s'agit de jauger de "ce qu'on a à faire ensemble", décider de passer – ou non – de l'idée au projet commun.

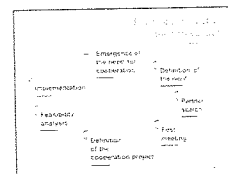
- > Y a-t-il accord sur les objectifs et sur les grandes lignes du projet?
- > A-t-on les capacités à travailler ensemble? A quelle échéance?
- > Quelles sont les contraintes respectives?

VIII.16

SLIDE 10 (CONT.)

From idea to action: the project path

LEVEL I



Partner search

The search for partners must not begin until the group's own expectations have been specified, in answer to the three following key questions:

- > What characteristics are sought in potential partners? Similarity, complementarity, critical mass? Type of rural area, type of structure?
- > What does the group expect from these partners?
- > What can the group itself contribute?

First meeting between partners

The organisation of a first meeting will, in great measure, determine what happens next with the project. Apart from the objective of getting acquainted and visiting partner areas, the aim is to gauge "what we should do together", and decide whether or not to progress from idea to joint project.

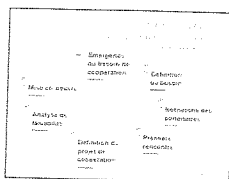
- > Is there agreement on the objectives and main thrust of the project?
- > Do we have the capacity to work together? In what timeframe?
- > What are the respective constraints?

VIII.16

DIAP 10 (suite)

De l'idée à l'action: le cheminement d'un projet

NIVEAU I



Définition du projet de coopération

Cette définition commence par l'élaboration d'objectifs communs. Ceux-ci vont servir de référence tout au long de la construction (définition d'une stratégie, élaboration d'un plan d'action, recherche de financements, etc.) et de la mise en œuvre du projet. Ils seront invoqués si des litiges surviennent entre les partenaires et serviront de "boussole" pour la conduite et l'évaluation du projet.

Il s'agit ensuite de définir une stratégie commune et d'établir un plan d'action pour le projet. Cette phase, pour un projet transnational, est similaire à celle conduite au niveau local, à ceci près qu'elle présente des difficultés particulières dues au caractère transnational:

- > les barrières linguistiques favorisent les possibilités d'incompréhension;
- > la diversité des contextes ne favorise pas l'établissement d'un cadre de travail commun;
- > l'éloignement tend naturellement à distendre les liens entre les partenaires.

VIII.17

SLIDE 10 (cont.)

From idea to action: the project path

LEVEL I



Definition of the cooperation project

This starts by defining common objectives. These objectives will serve as a reference throughout the process of project development (defining a strategy, producing an action plan, seeking funding, etc.) and implementation. They will be referred to if disputes should arise between the partners and will serve as a "compass" for conducting and evaluating the project.

The next step is to define a joint strategy and establish an action plan for the project. For a transnational project, this phase resembles that for a local project, except that it presents special difficulties due to the fact that it is transnational:

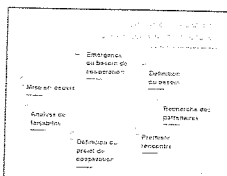
- > language barriers can lead to misunderstandings;
- > the diversity of backgrounds is not conducive to establishing a common working framework;
- > distance naturally tends to weaken the links between partners.

VIII.17

DIAP 10 (suite)

De l'idée à l'action: le cheminement d'un projet

NIVEAU I



Analyse de faisabilité

Une étude de faisabilité peut permettre de préciser plusieurs aspects:

- > la capacité de chaque organisation à mobiliser les moyens financiers, humains, logistiques, le temps nécessaire, etc.;
- > l'impact de l'action pour les secteurs d'activité, les populations concernées;
- > la viabilité du projet (y compris les aspects financiers).

Mise en œuvre

La conduite d'un projet de coopération transnationale s'apparente à la conduite de n'importe quel type de projet. Cependant, un projet transnational se conduit à la fois au niveau transnational et au niveau local. Dans le premier cas, il s'agit de vérifier le bon déroulement des opérations, de gérer les financements engagés et d'évaluer les résultats de la coopération. Au niveau local, il s'agit plus particulièrement de mettre ces résultats au service du développement du territoire. Quelques points peuvent faciliter la mise en œuvre s'ils sont pris en compte:

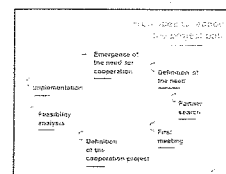
- > définir clairement un coordinateur transnational;
- > établir un tableau de bord qui permette de vérifier l'avancement des différentes composantes du projet;
- > associer les gestionnaires financiers très en amont des prises de décision;
- > mettre en place un comité de pilotage transnational.

VIII.18

SLIDE 10 (cont.)

From idea to action: the project path

LEVEL I



Feasibility analysis

A feasibility study can make it possible to specify a number of aspects:

- > the ability of each organisation to harness financial, human, logistical, time and other resources;
- > the impact of the action on the sectors of activity and communities concerned;
- > the project's viability (including financial aspects).

Implementation

Conducting a transnational cooperation project is no different from conducting any other type of project. However, a transnational project is conducted at both the transnational and local levels. At transnational level, this entails verifying that operations are running smoothly, managing the funding and evaluating the results of cooperation. At local level, it is more a question of making these results available for local development. The following few pointers may facilitate implementation:

- > clearly define a transnational coordinator;
- > draw up a management chart so that the progress of the various project components can be verified;
- > associate financial managers far upstream of decision-making;
- > set up a transnational steering committee.

VIII.18

DIAPÔ 11

Les effets qualitatifs de la coopération

NIVEAU II



Les effets qualitatifs et immatériels les plus exprimés concernent avant tout l'innovation et l'ouverture sur l'extérieur.

Le chapitre 6 du guide pédagogique traitant largement de l'innovation, on se contentera ici d'identifier les autres effets observés pour nombre d'actions de coopération.

- > **Ouverture et brassage culturel** – véritable antidote au localisme, à l'"esprit de clocher", la coopération permet aux GAL de découvrir l'intérêt de leur diversité, tout en se créant des références communes et un langage commun, à leur tour générateur de nouveaux liens de solidarité. Elle apporte une ouverture des territoires sur le monde extérieur et un enrichissement culturel par la rencontre d'acteurs et de populations de cultures différentes.
- > **Emergence d'une culture de la coopération** – certains territoires ont ainsi une stratégie explicite de coopération et de partenariat à tous les niveaux: local, régional, national et transnational. Se répand alors une véritable "culture de la coopération".



VI



M33

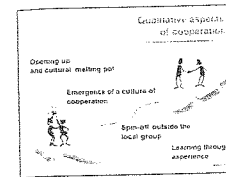
E32

VIII.19

SLIDE 11

Qualitative aspects of cooperation

LEVEL II



The qualitative and intangible effects most often mentioned are innovation and opening up to the outside world.

As Chapter 6 of the teaching guide deals at length with innovation, here we confine ourselves to identifying the other effects observed in many cooperation actions:

- > **Opening-up and cultural melting pot** – A real antidote to parochialism, cooperation enables LAGs to discover the benefits of their diversity, whilst creating common references and a common language, which in turn create new solidarity links. It makes rural areas really open up to the outside world and enriches the local culture through meeting players and people from different cultures.
- > **Emergence of a culture of cooperation** – Some areas adopt an explicit strategy of cooperation and partnership at all levels: local, regional, national and transnational. This leads to the spread of a genuine "cooperation culture".



VI



M33

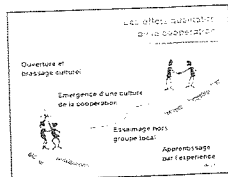
E32

VIII.19

DIAPÔ 11 (SUITE)

Les effets qualitatifs de la coopération

NIVEAU II



> **Essaimage en dehors du groupe d'action locale** – certains GAL cherchent à "diffuser" les avantages de la coopération auprès des différents acteurs de leur territoire. Le groupe LEADER devient alors une sorte d'agence locale facilitant l'accès au niveau transnational pour les acteurs de terrain (entreprises, associations, etc.), fournissant une assistance technique (recherche de partenaires, accès à des procédures de financement, etc.) sans pour autant s'impliquer lui-même dans la réalisation du projet. C'est alors tout le territoire qui s'ouvre à la coopération. Il s'inscrit dans un monde global, où l'échelon local est un atout et non une contrainte. La différence devient une richesse qu'il s'agit de mettre en valeur et non plus un problème à résoudre en "standardisant" les productions et les territoires.

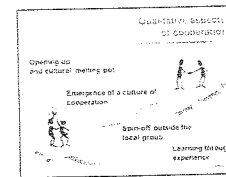
> **Apprentissage par l'expérience** – la coopération transnationale LEADER est aussi, pour les acteurs ruraux qui ont choisi de vivre cette aventure exigeante, un outil de formation, une "école de la coopération", une expérience qui leur permettra d'éviter de nombreux écueils dans leurs projets futurs. Elle est également porteuse d'une "culture du risque". Pour le GAL, elle invite à enrichir la stratégie de développement élaborée localement: s'assurer de la définition du territoire, éventuellement mise en usage de nouvelles méthodes d'animation, révision du cadre partenarial, amélioration de l'accès à l'innovation, identification de nouveaux liens entre secteurs, renforcement de la décentralisation des décisions, appropriation du fonctionnement en réseau par la population, etc.

VIII.20

SLIDE 11 (CONT.)

Qualitative aspects of cooperation

LEVEL II



> **Spin-off outside the local action group** – Some LAGs seek to "disseminate" the advantages of cooperation among the different players in their area. This turns the LEADER group into a sort of local agency for facilitating the access of local players (enterprises, associations, etc.) to the transnational level and providing technical assistance (search for partners, access to funding procedures, etc.), without for all that getting involved in project implementation itself. This opens up the entire rural area to cooperation, making it part of a global world where the local level is an asset rather than an obstacle. Differences become a resource to be developed rather than a problem to be resolved by "standardising" products and rural areas.

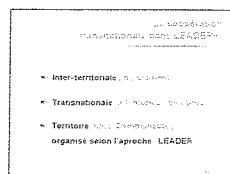
> **Learning through experience** – For rural players that have chosen to embark on this demanding adventure, LEADER transnational cooperation is also a training tool, a "school for cooperation", providing them with experience that will enable them to avoid numerous pitfalls in their future projects. It also brings with it a "risk culture". For LAGs, it can enhance the locally-formulated development strategy by: confirming the definition of the area, putting into practice new methods of "animation", reviewing the partnership framework, improving access to innovation, identifying new links between sectors, further decentralising decision-making, encouraging the local community to gear up to networking, etc.

VIII.20

DIAPÔ 12

La coopération transnationale dans LEADER+

NIVEAU I



Dans LEADER+, la coopération comprend trois niveaux:

- > la coopération inter-territoriale ou **"de proximité"** – elle est ouverte à tous les territoires ruraux d'un même Etat membre: territoires sélectionnés sous LEADER+, ou autres territoires ruraux organisés selon la démarche LEADER et reconnus par l'Etat membre;
- > la coopération transnationale à l'intérieur de l'Union européenne: elle s'applique aux GAL appartenant à au moins deux Etats membres, et éventuellement à d'autres territoires ruraux organisés selon l'approche LEADER;
- > la coopération transnationale avec un territoire situé hors de l'Union européenne, pourvu qu'il soit organisé selon l'approche LEADER.

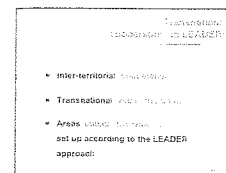
Dans les trois cas, seules les dépenses exposées par le territoire bénéficiaire de LEADER+ sont éligibles au financement communautaire.

VIII.21

SLIDE 12

Transnational cooperation in LEADER+

LEVEL I



Under LEADER+ there are three levels of cooperation:

- > Inter-territorial cooperation – This level of cooperation is open to all rural areas in a single Member State: areas selected under LEADER+, or other rural areas, organised according to the LEADER approach and recognised by the Member State.
- > Transnational cooperation **within the European Union**: This applies to LAGs from at least two Member States and possibly to other rural areas, organised according to the LEADER approach.
- > Transnational cooperation **with an area situated outside the European Union**, provided that it is organised according to the LEADER approach.

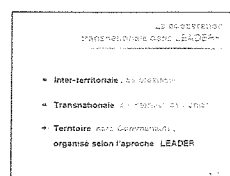
In all three cases, only the costs submitted by the LEADER+ beneficiary area are eligible for Community funding.

VIII.21

DIAPÔ 12 (SUITE)

La coopération transnationale dans LEADER+

NIVEAU I



Les coopérations doivent apporter une réelle plus-value pour les territoires. Elles consistent à mettre en commun les savoir-faire et/ou ressources humaines et financières dispersés dans chacun des territoires concernés.

Elles s'inscrivent dans les orientations thématiques ("thèmes fédérateurs") définies par les GAL dans leur plan de développement.

Ces coopérations ne peuvent pas seulement demeurer au stade d'un simple échange d'expériences mais doivent consister en la réalisation d'une action commune, si possible portée par une structure commune.

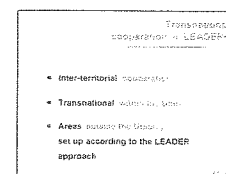
Coopération de proximité et coopération transnationale sont mises en œuvre sous la responsabilité d'un GAL chef de file.

VIII.22

SLIDE 12 (CONT.)

Transnational cooperation in LEADER+

LEVEL I



Cooperation ventures must bring real added value to the areas concerned.

They should allow the pooling of know-how and/or human and financial resources scattered throughout each of the areas.

They should form part of the thematic guidelines ("unifying themes") defined by the LAGs in their development plan.

Such cooperation ventures must not remain at the stage of a simple exchange of experiences but must lead to developing a joint action, if possible promoted by a joint structure.

Local cooperation and transnational cooperation are implemented under the responsibility of the LAG heading the project.

VIII.22

DIAPÔ 13

La coopération: une démarche exigeante

NIVEAU II

La coopération: une démarche exigeante

- Centrée sur le thème fédérateur et la plus-value pour les secteurs, acteurs et populations
- Identification précise de la problématique
- Pose un compte rendu régulier
- Le thème fédérateur dans la démarche
- Importance du suivi, de l'évaluation pour un résultat efficace, durable

La coopération transnationale est conçue comme un "plus" qui renforce l'action des GAL dans leur stratégie de développement. Toutefois, aussi séduisante que soit la formule, elle relève d'une démarche exigeante qui implique la prise en compte de certaines conditions:

- > la coopération transnationale prend toute sa mesure sur des thèmes importants pour le devenir des territoires concernés (liés au thème fédérateur) et lorsqu'elle peut apporter une plus-value aux secteurs d'activité, acteurs et populations concernés;
- > identifier aussi précisément que possible la pertinence d'un projet de coopération exige du GAL beaucoup de rigueur;
- > la coopération nécessite une perception et une articulation des intérêts respectifs pour pouvoir atteindre une définition d'objectifs communs;
- > le projet de coopération transnationale vient "en son temps", en général lorsque la démarche locale est déjà bien engagée (population et acteurs locaux mobilisés, vision globale du territoire largement partagée, partenariat local opérationnel, thème fédérateur et stratégie de développement déterminés, actions locales en cours de réalisation);
- > les échanges transnationaux ne sont jamais faciles à organiser. Outre des qualités inter-culturelles et des ressources financières adéquates, ils nécessitent du temps et de l'énergie pour des résultats parfois aléatoires.

VIII.23

SLIDE 13

Cooperation: a demanding process

LEVEL II

Cooperation: a demanding process

- Focused on the unifying theme and the added value for the sectors, development players and communities
- Precise identification of the problematic
- Consideration of regular reporting
- Analysis in the process of the unifying theme
- Need for mutual understanding, patience, skills and administrative coordination outputs

Transnational cooperation is intended as a "plus factor" to support the development strategy of the LAGs. However, no matter how appealing cooperation may appear, it is a demanding process that requires a number of factors to be taken into account:

- > Transnational cooperation should focus on important themes affecting the future of the areas concerned (linked with the unifying theme) which can bring added value to the sectors of activity, practitioners and communities concerned.
- > Precisely identifying the relevance of a cooperation project demands considerable rigour from the LAG.
- > Cooperation requires the respective interests to be perceived and articulated in order to successfully define common objectives.
- > A transnational cooperation project will develop "in its own good time", usually when the local approach is already well under way (people and local players have been engaged, the overall vision of the area has gained widespread acceptance, the local partnership is operational, the unifying theme and development strategy have been defined and local actions are being implemented).
- > Transnational exchanges are never easy to organise. Apart from inter-cultural skills and sufficient funding, they require time and energy for a sometimes unpredictable result.

VIII.23

DIAPÔ 14-15

Difficultés et pistes pour les surmonter

NIVEAU II

Difficultés et pistes pour les surmonter

Difficultés	Pistes
problèmes administratifs, financiers et juridiques	structure de coordination efficace
incapacité à faire reconnaître localement la pertinence du projet de coopération	

Les principales difficultés signalées par les groupes LEADER II concernent:

- > le partenariat transnational (parfois inefficace et improductif);
- > les objectifs du projet (peu clairs ou trop ambitieux);
- > la conduite et la coordination de l'action de coopération (par manque d'expérience ou de suivi);
- > les problèmes administratifs, financiers et juridiques;
- > parfois, l'incapacité à faire reconnaître localement la pertinence du projet de coopération.

Difficultés et pistes pour les surmonter

Difficultés	Pistes
problèmes administratifs, financiers et juridiques	structure de coordination efficace
incapacité à faire reconnaître localement la pertinence du projet de coopération	

Malgré l'hétérogénéité des groupes LEADER en termes d'expérience transnationale et la pertinence plus ou moins grande du thème de coopération choisis, on peut identifier plusieurs pistes pouvant améliorer l'efficacité de la coopération transnationale rurale:

- > trouver les bons partenaires et les associer au sein d'un partenariat actif et solide;
- > déterminer un thème et des objectifs répondant à des besoins locaux réels;
- > bien définir le plan d'action;
- > mettre en place une structure de coordination clairement identifiée et responsabilisée, qui assure un suivi-évaluation permanent;
- > ne pas hésiter à faire appel à une assistance extérieure (l'Observatoire LEADER notamment);
- > améliorer la gestion et doter l'action de coopération d'un budget réaliste;

VIII.24

SLIDE 14-15

Difficulties and tips to overcome them

LEVEL II

Difficulties and tips to overcome them

Difficulties	Tips
administrative, financial and legal problems	effective cooperation structure
incapacity to gain local recognition for the relevance of the cooperation project	

The principal difficulties reported by LEADER II groups concern:

- > the transnational partnership (which can be ineffective and unproductive);
- > project objectives (unclear or over-ambitious);
- > conducting and coordinating the transnational action (due to lack of experience or follow-up);
- > administrative, financial and legal problems;
- > an inability to gain local recognition for the relevance of the cooperation project.

Difficulties and tips to overcome them

Difficulties	Tips
administrative, financial and legal problems	effective cooperation structure
incapacity to gain local recognition for the relevance of the cooperation project	

In spite of the wide diversity between LEADER groups in terms of transnational experience and the degree of relevance of chosen cooperation themes, there are a number of tips for improving the effectiveness of rural transnational cooperation:

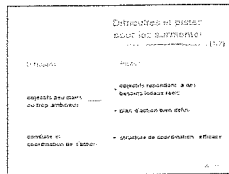
- > find good partners and bring them together in a sound and active partnership;
- > define a theme and objectives that respond to real local needs;
- > properly define the action plan;
- > set up a clearly identified and accountable coordination structure responsible for ongoing monitoring and assessment;

VIII.24

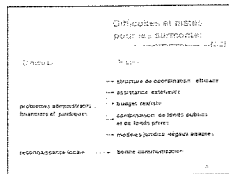
DIAPÔ 14-15 (SUITE)

Difficultés et pistes pour les surmonter

NIVEAU II



- > ne pas sous-estimer les problèmes linguistiques (prévoir un système de traduction/interprétation professionnel);
- > utiliser une combinaison plus large de ressources financières en conjuguant fonds publics et fonds privés;
- > mettre au point et promouvoir des modèles juridico-légaux adaptés aux associations, organismes et réseaux transnationaux;
- > mieux diffuser les pratiques communément admises en ce qui concerne les normes de qualité;
- > enraciner le projet de coopération au niveau local, en "collant" aux besoins locaux, en y impliquant le plus possible la population, de façon à ce qu'elle adhère et en la tenant informée du déroulement et des résultats de la coopération.

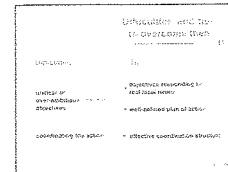


VIII.25

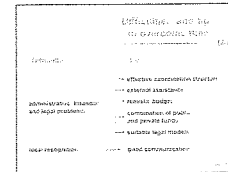
SLIDE 14-15 (CONT.)

Difficulties and tips to overcome them

LEVEL II



- > do not hesitate to call upon external assistance (especially the LEADER Observatory);
- > improve project management and endow the cooperation project with a realistic budget;
- > do not underestimate language problems (ensure professional translation/interpretation);
- > adopt a broader financial base by combining public and private funding;
- > develop and promote legal models designed for transnational associations, organisations and networks;
- > Disseminate commonly agreed quality standards more effectively;
- > anchor the cooperation project at local level by sticking closely to local needs, by involving the community as much as possible in order to gain its support and by keeping it informed of the progress and results of cooperation.

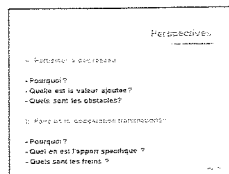


VIII.25

DIAPÔ 16

Perspectives

NIVEAU II



Pourquoi participer à un ou des réseau(x)?

1. Résoudre des difficultés ponctuelles?
2. Echanger des informations?
3. Echanger des pratiques?
4. Transférer des expériences?
5. Rechercher des partenaires?
6. Autres?

Quelle en serait la valeur ajoutée?

1. Réduction de l'isolement du territoire?
2. Réduction de l'isolement des animateurs?
3. Amélioration des compétences locales?
4. Développement d'échanges avec des acteurs d'autres territoires?
5. Soutien à l'innovation?
6. Autres avantages?

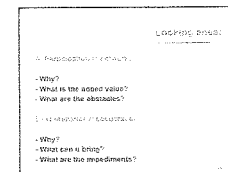
Quels sont les obstacles à la participation aux réseaux?

VIII.26

SLIDE 16

Looking ahead

LEVEL II



Why participate in one or more network(s)?

1. To resolve ad hoc problems?
2. To exchange information?
3. To exchange practices?
4. To transfer experience?
5. To search for partners?
6. Other?

What added value does it bring?

1. Reduces the area's isolation?
2. Reduces the "animators'" isolation?
3. Improves local skills?
4. Develops exchanges with players from other areas?
5. Supports innovation?
6. Other advantages?

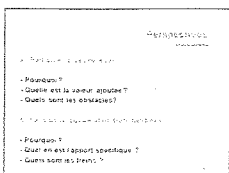
What are the obstacles to taking part in networks?

VIII.26

DIAPÔ 16 (SUITE)

Perspectives

NIVEAU II



Quelle est l'apport spécifique de la coopération pour le territoire?

1. Réalisation de projets locaux qui n'auraient pas pu être mis en œuvre autrement?
2. Stimulation pour des actions innovantes?
3. Valorisation de similitudes ou de complémentarités?
4. Atteinte d'une masse critique auparavant insuffisante au niveau local?
5. Mise en réseau thématique?
6. Autres?

Quels sont les freins ou les difficultés spécifiques?

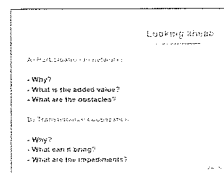
1. Constituer un partenariat adéquat?
2. Définir correctement le contenu du projet?
3. Assurer une gestion efficace?
4. Le manque de pertinence du projet transnational au niveau local?
5. Les aspects juridiques, administratifs, financiers?
6. Le manque d'appui technique?
7. Autres obstacles?

VIII.27

SLIDE 16 (CONT.)

Looking ahead

LEVEL II



What specific contribution can cooperation make to the area?

1. Implementation of local projects that would not have been possible otherwise?
2. Stimulation of innovative actions?
3. Capitalising on similarities or complementarities?
4. Achievement of critical mass that was formerly insufficient at local level?
5. Thematic networking?
6. Other?

What are the specific impediments or difficulties?

1. Setting up the right partnership?
2. Properly defining the project content?
3. Managing the project effectively?
4. The transnational project's lack of relevance to the local level?
5. Legal, administrative or financial aspects?
6. Lack of technical support?
7. Other obstacles?

VIII.27

NIVEAU



LEVE



NIVEAU



LEVEL

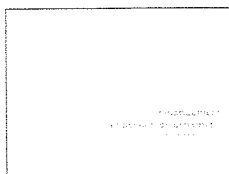




DIAPC 1

Financement et gestion de proximité

NIVEAU I



La gestion au plus près du terrain est un levier essentiel dont disposent les groupes LEADER pour intervenir sur leur territoire. Cette gestion passe notamment par la prise de décision sur les financements à affecter aux projets, et parfois par leur gestion directe.

Le principe de subsidiarité et la décentralisation des modalités de financement et de gestion forment la **première partie** de ce chapitre (diapos 2,3 et 4)

La **deuxième partie** du chapitre (diapos 5 à 9) aborde la problématique de l'accès au financement pour le développement local. Les difficultés d'accès au financement peuvent en effet gravement entraver la création de nouvelles activités et l'émergence de projets, notamment de petite taille.

Cette seconde partie montrera qu'il existe un éventail d'outils de financement dont les groupes LEADER pourraient se servir, d'autant que la réglementation communautaire autorise, outre la subvention, l'utilisation des Fonds structurels européens à des fins d'ingénierie financière.



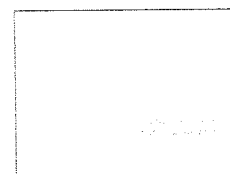
II/10

IX.4

SLIDE 1

Local financing and management

LEVEL I



Management as close as possible to the grass roots is an essential lever available to LEADER groups for their activities in the area. This applies not only to decision-making concerning funding to be allocated to the projects but sometimes also the direct management of such funding.

The **first part** of this chapter (slides 2, 3 and 4) deals with the principle of subsidiarity and decentralised financing and management procedures.

The **second part** of the chapter (slides 5 to 9) deals with the problem of access to local development finance. Indeed, problems of access to funding can severely hamper the creation of new activities and the emergence of projects, especially small-scale ones.

In this second part we show that a range of funding tools is available to LEADER groups, especially as, in addition to grants, Community regulations authorise the European Structural Funds to be used for financial engineering.



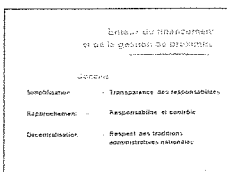
II/10

IX.4

DIAPG 2

Enjeux du financement et de la gestion de proximité

NIVEAU I



L'accès au financement est une question-clé pour le développement local. La capacité d'octroyer des financements et/ou d'en faciliter la recherche sont un des leviers dont les groupes LEADER disposent pour gérer leur programme.

La décentralisation de la décision d'attribution et de gestion des ressources financières participe de la démarche LEADER et, en pratique, les GAL sont souvent responsables et exécuteurs des décisions en la matière.

A ce titre, la capacité de prise de décision au niveau local fait partie de la stratégie de développement mise en œuvre par le GAL. Le fait de coordonner animation, gestion et financement fait partie intégrante des missions du groupe d'action locale.



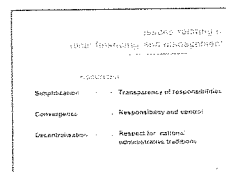
V/3-8

IX.5

SLIDE 2

Issues relating to local financing and management

LEVEL I



Access to funding is a key issue for local development. The ability to grant funding and/or help to source it is one of the levers available to LEADER groups for managing their programme.

Decentralised decision-making in funding allocation and management is in keeping with the LEADER approach and, in practice, LAGs are often responsible for taking and executing funding decisions.

In this respect, a local capacity for decision-making forms part of the LAG's development strategy. Coordinating "animation", management and funding is an integral part of the duties of the local action group.



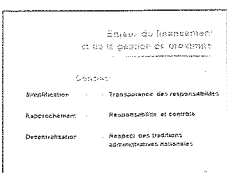
V/3-8

IX.5

DIAPG 2 (SUITE)

Enjeux du financement et de la gestion de proximité

NIVEAU I



Cette responsabilité comporte des enjeux qu'il faut bien comprendre:

1. concilier simplification et transparence – il s'agit de simplifier les mécanismes d'intervention, tout en veillant à la transparence et à la clarté dans l'attribution des responsabilités en matière de gestion de fonds publics;
2. concilier proximité avec responsabilité et contrôle – les groupes LEADER sont parfois partagés entre une logique de proximité avec les bénéficiaires et une logique de responsabilité et de contrôle des financements, qui relève de la compétence d'administrations publiques ou d'organismes mandatés. Cette compétence suppose une nécessaire indépendance par rapport aux bénéficiaires;
3. concilier décentralisation avec respect des traditions administratives – le principe de subsidiarité étant d'application dans ce domaine, le degré de "décentralisation" est fonction des traditions administratives de chaque Etat ou Région de l'Union.

Selon les cas, plusieurs paramètres interviennent dans le choix d'une modalité de gestion: la forme d'intervention ("programme opérationnel" ou "subvention globale") choisie par l'Etat membre en accord avec la Commission européenne, l'importance de l'enveloppe financière, les règlements nationaux ou régionaux de cofinancement public et le type de structure (publique, privée, mixte) qui accueille le groupe d'action locale.



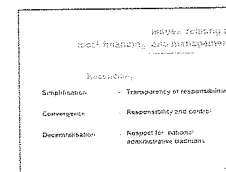
M01
S23

IX.6

SLIDE 2 (CONT.)

Issues relating to local financing and management

LEVEL I



This calls for a number of issues to be fully understood:

1. Reconciling simplification with transparency – This means simplifying support mechanisms, whilst at the same time ensuring transparency and clarity in the assignment of responsibilities for managing public funds.
2. Reconciling convergence with responsibility and control – LEADER groups are sometimes torn between a rationale of convergence with the beneficiaries and a rationale of responsibility and control over funding, which comes within the remit of public administrations or appointed organisations. Such powers demand independence from the beneficiaries.
3. Reconciling decentralisation with respect for national administrative traditions – Since the principle of subsidiarity applies in this matter, the degree of "decentralisation" depends on the administrative traditions of each European Union Member State or region.

Depending on the case, a number of parameters are involved when selecting a management system: the form of intervention chosen by the Member State in agreement with the European Commission ("operational programme" or "global grant"), the size of the financial allocation, national or regional regulations for public co-financing and the type of structure (public, private, mixed) hosting the local action group.



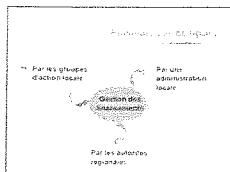
M01
S23

IX.6

DIAPÔ 3

Plusieurs cas de figure

NIVEAU I



Dans tous les territoires LEADER, la décision d'octroyer les financements (sélection des projets à financer, montants financiers affectés, etc.) est en premier lieu du ressort du groupe d'action locale. Par contre, on observe à travers l'Union européenne plusieurs formules de gestion du financement:

- > gestion des financements **directement par les GAL**, sous réserve d'une garantie bancaire ou d'une assurance – Ce système prévaut au Portugal, en Irlande et dans la plupart des régions d'Espagne. Dans ce cas de figure, le principe de la subvention globale et du contrôle a posteriori est appliqué et les GAL disposent d'une autonomie relative à condition qu'ils respectent les conditions d'éligibilité aux trois Fonds structurels. Plusieurs groupes LEADER ont appliqué, au moins pour une partie de leur activité, la décentralisation jusqu'au niveau micro-local;
- > gestion des financements **par une administration locale** – c'est le système qui prévaut en Finlande ou encore dans la province de Bolzano, en Italie;
- > gestion des financements **par les autorités régionales ou nationales** – c'est par exemple le système choisi en Belgique, en France, en Suède, au Danemark, dans de nombreux Länder allemands et en Angleterre.



M53

S26

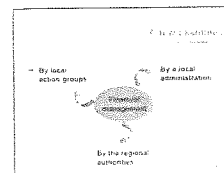
M01

IX.7

SLIDE 3

A few examples

LEVEL I



In all LEADER areas, the decision to grant funding (selection of projects to be financed, amounts of funding allocated, etc.) is primarily the responsibility of the local action group. By contrast, various funding management formulas are in operation throughout the European Union:

- > Financial management **directly by the LAGs**, subject to a bank guarantee or insurance – This system predominates in Portugal, Ireland and most regions of Spain. According to this scenario, the principle of global grants and *ex post facto* control arrangements applies and the LAGs have relative autonomy, provided that they respect the conditions of eligibility for the three Structural Funds. Several LEADER groups have applied decentralisation right down to micro-local level, at least for part of their activities.
- > Financial management **by a local administration** – This is the system that predominates in Finland and in the Italian province of Bolzano.
- > Financial management **by the regional or national authorities** – This is the system chosen by Belgium, France, Sweden, Denmark, numerous German Länder and England.



M53

S26

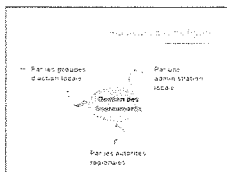
M01

IX.7

DIAPÔ 3 (SUITE)

Plusieurs cas de figure

NIVEAU I



Il n'est ni possible ni souhaitable de porter un jugement global sur la valeur de l'une ou l'autre formule, l'important étant de trouver le meilleur équilibre entre, d'une part, l'efficacité, la flexibilité et l'autonomie de décision des groupes et, d'autre part, la rigueur dans la gestion des fonds publics.

En général, les administrations nationales ou régionales ont considéré cette forme de décentralisation comme un facteur positif. Bien gérée, l'intervention publique au plus près du citoyen s'est en effet montrée efficace pour stimuler les initiatives et créer les conditions qui encouragent l'investissement privé.

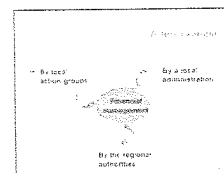
Mais les dispositifs mis en œuvre n'ont pas toujours eu la flexibilité et la rapidité voulues. Ils étaient souvent compliqués et ont donné lieu à des lourdeurs administratives en contradiction avec les besoins du terrain. Ces difficultés ont parfois porté préjudice au bon fonctionnement de l'Initiative.

IX.8

SLIDE 3 (CONT.)

A few examples

LEVEL I



It is neither feasible nor desirable to make an overall judgement of the relative worth of these different formulas, since the important thing is to find the best balance, on the one hand, between effectiveness, flexibility and the decision-making autonomy of the groups and, on the other, rigour in managing public funds.

In general, national or regional administrations have seen this form of decentralisation as a positive factor. Indeed, where it is well managed, public support as close as possible to the community has proved effective in encouraging initiatives and creating the right conditions for private investment.

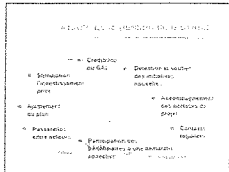
However, the systems implemented have not always been as flexible and speedy as hoped. In many cases they have been made complicated and given rise to administrative complexities that conflict with local needs. Such difficulties have sometimes undermined the smooth operation of the Initiative.

IX.8

DIAP. 4

Outils de la gestion de proximité

NIVEAU I



- En assumant la gestion et la décision du financement, le GAL renforce sa capacité à atteindre les objectifs suivants:
- > établir sa crédibilité comme agent de développement du territoire;
 - > détecter et soutenir les initiatives nouvelles;
 - > accompagner les porteurs de projet, faire confiance en leurs idées – LEADER soutient beaucoup de petits projets durant leur phase initiale en finançant des études de faisabilité, en accompagnant des démarches “de l’idée au projet”, en réalisant les investissements immatériels (études, formations) que d’autres programmes ne financent pas;
 - > suivre les projets en concertation avec le bénéficiaire par des contacts directs et réguliers;
 - > stimuler l’engagement du bénéficiaire/porteur de projet à participer à d’autres démarches locales, plus collectives (concertation, apprentissages et projets collectifs, partages d’expériences, etc.);
 - > créer des liens, des passerelles entre les acteurs locaux;
 - > ajuster le plan de développement local en fonction des nouveaux besoins qui apparaissent;
 - > stimuler l’investissement privé dans les projets locaux.



M02

S26

M53

M01

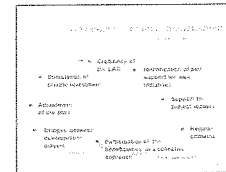
M14

IX.9

SLIDE 4

Advantages of local management

LEVEL I



- By taking responsibility for funding management and decision-making, the LAG reinforces its ability to achieve the following objectives:
- > to establish the LAG’s credibility as an agent of local development;
 - > to identify and support new initiatives;
 - > to support project leaders and trust in their ideas – LEADER supports many small-scale projects during their initial phase by financing feasibility studies, supporting the “from idea to project” process and making intangible investments (studies, training) that other programmes do not fund;
 - > to monitor projects together with the beneficiary by means of regular direct contacts;
 - > to encourage the beneficiary/project leader’s commitment to participate in other more collective local approaches (consultation, joint learning and projects, exchanging experiences, etc.);
 - > to create links and build bridges between local development players;
 - > to adjust the local development plan to any new needs that may arise;
 - > to stimulate private investment in local projects.



M02

S26

M53

M01

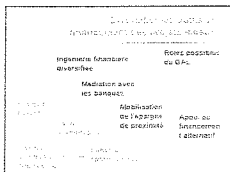
M14

IX.9

DIAP. 5

Diversifier les outils de financement des projets locaux

NIVEAU II



La subvention est la forme financière la plus utilisée dans LEADER. C’est une aide publique destinée à un projet individuel ou d’intérêt collectif. Cette subvention, cofinancée par les fonds européens et les fonds publics nationaux, peut couvrir une portion variable des besoins financiers d’un projet selon le type de projet et le type de territoire. Le reste du financement provient du porteur de projet.

Dans certains cas, notamment pour les petits projets, parfois pour les projets les plus novateurs, le(s) porteur(s) de projet ne dispose(nt) pas des capacités financières ou de garanties suffisantes. Faute de financement, parfois minime, ces projets risquent de ne jamais démarrer. Ce risque concerne particulièrement des petits projets portés par une ou deux personnes, des projets culturels ou associatifs peu appréciés des banques, les projets portés par des femmes ou des personnes en situation précaire pour qui l’auto-emploi représenterait une chance de (re)démarrer.

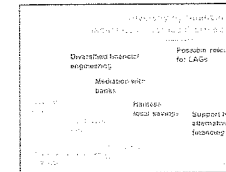
Des formes de financement conçues pour ces projets ou ces publics existent, mais sont, jusqu’à maintenant, peu utilisées par les GAL; ces alternatives sont possibles dans le cadre de programmes européens si elles appliquent des formes d’ingénierie financière conformes à la réglementation européenne en la matière.

IX.10

SLIDE 5

Diversifying financing mechanisms for local projects

LEVEL II



Grants are the most common form of financing in LEADER. This is public funding for an individual or collective interest project. Such grants, co-financed by the European funds and national public funds, cover a variable portion of a project’s financial requirements, depending on the type of project and the type of area. The remainder of the finance comes from the project leader.

In certain cases, especially for small-scale projects and sometimes also the most innovative projects, the project leader(s) do(es) not have sufficient financial resources or guarantees. Without the sometimes trifling amount of funding they need, there is a risk that such projects may never get off the ground. This applies particularly to small-scale projects promoted by one or two people, cultural or community projects of little interest to banks and projects led by women or vulnerable people for whom self-employment would represent a new start.

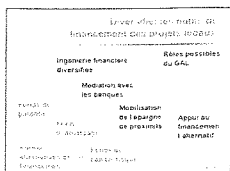
While special forms of financing for such projects or target groups do exist, they have been little used by LAGs up to now. These alternative forms of funding are authorised under European programmes provided they apply financial engineering methods that comply with European regulations.

IX.10

DIAPÔ 5 (SUITE)

Diversifier les outils de financement des projets locaux

NIVEAU II



Pour les quelques GAL qui ont expérimenté dans ce domaine, les formes de financement se sont traduites notamment par la création de **fonds de garantie**, permettant de prendre en compte, en général partiellement, le risque financier lié au projet; de **fonds d'amorçage** permettant de participer à la création du fonds de roulement de la future entreprise; de **fonds de capital risque**, permettant de prendre des participations en capital dans les sociétés créées.

Mais, quelle qu'en soit la formule, le financement du développement local comporte une exigence éthique:

- > responsabilisation du bénéficiaire de façon à ce que son projet contribue à la dynamique locale;
- > implication des institutions de crédit, pour qu'elles restent orientées vers les besoins locaux malgré l'attraction des marchés financiers extérieurs;
- > recherche de démultiplication des fonds publics, en faisant intervenir le prêt plutôt que la subvention lorsque c'est possible.

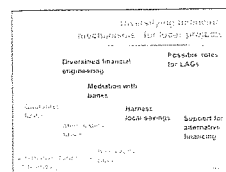


IX.11

SLIDE 5 (CONT.)

Diversifying financing mechanisms for local projects

LEVEL II



For the few LAGs that have experimented with alternative forms of funding, this has generally taken the form of creating **guarantee funds**, usually to cover some of the financial risk associated with the project; **seed capital funds** to help create the working capital of the future enterprise; and **risk capital funds** for taking equity holdings in the companies created.

However, regardless of the formula used, funding for local development has an ethical requirement:

- > to empower the beneficiaries, thus ensuring that their project contributes to the local dynamic;
- > to involve credit institutions so as to ensure that they continue to be geared to local needs in spite of the lure of external financial markets;
- > to endeavour to spread public funds more widely, by providing loans rather than grants wherever possible.

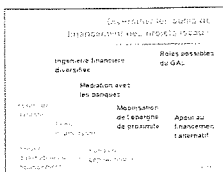


IX.11

DIAPÔ 5 (SUITE)

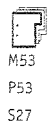
Diversifier les outils de financement des projets locaux

NIVEAU II



De manière pragmatique, plusieurs modalités d'intervention sont possibles pour le GAL:

- > diversifier l'**ingénierie financière**, par exemple en utilisant les fonds LEADER pour initier des produits financiers adaptés aux projets, tels que des fonds de garantie etc.;
- > jouer un rôle de **médiation** entre les institutions de crédit et les porteurs de petit projet pour faciliter l'accès au crédit des banques; intéresser les banques en les impliquant dans le partenariat et dans la prise de risque;
- > mobiliser l'**épargne de proximité**;
- > susciter ou participer à des **systèmes de financement alternatifs** (banques "éthiques", prêts d'honneur, etc.).

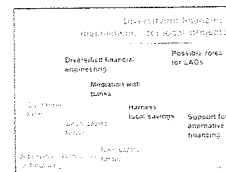


IX.12

SLIDE 5 (CONT.)

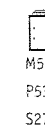
Diversifying financing mechanisms for local projects

LEVEL II



Pragmatically speaking, a number of support systems are available to LAGs:

- > **Diversifying financial engineering**, for example by using LEADER funds to set up financial products adapted to suit projects, such as guarantee funds, etc.
- > Acting as **mediator** between credit institutions and leaders of small-scale projects in order to facilitate their access to bank credit; arousing the interest of banks by involving them in the partnership and in risk-taking.
- > **Harnessing local savings**.
- > Encouraging or participating in **alternative financing systems** ("ethical" banks, loans on trust, etc.).

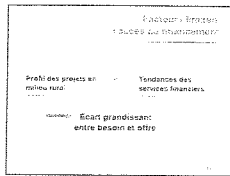


IX.12

DIAPÔ 6

Facteurs limitant l'accès au financement

NIVEAU II



L'écart grandissant entre les besoins locaux et l'offre de financement par les banques risque de mettre en péril un certain nombre de projets, notamment les plus innovants ou ceux qui sont portés par des populations fragilisées. Cet écart s'inscrit dans une tendance des marchés financiers à la concentration et à la réduction des agences bancaires en milieu rural.

Les difficultés de financement ont des causes multiples:

- > le **profil des projets en milieu rural** – porteurs de projet de dimension réduite; porteurs de projet dispersés (dispersion géographique, secteurs d'activité réduits et peu connus); projets à risque (incertitude sur les conditions de viabilité du projet);
- > les **tendances actuelles des services financiers**:
 - la concentration bancaire par regroupement des zones géographiques a abouti à ce que le siège de décision se retrouve dans les villes, donc de plus en plus éloigné des économies rurales;
 - les vastes réseaux d'agences rurales restent généralement intéressants pour capter l'importante masse d'épargne rurale, mais ne sont plus équipés pour le financement de projets: l'épargne rurale est de moins en moins investie en milieu rural (taux souvent inférieurs à 25%).



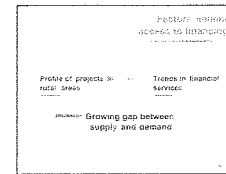
S26, P53

IX.13

SLIDE 6

Factors limiting access to financing

LEVEL II



The growing gap between local needs and bank finance is liable to undermine some projects, especially the most innovative or those led by vulnerable groups. This gap is the result of a tendency towards concentration for financial markets and of cuts in the number of rural bank branches.

Funding difficulties stem from many different causes:

- > **Profile of projects in rural areas** – Small-scale project leaders; scattered project leaders (geographical dispersion and small, little-known sectors of activity); risky projects (uncertainty about the project's viability).
- > **Current trends in financial services**:
 - integrating banking by merging geographical areas has resulted in decision-making being centralised in the towns, increasingly remote from rural economies;
 - the vast networks of rural branches are generally seen as useful for capturing the large mass of rural savings but are not equipped to finance projects: fewer and fewer rural savings are invested in rural areas (often less than 25%).



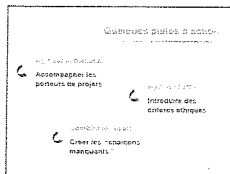
S26, P53

IX.13

DIAPÔ 7

Quelques pistes d'action

NIVEAU II



Les voies possibles pour réduire les écarts entre demande et offre de financement et faciliter leur mise en relation peuvent être de trois types:

Agir sur la demande

Ce que le groupe LEADER Tarn des Montagnes (Midi-Pyrénées, France) appelle dans sa stratégie le **"ratissage des projets"** consiste à organiser sur une période courte, trois mois en général, une animation locale intense permettant de repérer toutes les initiatives ou projets potentiels, de leur donner une cohérence d'ensemble et, surtout, de fournir à chacun d'entre eux un appui technique personnalisé. Tous les projets inventoriés, quelles que soient leur nature et leur taille, sont pris en compte. Leur faisabilité est vérifiée et si les résultats sont concluants, un processus d'accompagnement est engagé immédiatement.



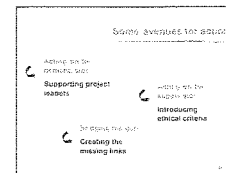
M02

IX.14

SLIDE 7

Some avenues for action

LEVEL II



There are three possible means of bridging the gap between funding supply and demand and helping to match the two:

Acting on the demand side

What the Tarn des Montagnes LEADER group (Midi-Pyrénées, France) refers to in its strategy as **"trawling for projects"** consists of organising, over a short period, usually lasting three months, intensive local "animation" to identify all existing initiatives or potential projects, give them overall coherence and, above all, provide each with customised technical support. All of the identified projects are considered, whatever their type and size. Their feasibility is ascertained and, if the results are favourable, a support process is immediately instigated.



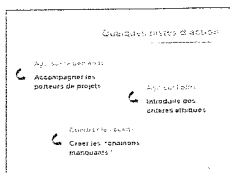
M02

IX.14

DIAPÔ 7 (SUITE)

Quelques pistes d'action

NIVEAU II



Agir sur l'offre

Plusieurs moyens sont possibles:

- > de nombreux groupes LEADER ont intégré des institutions financières dans leur partenariat;
- > à l'instar du Réseau Aragonais de Développement Rural (RADR) en Aragon (Espagne), certains GAL se sont regroupés en réseau afin de négocier collectivement de meilleures conditions de crédit auprès des banques.

L'introduction de critères éthiques au niveau de l'offre de financement laisse aussi espérer une meilleure adaptation de celle-ci aux besoins de la demande. Il peut s'agir de critères éthiques proposés par les banques commerciales pour une partie de leur fonds ou de systèmes alternatifs de financement agissant dans un sens éthique.

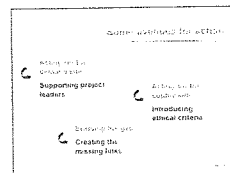


IX.15

SLIDE 7 (CONT.)

Some avenues for action

LEVEL II



Acting on the supply side

Several means are available:

- > numerous LEADER groups have included financial institutions in their partnership;
- > following the example of the "Aragonese Rural Development Network" (Spain), some LAGs have formed a network for collectively negotiating better credit terms from the banks.

It is also hoped that the introduction of ethical criteria into funding provision will help to match supply to demand more effectively. These may be ethical criteria imposed by commercial banks for part of their funding or else alternative ethical financing systems.

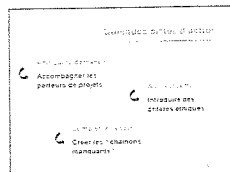


IX.15

DIAPÔ 7 (SUITE)

Quelques pistes d'action

NIVEAU II



Comblant les écarts

La création de structures spécifiques peut pallier les "chaînon manquants" en mettant par exemple en place:

- > des fonctions d'information et de communication (informer les épargnants sur les possibilités d'investissement au niveau local);
- > une offre complémentaire à l'offre commerciale, de façon à jouer un rôle de levier pour le financement de projets au stade initial, quand la confiance des bailleurs de fonds n'est pas établie;
- > des dispositifs permettant de répondre à des exigences de l'offre que les demandeurs ne pouvaient honorer auparavant. C'est notamment le cas des fonds de garantie qui se substituent en partie aux porteurs de projet auprès des banques pour garantir les prêts;
- > le regroupement des demandeurs de crédit pour obtenir de meilleures conditions collectivement.

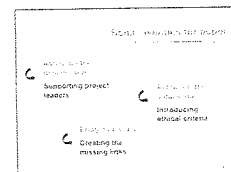


IX.16

SLIDE 7 (CONT.)

Some avenues for action

LEVEL II



Bridging the gaps

Creating special structures to supply the "missing links" by, for example, introducing:

- > information and communication functions (informing savers about local investment opportunities);
- > funding to complement commercial provision, to act as a lever for funding projects in their initial stages where the trust of backers has not yet been secured;
- > mechanisms for responding to the requirements of funding providers, which funding applicants could not honour previously. This notably applies to guarantee funds to partially guarantee bank loans for project leaders;
- > grouping funding applicants together to secure better collective terms.

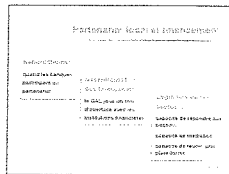


IX.16

DIAPÔ 8

Partenariat local et financement

NIVEAU II



Outre un rapprochement aux porteurs de projet grâce à la décentralisation des financements, les groupes LEADER ont pu localement influencer les banques installées en milieu rural et jouer un rôle d'interface entre les institutions financières et les demandeurs de financement.

La formule du partenariat local, intrinsèque à LEADER, a contribué dans certaines zones à créer une relation privilégiée avec les organismes financiers: certains GAL, en particulier en Espagne, ont inclus dans leur partenariat des représentants du secteur bancaire, avec lesquels des engagements ont pu être négociés. Ce type d'alliance est généralement favorable aux porteurs de projet.

Ainsi comprise, l'autonomie financière renforce le **partenariat local** et la **légitimité du GAL**

- > en développant une capacité de réponse flexible aux besoins;
- > en créant une capacité locale de négociation;
- > en offrant une plate-forme à laquelle participent les institutions financières locales.



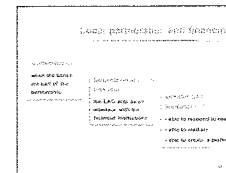
V/21

IX.17

SLIDE 8

Local partnership and financing

LEVEL II



Apart from forging closer links with project leaders by decentralising financing, LEADER groups have been able to influence rural banks locally and to act as an interface between financial institutions and funding applicants.

In some rural areas, the local partnership formula intrinsic to LEADER has helped to create a privileged relationship with financial institutions. Some LAGs, particularly in Spain, have included representatives from the banking sector in their partnerships, with whom they have been able to negotiate deals. This type of alliance is generally favourable to project leaders.

This sort of financial autonomy reinforces the local **partnership** and the **legitimacy of the LAG**

- > by developing a flexible capacity to respond to needs;
- > by creating a local capability for negotiation;
- > by providing a platform that includes local financial institutions.



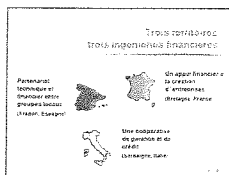
V/21

IX.17

DIAPÔ 9

Trois territoires, trois ingénieries financières

NIVEAU I



"GALCOB initiative": un appui financier à la création d'entreprises (Bretagne, France)

Depuis 1993, l'association "GALCOB initiative", créée par le groupe LEADER Centre-Ouest Bretagne, octroie des prêts à des porteurs de projet locaux. Il s'agit de prêts d'honneur sans garantie et sans intérêts, d'un montant allant de 3 000 à 15 000 EUR, remboursables en 5 ans. Ces conditions sont rendues possibles par l'action conjuguée d'entités publiques, de personnes et d'institutions privées, à travers un système de parrainage.

"LEADERFIDI": fonds de garantie collective et de soutien à l'octroi de prêts d'honneur (Sardaigne, Italie)

LEADERFIDI est créé en 1996 à l'initiative du groupe *Anglona Monte Acuto* pour venir en aide à des PME locales et à de nouvelles initiatives. En Sardaigne, l'argent est cher et les candidats emprunteurs ne peuvent pas satisfaire aux garanties demandées. Depuis 1998, une coopérative financière est chargée de gérer les fonds. Soutenue par diverses structures publiques, elle compte 100 membres associés.



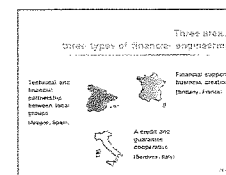
S27

IX.18

SLIDE 9

Three areas, three types of financial engineering

LEVEL I



"GALCOB initiative": financial support for business creation (Brittany, France)

The association "GALCOB initiative", created by the *Centre-Ouest Bretagne* LEADER group, has been granting loans to local project leaders since 1993. These are loans on trust with no guarantee or interest, for sums ranging from EUR 3,000 to 15,000, reimbursable over five years. These terms are made possible by the combined action of public entities and private individuals and institutions, through a system of financing and mentoring.

"LEADERFIDI": fund for collective guarantees and supporting loans on trust (Sardinia, Italy)

LEADERFIDI was created in 1996 at the initiative of the *Anglona Monte Acuto* group to back local SMEs and new initiatives. In Sardinia, money is expensive and would-be borrowers are unable to provide the required guarantees. Since 1998, a finance cooperative has been responsible for managing the funds. Supported by a number of different public structures, it now has 100 members.



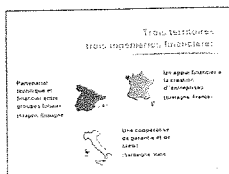
S27

IX.18

DIAPÔ 9 (SUITE)

Trois territoires, trois ingénieries financières

NIVEAU I



Le RADR: partenariat technique et financier entre groupes d'action locale (Aragon, Espagne)



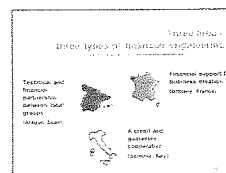
En 1996, 13 groupes LEADER d'Aragon ont constitué le "Réseau Aragonais de Développement Rural" pour développer des coopérations entre eux et pouvoir négocier collectivement tant auprès des administrations que des institutions bancaires. Le réseau a signé un accord avec la principale banque régionale d'Aragon et obtenu des facilités dans la gestion des crédits par cette banque ainsi que des financements pour lancer des projets impliquant plusieurs GAL.

IX.19

SLIDE 9 (CONT.)

Three areas, three types of financial engineering

LEVEL I



RADR: technical and financial partnership between local action groups (Aragon, Spain)



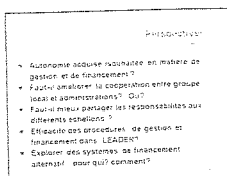
In 1996, 13 LEADER groups from Aragon set up the "Aragonese Rural Development Network" to develop cooperation among themselves and to collectively negotiate with both public administrations and banking institutions. The network has concluded an agreement with Aragon's leading regional bank and has secured special credit facilities from the bank, as well as funding to launch projects involving several LAGs.

IX.19

DIAPÔ 10

Perspectives

NIVEAU II



Partie I

Quel est le degré d'autonomie du partenariat local actuel dans la prise de décision et la gestion des financements?

Où existe-t-il une coopération obligée avec les administrations concernées?

1. Mise en place du GAL?
2. Montage des dossiers d'instruction des projets?
3. Gestion des fonds?
4. Articulation avec d'autres programmes?
5. L'information et la communication?
6. Recherche de cofinancements?
7. Coopération transnationale?

Peut-on améliorer ou explorer d'autres modalités de répartition des responsabilités entre l'administration nationale/régionale et le groupe d'action locale?

Les procédures de gestion LEADER paraissent-elles efficaces et satisfaisantes comparées à d'autres programmes?

Partie II

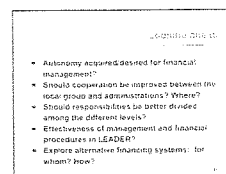
Des formules alternatives de financement ou d'ingénierie financière seraient-elles à explorer? Pour répondre à quels besoins?

IX.20

SLIDE 10

Looking ahead

LEVEL II



Part I

What is the local partnership's current degree of autonomy in funding decision-making and management?

When is cooperation with the relevant public administrations compulsory?

1. Setting up the LAG?
2. Putting together project examination guidelines?
3. Managing funds?
4. Links with other programmes?
5. Information and communication?
6. Search for co-finance?
7. Transnational cooperation?

Can the method of dividing responsibilities between the national/regional administration and the local action group be improved or can other ways be explored?

Do LEADER management procedures appear effective and satisfactory compared with other programmes?

Part II

Should alternative funding or financial engineering formulas be explored? To satisfy which needs?

IX.20



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BARI
FACOLTÀ DI LINGUE E LETTERATURE STRANIERE



Community of
Mediterranean Universities



POLO
EUROMEDITERRANEO
JEAN MONNET



Evro-sredozemska univerza
Università Euro-Mediterranea
Euro-Mediterranean University
Université Euro-Méditerranéenne
الجامعة الأورومتوسطية

Sončna pot 20
6320 Portorož
Slovenia

www.emuni.si
university@emuni.si



Univerzitetni center za evro-sredozemske študije
Centro Universitario di Studi Euro-mediterranei
University Center for Euro-Mediterranean Studies
Centre universitaire d'études Euro - Méditerranéennes
المركز الجامعي للدراسات الأورومتوسطية



Evro-sredozemska univerzitetna ustanova
Fondazione universitaria Euro-Mediterranea
Euro-Mediterranean University Foundation
Fondation universitaire Euro- Méditerranéenne
مؤسسة الجامعة الأورومتوسطية



