



# Évaluation de mise en œuvre et d'impact portant sur la mesure LEADER des PDR FEADER 2014- 2020 Bourgogne et Franche-Comté

Rapport final – 26 Juillet 2021

Référent technique : Mathilde VUKOVIC



UNION EUROPEENNE



**RÉGION  
BOURGOGNE  
FRANCHE  
COMTE**

avec le Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER)  
L'Europe investit dans les zones rurales.

# SOMMAIRE

<b>1. CONTEXTE ET ENJEUX DE L’EVALUATION</b>	<b>3</b>
A. Stratégies d’intervention régionales LEADER	3
B. Théorie d’action	6
<b>2. RAPPEL DU CADRE DE L’EVALUATION</b>	<b>9</b>
A. Champs et finalités des travaux d’évaluation	9
B. Investigations menées	12
<b>3. SYNTHÈSE DE LA REPONSE AUX QUESTIONS EVALUATIVES</b>	<b>13</b>
A. Pertinence et cohérence des programmes des GAL (QE1)	13
B. Efficacité et efficacité de la mise en œuvre Leader (QE2)	19
C. Efficacité et efficacité des projets en termes de résultats et impacts (QE3)	28
D. Pistes d’optimisation de la mesure Leader (QE4)	36
<b>4. ANALYSES DÉTAILLÉES</b>	<b>52</b>
A. Bilan physico-financier	52
B. Focus thématiques	68
C. Rapport d’enquête en ligne auprès des porteurs	94
D. Note de mise en œuvre	112
E. Les solutions développées par d’autres régions / PDR	134
<b>ANNEXES – OUTILS D’ANALYSE</b>	<b>148</b>
A. Entretiens de cadrage	148
B. Interlocuteurs associés aux entretiens élargis	148

# 1. CONTEXTE ET ENJEUX DE L'ÉVALUATION

## A. STRATEGIES D'INTERVENTION REGIONALES LEADER

Au moment de l'élaboration des PDR, chaque autorité de gestion a défini une stratégie d'intervention en faveur du développement des territoires ruraux, et au titre de cette stratégie, un périmètre d'intervention Leader (Liaisons entre actions de développement de l'économie rurale). Les principaux points de convergence ou divergence des programmes sont présentés ci-après.

### 1. DES NIVEAUX D'AMBITION FINANCIERE SIMILAIRES

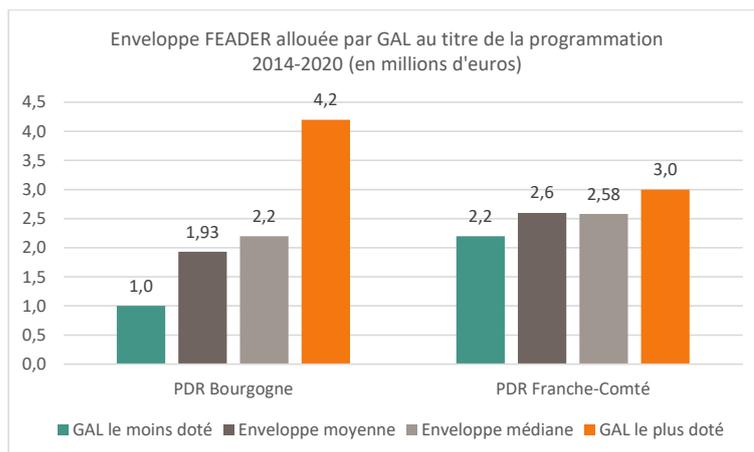
En termes de maquette, les deux PDR Bourgogne et Franche-Comté 2014-2020 consacrent une part très similaire de leur enveloppe FEADER totale à la Priorité 6 « Promouvoir l'inclusion sociale, la réduction de la pauvreté et le développement économique dans les zones rurales » (respectivement 8,7 % et 8,5 %) au dispositif LEADER. Ce dernier est ainsi soutenu au titre de 5,3 % des crédits FEADER alloués aux deux programmes. En volume, les mesures 19-Leader des PDR Bourgogne et Franche-Comté 2014-2020 sont ainsi dotées respectivement de 27,55 M€ et 23,68 M€ de FEADER.

Ces enveloppes revêtent néanmoins des **disparités importantes sur les territoires, à l'échelle de chaque Groupe d'Action Locale**. Au total, 23 GAL ont ainsi été sélectionnés et mettent en œuvre une stratégie locale de développement LEADER, répartis comme suit :

- PDR Franche-Comté : 9 Groupes d'Action Locale
- PDR Bourgogne : 14 Groupes d'Action Locale

Sur les territoires, la maquette FEADER des Groupes d'Action Locale (GAL) se situe en moyenne, à l'échelle de la grande Région, autour de 2,2 M€, et oscille entre 1 M€ (pour le GAL le moins doté) et 4,2 M€ (pour le GAL bénéficiant de la plus grosse enveloppe FEADER).

Une analyse plus fine des situations PDR par PDR est illustrée dans le graphique ci-après. Des différences de dotations financières plus marquées sont relevées entre les GAL de Bourgogne, qu'à l'échelle des GAL de Franche-Comté qui bénéficient en moyenne d'une maquette FEADER supérieure. On notera que la variabilité des enveloppes est aussi une conséquence des demandes de dotation exprimées par chaque GAL au cours de la candidature LEADER. Par ailleurs, elle s'entend au regard des contextes et potentiels de consommation très diversifiés des GAL. Une équité sèche des montants FEADER par GAL ne constitue pas nécessairement, à ce titre, une finalité en soi.



Sources : Rencontre du réseau des GAL (avec l'appui du RRR), 29 Septembre 2020, Venarey-les-Laumes

## 2. DES CHOIX DE MISE EN ŒUVRE SENSIBLEMENT DIFFÉRENTS ENTRE LES DEUX PDR

Dès le premier stade d'appel à candidatures LEADER, les deux PDR ont opté pour des arbitrages sensiblement différents. Le tableau récapitulatif ci-dessous identifie certains des principaux points de convergence/divergence entre les deux appels à candidatures (AAC) LEADER.

Dimensions	SELECTION LEADER – PDR BOURGOGNE	SELECTION LEADER – PDR FRANCHE-COMTE
<b>Processus</b>	Appel à candidatures LEADER décliné en deux phases de sélection	Appel à manifestation d'intérêt suivi d'un appel à candidatures LEADER
<b>Nb GAL sélectionnés</b>	14	9
<b>Taux d'acceptation (*)</b>	93%	82%
<b>Territoires organisés</b>	20 000 à 170 000 hab. Pas de commune > 80 000 hab.	18 000 à 150 000 hab. Pas de villes importantes (unité urbaine > 50 000 hab.) et pour les villes moyennes de 15 000 à 50 000 habitants, la part de l'enveloppe du GAL allouée à des opérations situées dans une ville moyenne ne pourra pas dépasser 15%
<b>Structures porteuses</b>	Pays, PETR, Parc et tout territoire engagé dans un dispositif de contractualisation avec la Région	Pays, PETR, Parc
	Mise en adéquation des périmètres des GAL avec les territoires de contractualisation => recherche de modalités de gouvernance simplifiée (comité LEADER /Comité région) => recherche de contreparties nationales à Leader via des outils contrats de territoires	
<b>Orientations thématiques</b>	Une Stratégie Locale de Développement orientée autour d'une des 2 priorités régionales dominantes : - Accueil de nouvelles activités et actifs - Transition écologique et énergétique des territoires ruraux	Pas de thématique imposée (souplesse) « Les territoires sont ainsi invités à retenir une priorité intervenant comme un fil conducteur de leur stratégie locale LEADER »
<b>Soutien préparatoire</b>	En Bourgogne, la Région a financé l'appel à deux prestataires pour aider les GAL sur les deux priorités thématiques régionales imposées. Chaque GAL a donc été accompagné, selon sa thématique cible retenue, par l'un ou l'autre des prestataires.	Délégation de la mesure 19.1 Soutien préparatoire aux GAL, qui avaient le choix entre faire appel à un prestataire externe et/ou employer pendant 6 mois minimum un chargé de mission pour l'élaboration de leur stratégie.

(\*) A noter en France : une majorité d'AG a retenu à l'échelle de leur PDR la totalité des candidatures de GAL reçues.

Au-delà, des choix de sélection des GAL et des stratégies locales de développement, d'autres modes de gestion et organisation divergent encore selon les PDR. C'est le cas par exemple de la mise en œuvre de la sous-mesure 19.3 Coopération LEADER pour laquelle deux modes de fonctionnement différents coexistent. Ainsi, en Franche-Comté, la sélection des projets de coopération se fait de la même manière que les projets de développement programmés au titre de la sous-mesure 19.2 « classique ». Les fiches actions Coopération de chaque GAL prévalent. A contrario, en Bourgogne, les conditions d'octroi de l'aide sont définies par un arrêté régional et la sélection et la programmation des projets de coopération, interterritoriale ou transnationale, relèvent du niveau régional (comité régional de programmation...).

L'analyse de l'efficacité de la mise en œuvre des dispositifs LEADER en Bourgogne et Franche-Comté, et les réflexions portées à l'efficience, à la simplification et à l'optimisation des étapes de mise en œuvre Leader, nous conduiront à explorer de manière approfondie ces circuits de gestion, choix de sélection... dans une logique comparative des avantages et inconvénients observés sur chacun des deux PDR.

## B. THEORIE D'ACTION

Theme d'intervention		Type d'action	Résultats attendus	Impacts recherchés
1	Urbanisme rural, habitat et centres bourgs	Etudes et projets exemplaires en matière d'urbanisme rural	1.1 Développement de formes d'habitats innovantes et écologiques	Amélioration de la qualité fonctionnelle, environnementale et paysagère des ensemble urbains et de l'habitat rural
		Nouvelles formes d'habitats	1.2 Développement de solutions adaptées en matière d'urbanisme rural	
		Soutien à la revitalisation des centre-bourgs	1.3 Maintien/Développement de l'offre commerciale des centres bourgs 1.4 Modernisation et aménagement des centres bourgs	
2	Développement économique et soutien aux activités entrepreneuriales	Etude de faisabilité, positionnement économique	2.1 Renforcement de l'attractivité économique des territoires Leader	Dynamisation des activités et du tissu économique
		Promotion / marketing territorial	2.2 Installation, développement des activités et actifs économiques	
		Soutien aux co-activités (coworking, télétravail, mutualisation...)		
		Accueil / accompagnement des entreprises & actifs		2.3 Renforcement de la capacité d'insertion professionnelle des jeunes
		Soutien à la création / modernisation d'activités		
		Aide à l'insertion professionnelle / vers l'emploi	3.1 Amélioration de la couverture / accessibilité au numérique	Amélioration de l'autonomie numérique des habitants
3	Services et accès au numérique	Soutien au lieux donnant accès au numérique	3.2 Formation de tous les publics à l'utilisation / démarches numériques	
		Formation / inclusion numérique		
4	Programmes, évènements et équipements culturels, sportifs et de Loisirs	Soutien aux programmes culturels	4.1 Amélioration de l'accessibilité et du nombre de participants aux lieux / évènements sportifs ou culturels	Amélioration de la qualité de vie des habitants et de l'attractivité des territoires ruraux
		Soutien aux lieux culturels	4.2 Dynamisation de la vie associative des territoires	
		Soutien aux évènements sportifs		
		Soutien aux équipements sportifs		
		Soutien à la vie associative		
5	Services publics, à l'enfance et aux personnes âgées	Accueil de la petite enfance, enfance / jeunesse	5.1 Amélioration des capacités d'accueil et de garde dédiées à l'enfance / jeunesse / 3ième âge	Amélioration de la qualité de vie des habitants et de l'attractivité des territoires ruraux
		Hébergements et services aux personnes âgées	5.2 Amélioration de l'offre de services à la population	
		Nouvelles formes de services en milieu rural (itinérant, MFS)		

Theme d'intervention		Type d'action	Résultats attendus	Impacts recherchés
6	Services de Santé	Diagnostic / étude relatifs aux services de santé	<b>6.1</b> Structuration de l'offre d'accueil des professionnels de santé <b>6.2</b> Amélioration des capacités de prise en charge / consultation médicale	Maintien des capacités de prise en charge sanitaires
		Accueil des professionnels de santé		
		Soutien aux lieux d'exercice coordonné		
7	Mobilité du quotidien	Soutien aux mobilités alternatives et collectives	<b>7.1</b> Développement d'une offre de mobilités alternatives à l'autosolisme	Développement des mobilités moins émettrices de CO2
		Mobilité propre (électrique...)		
		Intermodalité		
8	Productions agricoles et alimentaires durables	Soutien aux circuits courts et au développement des filières locales	<b>8.1</b> Amélioration de la valorisation des produits et des revenus agricoles <b>8.2</b> Renouvellement des actifs agricoles <b>8.3</b> Développement de pratiques agricole vertueuses pour l'environnement	Perennisation démographique, économique et écologique des exploitations agricoles
		Aide à l'installation agricole		
		Développement de l'agroécologie et diversification agricole		
9	Filière forêt-bois	Gestion forestière	<b>9.1</b> Meilleure intégration de la filière bois au sein des projets de territoires  <b>9.2</b> Développement de la valorisation de la ressource bois locale	Maintien ou développement d'une filière forêt-bois durable
		Soutien aux projets de chaufferies, construction ouvrages en bois ...		
10	Efficacité énergétique et production d'énergies renouvelables	Sensibilisation du public	<b>10.1</b> Renforcement des contributions des habitants à la transition énergétique  <b>10.2</b> Renforcement de l'autonomie énergétique	Améliorer la soutenabilité énergétique des territoires LEADER
		Soutien aux projets d'amélioration énergétique du bâti		
		Soutien aux projets de production d'EnR locale		
11	Préservation des ressources naturelles et paysagères		<b>11.1</b> Augmentation des linéaires et surfaces d'espaces naturels préservés et valorisés  <b>11.2</b> Adoption de pratiques plus respectueuse de la biodiversité par les habitants	Amélioration de la valorisation et de la préservation des ressources naturelles, environnementales et paysagères

Theme d'intervention		Type d'action	Résultats attendus	Impacts recherchés
12	Valorisation du patrimoine matériel et immatériel du territoire	Valorisation, sensibilisation du / au patrimoine bâti	12.1 Amélioration de l'état de conservation des patrimoines bâtis locaux	Transmission des patrimoines bâtis et savoirs-faire traditionnels des territoires
		Valorisation des savoirs faire et de l'artisanat locaux	12.2 Amélioration de la reconnaissance et du partage des savoir-faire locaux	
13	Tourisme et promotion du territoire	Soutien aux hébergements touristiques	13.1 Développement de l'offre de services et de produits touristiques	Dynamisation de l'économie locale grâce à un accroissement de la fréquentation touristique
		Valorisation des sites à fort Impact touristique		
		Soutien aux voies vertes et à l'itinérance	13.2 Amélioration de la notoriété et de l'attractivité du territoire	
		Promotion du territoire et de son offre touristique	13.3 Renforcement de la dynamique collective des acteurs du tourisme	
		Soutien à la structuration et la mise en réseau des acteurs		
Formation des prestataires				
14	Développement de l'économie circulaire		14.1 Développement de la valorisation (objets, déchets, ...) à travers la création de lieux et de projets dédiés	Diminution de la part des objets et déchets non valorisés
			14.2 Amélioration des connaissances / adoption par la population de pratiques vertueuses en matière de réduction / gestion des déchets	

## 2. RAPPEL DU CADRE DE L'ÉVALUATION

### A. CHAMPS ET FINALITES DES TRAVAUX D'ÉVALUATION

Le périmètre de l'évaluation porte donc sur les **deux mesures 19 des PDR** Franche-Comté et Bourgogne et les **23 GAL existants**. Les objectifs des travaux porteront sur les 3 finalités suivantes :

1. Evaluer les **dynamiques issues de la démarche LEADER** dans les territoires bénéficiaires ;
2. Identifier les **ajustements nécessaires des programmes**, pour en **renforcer l'efficacité** ;
3. **Alimenter la prochaine programmation**.

#### 1. OBJECTIFS EVALUATIFS

- ✓ Evaluer la **pertinence** des programmes Leader au regard des enjeux des territoires ;
- ✓ Analyser la **cohérence de LEADER** avec les **politiques connexes** (locales, nationales et européennes)
- ✓ Evaluer l'**efficacité à mi-parcours** des **programmes Leader** en Bourgogne-Franche-Comté ;
- ✓ En étudier les **mécanismes de mise en œuvre, facteurs de réussite ou de blocage, depuis le début de la programmation et la phase de candidature des GAL** ;
- ✓ Observer les **évolutions, premiers résultats et effets** sur les territoires ;
- ✓ Identifier la **part de changement imputable à LEADER** et sa **valeur ajoutée pour les territoires** ;
- ✓ Identifier les **améliorations envisageables dans le contenu et les modalités de mise en œuvre** ;
- ✓ **Alimenter l'élaboration du futur programme 2023-2027** pour en favoriser de meilleurs résultats.

Les **attentes de la Région Bourgogne-Franche-Comté (DERI, DAT)** relevées au cours des différents entretiens de cadrage animés par notre équipe entre le 24 Février et le 5 Mars confirment les objectifs cités ci-dessus et, convergent fortement autour des questions et besoins d'arbitrages suivants :

- ✓ **Définition de la stratégie LEADER**, à savoir :
  - De l'enveloppe financière LEADER (enveloppe totale, maquette minimale par GAL...)
  - Des typologies de GAL visés (périmètres et tailles, types de structures porteuses...)
  - Des orientations des stratégies locales (champs d'intervention thématiques imposés ou laissés à l'entière discrétion des GAL, calibrage des fiches-actions, typologies de projets, seuils d'aide...)
  - Des modalités d'articulation du programme LEADER avec les autres politiques territoriales (parmi lesquelles l'axe développement rural FEDER, les contrats de relance et de transition écologique...)
- ✓ **Optimisation des modes d'organisation et du circuit de gestion LEADER**, autour des questions suivantes :
  - En termes d'instruction : pré-instruction aux GAL et instruction au sein de la Région ; délégation de l'instruction aux GAL ou centralisation totale de l'instruction au sein de la Région ?
  - En termes de coordination : répartition des rôles AG-SI-GAL et modalités de fonctionnement ?
  - En termes de moyens humains : dimensionnement et compétences attendues des équipes AG-SI-GAL ?
  - et autres aspects réglementaires et techniques (ex : paiements associés versus dissociés...)

De manière transversale, les acteurs interrogés jusqu'ici soulignent leur ambition et souhait de se projeter vers la suite, de « faire mieux pour l'avenir », c'est-à-dire de tirer parti de la présente évaluation pour organiser le prochain dispositif LEADER dans les meilleures conditions.

## 2. LE QUESTIONNEMENT EVALUATIF

Le CCTP présente (pages 6 à 8) une première formulation des questionnements évaluatifs. La multiplicité et la diversité des questionnements nous amènent à en proposer une reformulation visant, tout en reprenant l'ensemble des questionnements, à en permettre une présentation simplifiée.

Ce faisant, nous avons retenu de retenir 3 grands questionnements évaluatifs, dont certains sont déclinés par différents critères de jugement évaluatif et une question plus prospective.

### Question Evaluative n°1 – Pertinence et cohérence externe des programmes des GAL :

Quelle est la pertinence des stratégies locales mises en œuvre par les GAL LEADER pour répondre aux besoins et enjeux spécifiques de leur territoire ? Dans quelle mesure, sont-elles cohérentes avec les autres politiques européennes, régionales et locales ?

### Question Evaluative n°2 – Efficacité et efficience de la mise en œuvre des mesures Leader :

Quel est, au regard des dynamiques de programmations observées et moyens déployés pour leur mise en œuvre, le niveau d'efficacité et d'efficience des mesures Leader des PDR Bourgogne et Franche-Comté ? Quels ont été les facteurs favorisant, freins déterminants des rythmes de programmation et écarts observés pour chacun de ces deux programmes ? Comment l'accompagnement proposé à la coopération dans LEADER, a-t-il été apprécié par les GAL ? En quoi les modalités de mise en œuvre de la démarche ont-elles permis d'en renforcer les 7 principes (étude AgroSup) ?

Les analyses afférentes ont été notamment approfondies par **étape du processus de programmation** (lancement, sélection, conventionnement, déploiement des outils et mise en œuvre des stratégies) et **composantes transversales de la gestion** des mesures (gouvernance, organisation et répartition des rôles, instruction, paiement, ...).

Un zoom a été réalisé :

1) sur l'impact du choix d'imposer une thématique (transition énergétique ou accueil) en Bourgogne par rapport à la Franche-Comté

2) sur l'application de la méthode LEADER dans les GAL :

- contribution des procédures de gestion de l'autorité de gestion et des GAL à sa bonne application ;
- conséquences de cette application sur la bonne mise en œuvre de LEADER.

### Question Evaluative n°3 - Efficacité et efficience des projets soutenus en termes de résultats et d'impacts :

Dans quelle mesure les projets LEADER programmés ont-ils permis de répondre aux grands enjeux de développement et de dynamisme local des zones rurales concernées ? Notamment, qu'en est-il en Bourgogne au regard des thématiques imposées ? Le cas échéant, quel est le degré de l'effet d'aubaine de la mesure LEADER ?

### Question Prospective - Pistes d'optimisation de la mesure Leader :

Au regard des différents constats réalisés, quels sont les enseignements et pistes d'améliorations prioritaires à considérer en vue d'optimiser la future programmation 2023-2027 ? Notamment, quelles seraient les dispositions favorables à une mise en œuvre optimisée à chaque étape du processus de programmation, composantes transversales de la gestion des mesures et d'accompagnement à la coopération dans LEADER ? Des mesures de simplification sont-elles à prévoir en vue de la future programmation ?

### 3. DECLINAISON DES QUESTIONS EN CRITERES DE JUGEMENTS EVALUATIFS, ARTICULATION DES OUTILS ET TRIANGULATION DES ANALYSES

Le tableau ci-dessous présente l'articulation entre les questions et critères de jugement évaluatif et les outils mis en œuvre (logique de triangulation des analyses).

TABLEAU QE / CRITERES / OUTILS D'ÉVALUATION

Questions évaluatives	Critères	Analyse documents & données	Entretiens parties prenantes	Bilan-physico-financier	Focus thématiques	Enquête porteurs de projets	Benchmark	Analyse de mise en œuvre	Ateliers recommandations
QE1 Pertinence et cohérence externe des programmes des GAL	Pertinence des objectifs pour répondre aux enjeux	●●●	●●		●●	●●●		●	
	Cohérence avec les politiques connexes	●●●	●●		●●	●●		●	
QE2 Efficacité et efficacité de la mise en œuvre des mesures Leader	Efficacité en termes de capacité à programmer		●●	●●●	●●	●●		●●	
	Efficacité de la mise en œuvre		●●	●●	●●	●●		●●●	
QE3 Efficacité et efficacité des projets soutenus en termes de résultats et d'impacts	Efficacité en termes de capacité à générer des résultats et premiers effets		●●	●●	●●●	●●			
	Efficacité au regard de la plus-value territoriale des projets soutenus		●●		●●●	●●			
Question Prospective - Pistes d'optimisation de la mesure Leader	Améliorations envisageables des modalités de mise en œuvre		●●		●●	●●		●●●	●●●
	Enseignements à retenir pour le futur programme 2023-2027	●	●	●	●	●	●	●	●●●

## B. INVESTIGATIONS MENEES

Le calendrier de travail et la méthodologie de l'évaluation ont été ajustés de 2 manières différentes :

1. **Anticipation de plusieurs phases d'analyse** pour alimenter la préparation du futur appel à candidature LEADER, tout en préservant l'articulation et l'ordonnancement logique des investigations :
  - Réalisation d'entretiens auprès des équipes techniques des GAL ; d'élus régionaux, et d'agents en poste ou anciennement impliqués dans la mise en œuvre du programme LEADER (DAT, DERI)
  - Animation d'un atelier « mise en œuvre », décliné en deux sessions (matinées) consécutives fin Avril
  - Lancement anticipé du benchmark au mois de Mai auprès de 3 Régions
  - Lancement de l'enquête en ligne « porteurs de projets LEADER » fin Avril
  - Réalisation des focus thématiques au cours du mois de Mai
  - Formulation de réponses aux questions évaluatives dans le cadre du rapport intermédiaire mi-Juin
2. **Mise en place d'un processus d'allers-retours itératifs** autour des modalités organisationnelles et de gestion du futur dispositif Leader visant à fournir des éléments d'aide à la décision pour le futur AAC d'ici fin mai 2021, en complément des conclusions évaluatives établies dans le rapport intermédiaire.

## 3. SYNTHÈSE DE LA RÉPONSE AUX QUESTIONS ÉVALUATIVES

### A. PERTINENCE ET COHÉRENCE DES PROGRAMMES DES GAL (QE1)

Question Évaluative n°1 – Pertinence et cohérence externe des programmes des GAL :

Quelle est la pertinence des stratégies locales mises en œuvre par les GAL LEADER pour répondre aux besoins et enjeux spécifiques de leur territoire ? Dans quelle mesure, sont-elles cohérentes avec les autres politiques européennes, régionales et locales ?

#### 1. DES STRATÉGIES LOCALES GLOBALEMENT PERTINENTES POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX ET BESOINS DES TERRITOIRES DES GAL

Globalement, la **pertinence des stratégies locales** mises en œuvre par les GAL LEADER **dans leur capacité à répondre aux besoins et enjeux spécifiques de leur territoire est avérée**. Toutes les parties prenantes (GAL, Autorité de Gestion, Service Instructeur et porteurs de projets) s'accordent sur le fait que les objectifs qui avaient été définis lors de la conception des programmes l'avaient bien été en réponse aux besoins relevés sur les territoires concernés, lors des phases de concertation préalables.

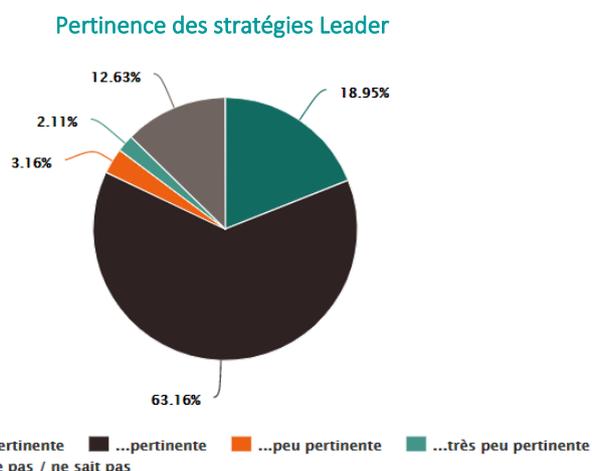
A noter néanmoins que, notamment en Franche-Comté, un **nombre de fiches-action significatif n'a pas été sollicité**. Cela indique, pour ce territoire, que **les travaux préparatoires aux stratégies n'ont pas permis, ou partiellement, de s'assurer que les conditions préalables à la concrétisation de dynamique de programmation étaient réunies** (effectivité des besoins, capacité des porteurs de projet, conditions de financement, ...)

Enfin, la **rédaction trop précise** (bénéficiaire/type d'action) de certaines **fiches actions** a pu constituer un **frein au financement de projets**.

Seuls 5% des porteurs de projets répondant à l'enquête jugent la stratégie locale peu ou très peu pertinente.

Rappel de la question : Quel est votre regard sur la pertinence de la stratégie Leader de votre GAL au regard des besoins du territoire ?

Parmi les 95 structures répondantes, **82% considèrent que la stratégie Leader de son GAL de référence est pertinente** (63%) ou **totalelement pertinente** (19%) au regard des besoins du territoire.



Si la réponse aux besoins et enjeux des territoires a pu ne pas être totalement adaptée, les GAL estiment que cela est dû au fait que LEADER ne peut pas couvrir toutes les thématiques, et qu'il doit exister une complémentarité entre les autres dispositifs et ce programme. Par ailleurs, les territoires sont « multi-visages » et leurs enjeux évoluent rapidement ce qui peut, à terme, générer un léger décalage avec ce que prévoyaient les stratégies Leader au départ.

Enfin, certains projets ne sont tout simplement pas éligibles à LEADER et / ou les compétences des porteurs ne leur permettent pas de se positionner sur tous les champs thématiques.

## 2. DES CHOIX OPPOSÉS EN TERMES DE CADRAGE STRATÉGIQUE : DES EFFETS CONTRASTÉS SUR L'ADAPTABILITÉ ET L'ARTICULATION DES STRATÉGIES LOCALES

Pour autant, les **choix, différenciés, opérés au niveau des ex-AG Bourgogne et Franche-Comté, en matière de cadrage stratégique initial et amont à la conception des stratégies locales, font l'objet de débats**, tant sur leur **opportunité** que sur leur **efficacité** pour faciliter la **bonne articulation des financements** d'une part et **favoriser une dynamique de programmation satisfaisante**, d'autre part, eu égard aux enveloppes financières dévolues respectivement aux mesures 19 de ces deux PDR.

### Deux thématiques imposées en Bourgogne, une liberté totale en Franche-Comté

Lors du conventionnement, les deux anciennes Régions **ont eu une approche stratégique de LEADER très différente** :

-la Région **Bourgogne** avait décidé **d'imposer à ses GAL deux thématiques régionales** « Accueil de nouvelles activités et de nouveaux actifs » et « Transition écologique et énergétique des territoires ruraux ». Ce choix visait à orienter le programme Leader afin d'assurer **un bon niveau d'articulation et de synergie entre LEADER et les politiques régionales**. Ce choix, couplé avec **l'organisation d'auditions préalables** à la sélection des candidatures a **incité les GAL à réaliser un travail relativement approfondi** afin de **fonder un argumentaire solide**. Cela a pu **impacter positivement le niveau de finesse** dans **l'expression des intentions** et de **précision des stratégies** territoriales.

-l'approche stratégique a été **beaucoup plus ouverte en Franche-Comté**, où **aucune thématique n'a été imposée** et une **liberté totale laissée aux GAL**. L'ambition, en permettant une plus grande liberté dans les thématiques, était d'être **plus proche des besoins du territoire**. Les candidatures ont été **déconnectées d'autres politiques régionales**. De même la phase de conventionnement n'est pas parvenue à clarifier suffisamment cette articulation des fiches-actions avec les politiques régionales correspondantes. Si cela a **clairement impacté la nature des stratégies locales**, mobilisant une **multiplicité de thématiques** et, ce faisant, de **fiches-action**, cela a aussi pu avoir **des effets négatifs sur le caractère opérationnel des stratégies retenues**. Par ailleurs, le très grand choix de thématiques a pu **entraîner une relative dispersion des projets**, qui se sont de ce fait retrouvés moins liés au projet du territoire voire aux principes LEADER. Cette dispersion, dont un autre effet a été **d'engendrer un phénomène de non-mobilisation d'un nombre significatif de fiches-action**, mal ciblées et/ou pour lesquelles les lignes de partage avec les autres dispositifs n'étaient pas forcément claires, vient aussi **interroger**, en définitive, **l'efficacité de la dynamique de projets soutenue** par Leader pour **générer les évolutions nécessaires au regard des enjeux des territoires**.

S'il reste **difficile d'évaluer précisément le niveau d'incidence de ces options stratégiques** sur les dynamiques de **programmation** des GAL bourguignons et franc-comtois nous pouvons affirmer :

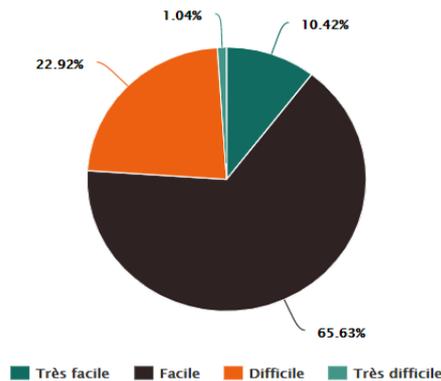
- ▶ Que celui-ci **n'est pas neutre** et que le choix bourguignon a **probablement contribué**, en poussant les GAL à approfondir leurs travaux d'analyse préalable et préparatoires, en renforçant les synergies thématiques et en facilitant la mobilisation des contreparties nationales **à favoriser une plus grande dynamique de projets** (pour rappel 294 projets programmés contre 62) ;

### Une recherche de cofinancement plutôt facile, une articulation plus difficile

Selon les services de la Région, **la recherche de cofinancement est un des gros points de difficulté rencontré par les porteurs de projets**, notamment pour les projets qui sortent de l'ordinaire et ne s'inscrivent pas dans un dispositif existant.

Les réponses à l'enquête contredisent et confirment à la fois ce constat. Parmi les 96 structures répondantes, **76% déclarent que la recherche de cofinancements a été facile (66%) à très facile (10%)**. ¼ des répondants la jugent néanmoins difficile ou très difficile.

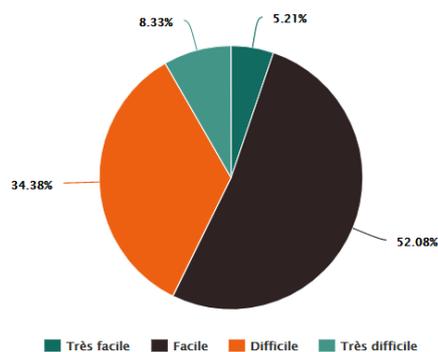
Niveau de difficulté de la recherche de cofinancement



Sur ce point les tris croisés réalisés à partir des réponses à l'enquête ne permettent pas d'identifier d'écarts significatifs par ex-région dont sont issus les GAL. En revanche, l'analyse par type de bénéficiaire permet de relever, même si cela ne concerne que 4 entreprises répondantes, que ¾ de celles-ci considèrent cela difficile.

Avec 43% de réponses négatives l'articulation de l'aide Leader avec les autres sources de cofinancements apparaît être un point de difficulté pour les porteurs de projets (parmi les principaux facteurs explicatifs associés, on retrouve la difficulté administrative de montage des dossiers pour chaque financeur et la complexité du montage des plans de financements quand les cofinanceurs appliquent des assiettes éligibles distinctes les uns des autres). Aucun écart significatif ne peut être isolé par ex-région ou type de porteur.

Niveau de difficulté de l'articulation de l'aide Leader



### Un défaut de définition des lignes de partage en Franche-Comté avec les mesures FEADER de droit commun

En Bourgogne, l'effort **d'articulation et de synergie entre LEADER et les politiques régionales** a été prolongé sur le FEADER. Le choix d'une **ligne de partage territoriale** pour les **champs de chevauchement potentiels entre la mesure LEADER et les mesures FEADER de Droit Commun** a permis de **faciliter l'instruction**. En Franche Comté, la ligne de partage a été **définie au sein des fiches-actions** des programmes. Le **champ thématique élargi des stratégies franc-comtoises** a

favorisé une **démultiplication des « zones de frottements »** (services de base, coopération, agroécologie, forêt, circuits courts, ...) qui a notamment **nécessité la production d'un tableau récapitulatif et la démultiplication de contrôles croisés**.

Si la situation est moins problématique pour les contractualisations croisées avec LEADER il peut être noté que les programmes ont fréquemment été pensés conjointement aux contrats de territoires, notamment en Bourgogne mais moins pour les contrats de ruralité, apparus en cours de période (2016). Cette dernière contractualisation ayant été vécue par certains acteurs comme une « nébuleuse » qui permet de financer « tout et rien en même temps ».

Enfin, plusieurs observations convergent concernant la **situation de concurrence des différents dispositifs** (Région/Etat/commune, Syndicats) de **financement de la thématique « Transition énergétique »**. Cela n'a pas empêché une bonne dynamique de programmation (41 projets, 2M€), essentiellement tournée vers la rénovation énergétique du bâti au sein des GAL ayant intégré cette thématique à leurs stratégies.

- ▶ Que cela **n'est pas**, loin s'en faut, **le seul facteur explicatif** et que la **« responsabilité » de cet écart est partagée avec d'autres facteurs** (date de signature de la convention, niveau d'expérience et pérennité des équipes au cours de la programmation Leader, ...) au sein desquels **les freins liés aux aspects de mise en œuvre** (mise à disposition d'Osiris, manque d'efficacité dans le circuit de gestion, ...) **prennent une place prépondérante** (voir par ailleurs la réponse à la question dédiée).

Ce dernier constat n'est pas sans incidence sur la réponse à la question de la pertinence **puisque en constituant une sélectivité de fait sur les types de porteurs pouvant raisonnablement s'engager dans une demande d'aide Leader, les freins administratifs et réglementaires ont déterminé la nature des projets**. Les difficultés d'accès du programme LEADER aux porteurs ne disposant que de faibles capacités de trésorerie et de portage administratif (en dépit de l'appui apporté par les équipes des GAL dans le montage des dossiers) s'en sont trouvées renforcées.

Quoi qu'il en soit, ce choix d'imposer une ou plusieurs thématiques lors de la phase d'appel à candidatures **produit, encore aujourd'hui, plus d'interrogations que de consensus**.

**Son efficacité pour orienter la programmation apparaît d'ailleurs peu évidente tant du point de vue des thématiques prioritaires retenues par les GAL que des thématiques de projets programmés.**

Comme le montre l'infographie suivante, issue du panorama des champs d'intervention des GAL de Bourgogne-Franche-Comté (servant de capture des « intentions » initiales des GAL en termes de thématique), la **plupart des thématiques prioritaires les plus retenues par les GAL sont communes à la Bourgogne et à la Franche-Comté** : développement économique, cadre de vie, services à la population, tourisme, agriculture, ... Le seul écart significatif concerne la filière forêt-bois, plus fortement présente dans les stratégies franc-comtoises et liée aux caractéristiques de ce territoire. Inversement, la thématique « préservation des ressources » pourtant cohérente avec la ligne thématique « Transition écologique et énergétique des territoires ruraux » est plus présente en Franche-Comté qu'en Bourgogne.

L'analyse des projets programmés montre par ailleurs, parmi les thèmes d'intervention les plus présents dans les projets programmés par les GAL, que la ligne thématique bourguignonne « Transition écologique et énergétique des territoires ruraux » ressort de manière plutôt secondaire et le thème Tourisme et promotion du territoire, le plus directement associé à la ligne thématique « Accueil de nouvelles activités et de nouveaux actifs », ressort de manière quasi équivalente en Franche-Comté, 56% des GAL franc-comtoises avec un ou plusieurs projets dans la thématique contre 64% en Bourgogne.

## LES THEMATIQUES PRIORITAIRES DES TERRITOIRES LEADER EN BOURGOGNE-FRANCHE-COMTE

	Planification du territoire	Développement économique	Numérique	Cadre de vie	Services à la population	Santé	Mobilité du quotidien	Agriculture	Filières forêt-bois	Efficacité énergétique	Centres-bourgs	Préservation des ressources	Valorisation patrimoine	Tourisme & promotion	Economie circulaire	
GAL EX BOURGOGNE	GAL AUXOIS MORVAN	+	+++	+	+++									+		
	GAL CREUSOT MONTCEAU		+			+++	+++	++						++		
	GAL PUISAYE FORTERRE	+						+++	++	+	+++			++		
	GAL NEVERS SUD NIVERNAIS	+	+++		+	+	+				++	+	+	++		
	GAL SUD BOURGOGNE		++	+		+		++						+++		
	GAL AVALLONNAIS	++	+++			++								+++		
	GAL BEAUNOIS	++	+++		+	+		++	++			+++		++	++	
	GAL BOURGOGNE NIVERNAISE		+++			++			++	++				+++		
	GAL BRESSE BOURGUIGNONNE	++	+					++	+	+	+++	+			+	
	GAL CHALONNAIS	+						++	+	+	+++		+		++	+
	GAL CHAROLAIS-BRIONNAIS	+++	+		+++	++	+	+	+				+	+	+++	
	GAL CHÂTILLONNAIS	+	+++			+		+					+	+	+++	
	GAL MORVAN		+++		+++		+		+			+++			+++	
	GAL SEINE ET TILLES	++		+				+	+	+	+++					
GAL EX FRANCHE-COMTE	GAL 7 RIVIERES				+++	+++	+	++	++	+		+	+++	+++		
	GAL CHAMPAGNOLE NOZERROY JURA	+	+	+	+	++	+	+	+++					+++	+	
	GAL HAUT JURA	+	++						+++	+++	++	++	++	++		
	GAL DOUBS CENTRAL				++	+	+		+++	+++	+				+	
	GAL LEDONIEN		+++		++	+			++	+		+++		+++	+	
	GAL LOUE LISON		++						+	++		+++	++	++		
	GAL APSCJ *		+++		+	++		++	++	+	++	+		+++	+	
	GAL VESOUL VAL DE SAONE	+	++		++	++	+	+	+	+	+++	+++	+	++	+	
	GAL VOSGES COMTOISES				+			++	+	+	+++				+++	

(\*) GAL Arbois Poligny Salins Cœur du Jura

### LEGENDE

Thème non identifié  
Thème secondaire

Thème important  
Thème central

### METHODOLOGIE – Une analyse basée sur :

- les conventions LEADER des GAL de BFC (analyse des fiches-actions et des enveloppes budgétaires envisagées)
- la remontée des projets effectuée par les GAL vers l'AG (projets envisagés et non uniquement les projets programmés)
- le retour des équipes d'animation des GAL de BFC sur les thèmes à l'occasion d'une rencontre dédiée

Dans cette optique, les constats croisés suivants seront à considérer dans les réflexions à venir sur l'option à retenir en termes de cadrage stratégique du futur appel à candidatures LEADER :

- ▶ Imposer des thématiques permet **d'assurer une meilleure cohérence** et de **mieux maîtriser l'articulation avec les dispositifs connexes**, régionaux ou autres. Cela **favorise les synergies stratégiques** et **financières** et, ce faisant, **l'émergence et la concrétisation de dynamiques de projets** ;
- ▶ C'est également un **vecteur limitant de la dynamique bottom-up** portée par la philosophie LEADER et de **l'adaptativité des programmes** notamment **face aux évolutions des besoins** des territoires, particulièrement mis en avant avec la crise sanitaire. Les territoires pouvant être **inégalement « mûrs »** sur certaines thématiques (ex : sur la transition énergétique) ou **présenter des enjeux moins importants**. Cela peut également **modérer la pertinence des stratégies** et, in fine, **être contreproductif en termes de dynamique de programmation** ;
- ▶ Inversement, laisser le choix aux GAL leur permet de **concevoir et d'adapter au mieux une stratégie répondant aux besoins de leur territoire**. Cela **interroge néanmoins assez fortement la dimension de cohérence**, d'articulation voire de lignes de partage avec les dispositifs connexes.

L'enjeu pour 2023-2027 sera donc de **cadrer les stratégies des GAL pour assurer la cohérence et l'articulation avec les dispositifs connexes** mais aussi de **choisir des orientations assez ouvertes pour permettre aux GAL d'adapter leurs stratégies aux besoins de leur territoire**. Cela pourrait impliquer de **définir des stratégies locales** faisant converger les dispositifs (volet territorial du nouveau FEDER, politique territoriale régionale, CRTE, LEADER, ...) au sein desquels les **outils de financement viendraient s'intégrer, en cohérence réciproque**.

A cet égard et quel que sera le choix final en termes de cadrage stratégique de la mesure Leader, il doit être noté ici que **ce que devrait être le « paysage » des politiques territoriales dans les 5 à 10 prochaines années**, avec notamment une **démultiplication des dispositifs pluri thématiques** intervenants (CRTE, volet territorial du programme FEDER, Leader, ...), **milite pour qu'une attention particulièrement aiguë soit portée aux enjeux de bonne articulation, répartition des rôles et lignes de partage entre ces futurs dispositifs**.

Ce faisant, les travaux préalables devront proposer **un diagnostic fin des besoins des territoires** et une **vision précise de la répartition des rôles entre outils financiers**.

## B. EFFICACITE ET EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE LEADER (QE2)

### Question Evaluative n°2 - Efficacité et efficacité de la mise en œuvre des mesures LEADER :

Quel est, au regard des dynamiques de programmations observées et moyens déployés pour leur mise en œuvre, le niveau d'efficacité et d'efficience des mesures Leader des PDR Bourgogne et Franche-Comté ? Quels ont été les facteurs favorisant, freins déterminants des rythmes de programmation et écarts observés pour chacun de ces deux programmes ? Comment l'accompagnement proposé à la coopération dans LEADER, a-t-il été apprécié par les GAL ? En quoi les modalités de mise en œuvre de la démarche ont-elles permis d'en renforcer les 7 principes (étude AgroSup) ?

### 1. DES NIVEAUX DE PROGRAMMATION TRES EN DECA DE LA MOYENNE NATIONALE

#### UN RETARD TRES SIGNIFICATIF DE LA PROGRAMMATION ET DES PAIEMENTS LEADER

356 projets ont au total été programmés à ce jour à l'échelle de la Région Bourgogne-Franche-Comté, pour un montant total de l'ordre de **14 M€**. Le taux de programmation, pour l'ensemble de la Région et de la mesure, atteint **27,9%** de la maquette initiale LEADER. Ces taux d'avancement varient significativement entre la mesure 19-LEADER Bourgogne (taux de programmation égal à 41%) et la mesure 19-LEADER Franche-Comté (13%). A titre de comparaison, le pourcentage national de programmation LEADER est de **48 %**<sup>1</sup>.

Ce retard se répercute par ailleurs sur les paiements : ainsi, en Bourgogne-Franche-Comté, la réalisation des paiements a démarré en 2018, et atteint ce jour **7%** de la maquette. Au niveau national, le taux de paiement est de **26 %**.

Les dossiers d'animation et de fonctionnement des GAL (19.4) ont été en proportion davantage programmés (52%). La programmation des projets LEADER contribuant à la réalisation de la stratégie locale de développement (19.2) étant quant à elle significativement moins consommée (22% de la maquette à l'échelle BFC). Le volet Coopération LEADER (19.3) est resté quant à lui à des niveaux très faibles d'avancement. Seul le PDR Franche-Comté a programmé quelques projets au titre de cette sous-mesure Coopération LEADER. En Bourgogne, aucune dépense n'a été à ce jour programmée au titre de la coopération. Le tableau ci-dessous rend compte des disparités importantes de programmation qui existent entre les deux anciennes régions.

SOUS-MESURE	Bourgogne	Franche Comté	Taux de programmation
19.2 : Mise en œuvre de la stratégie	36%	5%	22%
19.3 : Coopération	0%	1%	1%
19.4 : Animation fonctionnement	63%	19%	52%
Taux de programmation	41%	13%	

#### LE BASCULEMENT DES PROJETS HORS LEADER : UNE SOLUTION FORTE, DES RESULTATS EN DEMI-TEINTE

400 dossiers / 9M€ de FEADER basculés sur des crédits régionaux (cf. détails apportés en réponse à la QE3)

En 2020, plusieurs centaines de dossiers et l'équivalent de **9,5 M€** de FEADER initialement fléchés sur LEADER ont été basculés sur des crédits régionaux hors LEADER, soit **18,8%** de l'enveloppe conventionnée des GAL. (D'autres transferts impliquant en partie LEADER ont eu lieu les années précédentes).

Cette décision a permis un **traitement accéléré et simplifié de nombreux projets** soulageant par la même occasion les **porteurs de projets les plus en difficulté qui jusqu'ici portaient l'avance de trésorerie** sur fonds propre dans l'attente du versement de l'aide LEADER et permettant par ailleurs mécaniquement de **désengorger le service instructeur (SI) en Région**, alors en tension vis-à-vis du volume de dossiers en attente d'instruction.

<sup>1</sup> Source NewsLEADER #12, au 31/12/2020, outil de communication de la Région Auvergne-Rhône-Alpes

Dans le même temps, ce choix a eu pour incidence de freiner l'avancement de la programmation LEADER, l'année 2020 ayant été en quelque sorte une [année blanche dans ce domaine](#).

### D'IMPORTANTES PERSPECTIVES DE PROGRAMMATION A VENIR REPOSANT SUR LE SI REGIONAL

*Au moment où des premiers besoins se feront sentir sur la préparation et le lancement de la prochaine programmation*

Les fichiers « vivier » renseignés par une partie GAL de la Région Bourgogne-Franche-Comté en février 2021 permettent d'apprécier le **potentiel de programmation pour la fin de la programmation**. Au vu de ces estimations, ce sont ainsi **843 projets** qui sont en cours d'accompagnement et pré-instruction par les équipes techniques des GAL actuellement pour un montant de **52,6 M €** de FEADER<sup>2</sup>, soit l'équivalent de **1,3 fois le stock de projets programmés jusqu'ici** et potentiellement le **double en montants FEADER** associés. On notera à ce titre que les enveloppes ne permettront sans doute pas le financement de l'ensemble de ce « vivier ».

Ces perspectives ont le mérite de montrer qu'en dépit du basculement d'une partie de leurs projets vers des crédits régionaux hors LEADER, les territoires LEADER semblent en capacité de détecter et accompagner encore de nombreuses initiatives de développement rural. En cumulant les projets en attente d'instruction à la Région, les projets encore non programmés mais ayant déjà fait l'objet de plusieurs allers-retours avec l'équipe technique et un potentiel de projets encore non activé, de **nombreux GAL estiment consommer l'ensemble de leur maquette LEADER** d'ici la fin de la programmation, y compris dans un contexte de multiplication des dispositifs d'aide (plan de relance...) sur les territoires susceptibles d'intéresser les porteurs locaux et de les détourner éventuellement du dispositif LEADER. Mais pour parvenir à cet objectif, cela suppose pour les GAL une augmentation du rythme de dépôt des dossiers de 5 fois par rapport à celui de ces dernières années. La question de leur capacité à réussir ce défi avec une qualité suffisante de pré-instruction dans les délais imposés se pose.

Le traitement administratif de ce stock de projets/dossiers à instruire promis par les territoires LEADER pourrait **peser sur les équipes des GAL comme sur les effectifs de la Direction de l'Aménagement du Territoire** en charge de leur instruction. Il s'agira donc d'un réel challenge pour les 2-3 prochaines années<sup>3</sup>, pour les territoires comme pour la Région, dans le contexte de montée progressive des besoins d'accompagnement à la préparation et au lancement de la prochaine génération de programmes Leader.

## 2. UN RETARD DE PROGRAMMATION INITIAL JAMAIS TOTALEMENT RATTRAPÉ

### UN SOUS-DIMENSIONNEMENT INITIAL DES EQUIPES DE LA REGION ET UNE ABSENCE D'OUTILS DE MISE EN ŒUVRE

L'actuelle période de programmation a été marquée par un retard au démarrage significatif qui n'a in fine jamais pu être totalement rattrapé. Plusieurs facteurs exogènes viennent expliquer le retard accusé (par ailleurs observé à l'échelle de l'ensemble des AG françaises du FEADER) : **absence de transfert direct de moyens humains dans le cadre du changement d'autorité de gestion** de l'Etat vers la Région, ouverture tardive des mesures dites du développement rural, **mise à disposition toute aussi tardive des outils et formulaires** nécessaires au déploiement Leader (paramétrage OSIRIS, transmission des formulaires d'instruction 2007-2013...

<sup>2</sup> Données indicatives basées sur le repérage et la remontée d'informations de 15 GAL sur 23 en date de Février 2021.

<sup>3</sup> Engagement des demandes d'aides avant le 31 décembre 2022 et dépôt des demandes de paiement complètes par les GAL d'ici mars 2023 (le service instructeur ayant par ailleurs jusqu'au 30 juin 2025 pour transmettre les dernières demandes de paiement à l'ASP)

Pour autant, l'ensemble des parties prenantes LEADER en Bourgogne-Franche-Comté s'accordent pour admettre que des **facteurs endogènes** ont aussi contribué à amplifier ces retards de lancement.

L'équipe en charge du pilotage des mesures LEADER a été très largement constituée d'agents n'ayant pas une expérience du dispositif LEADER au préalable. L'AG et le SI, bien que s'appuyant sur quelques agents ayant l'expérience du programme (DAT – 3 agents ayant une expérience de l'instruction et gestion de dossiers LEADER ; DERI - anciens agents DRAAF transférés en région), sont donc globalement partis d'une **page blanche**.

Par ailleurs, **les moyens d'instruction envisagés ont été largement sous-estimés** en début de programmation, renforcé par des dynamiques de turn-over au cours de la programmation.

Sur l'outillage, la Région est **partie d'une page blanche mais a rapidement rattrapé la situation pour aboutir aujourd'hui à un panel d'outils d'instruction complet permettant une bonne qualité d'instruction** et une sécurisation des dossiers.

Le SI est dès lors passé de **8 ETP au départ à une vingtaine d'ETP à ce jour et un objectif de 24 ETP prévus d'ici la fin d'année 2021**. Ces évolutions de ressources humaines impactent encore à ce jour significativement le fonctionnement du service (besoins de formation des agents nouvellement recrutés, en renfort ou en remplacement, cette année ; difficultés de recrutement des profils instructeurs notamment sur le site de Besançon...) et ont eu pour effet une **montée en compétences simultanée des instructeurs.trices de la DAT et des équipes techniques des GAL**.

### INCIDENCE DES RETARDS DE LANCEMENT SUR LA PROGRAMMATION : LE CONVENTIONNEMENT

Si les niveaux d'avancement actuels de la mesure LEADER ne peuvent être entièrement imputés à ce retard de lancement de la programmation 2014-2020, **les deux dynamiques semblent néanmoins liées**.

A titre d'illustration, il est utile de noter que la phase de conventionnement tripartite des GAL (conventions GAL-AG-ASP), à partir desquels les GAL sont en théorie en mesure de démarrer la sélection/programmation des projets, s'est étendue pour certains territoires, **sur près de deux ans et demi**.

Or, des **liens de corrélation semblent se dessiner entre les phases de conventionnement et le niveau de programmation des GAL**. La signature des conventions des GAL de Bourgogne-Franche-Comté est pour rappel intervenue à différents moments selon les GAL, étalée sur une période globale de 2 années :

- 7 GAL ont ainsi clôturé leur conventionnement en Novembre 2015 (ici dénommé **VAGUE 1**)
- 6 ont achevé le processus de conventionnement entre juillet et Novembre 2016 (**VAGUE 2**)
- 1 GAL a conventionné au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2017, en Avril (**VAGUE 3**)
- Et 9 GAL ont signé leur convention entre Juillet et Novembre 2017 (**VAGUE 4**)<sup>4</sup>

Or, l'analyse comparée de ce phasage montre que **5 des GAL bénéficiant des plus forts taux de programmation** ont achevé leur conventionnement en **2015 ou en 2016**. Plus globalement, les GAL qui ont **conventionné relativement tôt (lors des Vagues 1 & 2 du tableau ci-dessous)** semblent avoir **des taux de programmation plus importants** que leurs homologues dont le conventionnement a eu lieu plus tardivement (Vagues 3 & 4, à partir d'Avril 2017).

Ce facteur explicatif ne peut être considéré comme le seul déterminant d'un bon niveau de programmation, en particulier du fait de l'absence des outils de gestion (OSIRIS notamment) sur les premières années de programmation. Pour autant, c'est un élément de contexte à garder en tête dans le cadre de la préparation de la future programmation qui sera elle-même plus courte que la précédente (programmation effective des projets entre 2024 et 2027).

---

<sup>4</sup> Ces vagues de conventionnement sont représentées dans le tableau infra par les pictogrammes :



A noter : à l'inverse, la corrélation entre niveau de programmation du GAL et ancienneté ou expérience acquise sur la précédente période de programmation ne semble pas déterminante au regard des analyses effectuées. A ce titre, on précisera que l'expérience 2007-2013 des GAL en Bourgogne-Franche-Comté ne s'est pas nécessairement accompagnée d'un maintien des équipes techniques formées pour la période 2014-2020 ou en cours de programmation.

	Taux de programmation	Signature convention
BRESSE BOURGUIGNONNE	80%	
AVALLONNAIS	66%	
AUXOIS MORVAN	51%	
SEINE ET TILLES EN BOURGOGNE	49%	
COMMUNAUTE CREUSOT MONTCEAU	46%	
NEVERS SUD NIVERNAIS	43%	
BOURGOGNE NIVERNAISE	35%	
CHAROLAIS-BRIONNAIS	34%	
MORVAN	29%	
PUISAYE-FORTERRE	28%	
BEAUNOIS	27%	
CHALONNAIS	22%	
DOUBS CENTRAL	19%	
PNR HAUT-JURA	16%	
VESOUL VAL DE SAONE	15%	
LOUE LISON	14%	
LEDONIEN	14%	
7 RIVIERES	10%	
CHATILLONNAIS	10%	
ARBOIS POLIGNY SALINS	9%	
VOSGES COMTOISES	9%	
SUD BOURGOGNE	9%	
CHAMPAGNOLE NOZEROY JURA	6%	

(\*) Données de programmation (et maquette) transmises par la Région Bourgogne-Franche-Comté, datées de Mars 2021

## DES MOYENS DE GESTION INDISPENSABLES AU SEIN DES GAL

Cette génération de programme 2014-2020 a donné lieu à la sélection de 10 nouveaux Groupes d'Action Locale Leader, qui, tout comme les territoires LEADER expérimentés, ont dû mettre en place des moyens d'animation et de gestion dédiés à la mise en œuvre du programme, et ce dans un contexte de recomposition territoriale qui a aussi eu des incidences sur les structures porteuses des GAL et/ou leur périmètre (Loi NOTRe).

**D'un GAL à l'autre, les besoins d'animation et gestion, et la répartition des rôles et des ETP dédiés à LEADER restent très variables.** Des différences de perception notables sur la charge d'animation et de gestion sont exprimées selon que les GAL et/ou équipes techniques ont connu de précédentes programmations Leader (en BFC ou non) ou sont nouvellement en poste sur Leader. De manière générale, les **besoins d'animation apparaissent prédominants en début de programmation pour s'équilibrer ou s'effacer davantage au profit des besoins de gestion une fois la programmation lancée.**

La complexité administrative et juridique associée au programme Leader sur 2014-2020 (et en partie inhérente au FEADER) a néanmoins contribué à « orienter » en partie les moyens d'animation vers des tâches de gestion. A ce titre, les services instructeurs en région relaient le constat de niveaux de qualité hétérogène de la pré-instruction et de la complétude des dossiers (la transmission de dossiers rigoureusement complets n'est pas systématique, la pré-instruction est parfois incomplète ou de mauvaise qualité), d'un GAL à l'autre. La qualité du dossier transmis au SI

impacte fortement le temps de traitement du dossier par le SI, qui est régulièrement amené à devoir compenser les manquements des GAL. Ce constat participe également du sentiment, pour les instructeurs, de devoir refaire un exercice qui s'il avait été fait ou correctement fait aurait fait gagner du temps d'instruction.

Dès lors, un dimensionnement optimisé, en effectifs et en compétences, de l'équipe technique LEADER s'appuie notamment sur les facteurs clefs de réussite ci-dessous :

- ✓ **La flexibilité et l'adaptation des équipes** et de la répartition des tâches d'une année sur l'autre au gré des besoins ;
- ✓ L'existence, à minima, d'un binôme animation-gestion disposant des compétences requises au sein duquel animateur (généraliste) et gestionnaire sont **tous deux** amenés à **s'impliquer (quoiqu'à des niveaux différents) sur le volet réglementaire des dossiers** (logique d'échange, de partage y compris sur les aspects les plus techniques). Pour les GAL les mieux dotés budgétairement, cette équipe doit être renforcée par des profils polyvalents, permettant d'assumer les variations des besoins entre animation et gestion en fonction de la période.
- ✓ Un **engagement politique fort** pour que les ETP dédiées à LEADER le soit réellement dans les faits.

Et, en parallèle, les limites suivantes sont en particulier soulevées :

- ✓ **La « dispersion » du poste de gestionnaire** sur plusieurs agents ayant pour certains une part très modérée de leur temps de travail affectée à la gestion (complexe et exigeante) du programme (ex : 10% ou 20% ETP) ; ou un mauvais calibrage initial du poste de gestionnaire, davantage associé à une mission administrative et ne prenant pas pleinement la mesure des connaissances réglementaires à maîtriser ;
- ✓ **L'absence de « tuilage » en interne**, au sein de la structure porteuse, lors du départ d'un.e animateur.trice ou gestionnaire (nota : la moitié des GAL de la Région ont connu à minima un départ au cours de la période de programmation 2014-2020 et ces départs se poursuivent encore en 2021). La complexité administrative et juridique associée à la programmation LEADER exige en effet un temps d'appropriation et de formation qui s'inscrit dans la durée et qui peut disparaître totalement en cas de renouvellement de l'équipe technique.

## UNE COMPLEXITE ADMINISTRATIVE ET JURIDIQUE A TOUS LES NIVEAUX

Sur l'actuelle programmation, la complexité administrative et juridique de la mise en œuvre LEADER, associée à une conjonction de contraintes réglementaires et techniques européennes, nationales et régionales, s'est exercée à de nombreux niveaux et avec des incidences marquées. S'il n'est pas possible d'agir entièrement sur cette complexité, quelques leviers d'action méritent néanmoins d'être actionnés pour la prochaine programmation.

A un premier niveau, le travail de **conventionnement** n'est pas parvenu à favoriser pleinement la programmation ni à en sécuriser totalement l'instruction : des évolutions importantes et de **nombreux avenants ont ainsi été rendus nécessaires, en particulier sur la formalisation des fiches-actions** des GAL afin de garantir l'éligibilité de projets jugés pertinents au regard de la stratégie locale. Le processus de modification par avenant des conventions (jusqu'à la signature) pouvant lui-même être long, le conventionnement est perçu par l'ensemble des parties prenantes Leader comme une étape clef à optimiser pour l'avenir. Les parties prenantes s'accordent sur la nécessité de réduire le recours aux avenants qui contribue à alourdir le processus général de mise en œuvre du programme. Plusieurs contraintes méritent tout particulièrement d'être explorées et solutionnées, parmi lesquelles le constat de **fiches trop cloisonnées et souvent trop détaillées** dont la rédaction, travaillée sur la base des recommandations de l'ASP, a in fine complexifié l'instruction des dossiers.

La complexité a également pris la forme d'importantes **difficultés à intervenir dans certains domaines**, pourtant ciblés par les stratégies locales de développement et validées au sein de la convention (développement économique, de

production d'énergie renouvelables...) du fait des **régimes d'aides d'Etat inapplicables**. La connaissance et maîtrise la plus fine possible de ces régimes d'aide d'Etat constitue donc un enjeu fort au service d'une programmation à la fois fluide et sécurisée.

Les lourdeurs administratives et la technicité du **montage des plans de financement des projets** constituent un autre frein déterminant rencontré à la fois par les équipes techniques des GAL et par le service instructeur, et ce, à tous les stades de la programmation/instruction. En effet, dans le contexte du conventionnement (recomposition territoriale Loi NOTRe...), aucun travail n'a pu être mené ou abouti en amont de la programmation afin de valider auprès des cofinanceurs clefs (Directions sectorielles de la Région, Départements, EPCI...) une **assiette éligible homogène** et/ou des règlements d'intervention convergents susceptibles de favoriser l'articulation des cofinancements et, de ce fait, l'instruction.

Par ailleurs, les parties prenantes LEADER s'accordent sur une relative dichotomie entre l'importance quantitative et qualitative du volet réglementaire imposé et l'objectif de soutien, fondamental à la « philosophie » Leader, à des dynamiques émergentes qui, pour une part importante, seront portées par des structures elles-mêmes encore peu structurées du point de vue administratif. A ce titre, une **lecture trop rigoriste des règlements**, certes sécurisante, a pour effet d'entraver la mise en œuvre du programme et à ralentir son avancement.

On rappellera à ce titre que le rôle du SI et de l'AG est de sécuriser les dossiers, et ainsi d'éviter des reversements totaux ou partiels en cas de contrôle. La Région porte la responsabilité financière de la programmation. Un contrôle C3OP en 2020, a failli coûter plus de 7 M€ de pénalité financière à la Région ce qui rappelle la lourde responsabilité que chacun porte dans le processus d'instruction, y compris au niveau du GAL dans le bon respect des règles et procédures. L'AG et le SI se sont fortement impliqués pour défendre le dossier, qui a conservé son anomalie mais sans la pénalité financière.

**Un travail et une responsabilité partagée (AG-SI-GAL) apparaît donc cruciale à la fois sur ce volet sécurisation des dossiers**, et sur la mise en œuvre d'une programmation dynamique et à valeur ajoutée pour les territoires ruraux de la Région Bourgogne-Franche-Comté.

### **UN DISPOSITIF DE FORMATION QUI N'A PAS ETE A LA HAUTEUR DES BESOINS ET ENJEUX**

Le constat de **l'importance des besoins de formation** est largement partagé. Si des cycles de formation ont été déployés sur la période 2015-2020 (régimes d'aides d'état, contrôle des marchés publics, saisie dans Osiris, ...) avec une bonne satisfaction, les réponses apportées par le **dispositif de formation n'ont pas été à la hauteur des besoins des GAL et du SI**. En termes de périmètre, les **modules de formation proposés ont été trop ponctuels** alors qu'un **programme suivant l'ensemble du cycle de vie d'un projet serait nécessaire** afin que les animateurs, gestionnaires des GAL et instructeurs du SI puissent **maîtriser l'ensemble du processus, y compris du point de vue du porteur de projet**.

**Un important turn-over est observé** au sein des GAL. Ces rotations se font régulièrement sans ou avec peu de « tuilage » au sein des structures porteuses. Dans le même temps, **la Région n'a pu déployer des solutions de formation accélérée** qui auraient été utiles afin de réduire le temps de latence (9 à 12 mois) avant qu'un nouvel arrivant puisse être opérationnel. Les évolutions réglementaires in itinere ainsi que les nouvelles directives et / ou « jurisprudence » en termes de modalités d'application de la règle nécessiteraient qu'une **dimension de formation continue soit intégrée** avec des temps de mise à jour organisés régulièrement. A cet égard, les GAL regrettent également de ne pas avoir pu bénéficier de plus de retours d'information en matière d'arbitrage juridique et réglementaire de l'AG sur les « cas » d'espèce auxquels certains GAL ont pu être confrontés. Sans que cela constitue une règle, cela aurait pu éclairer leur compréhension en matière de modalités d'application de la règle.

Le SI s'est doté de 14 nouveaux postes depuis le début du programme, la plupart des personnes embauchées étant néophytes sur le FEADER ; nécessitant également des **besoins forts en formation**.

## UNE ORGANISATION ET DES PROCESSUS RESTANT A OPTIMISER

Au-delà de la question du dimensionnement des équipes en charge de la mise en œuvre Leader, au sein des GAL comme de la Région, un **besoin de clarification des rôles** est souligné par la majorité des interlocuteurs interrogés.

La répartition des tâches en ce qui concerne le **circuit de gestion des dossiers LEADER** fait en particulier débat : les parties prenantes partagent ainsi le **constat d'une double instruction de certains points d'analyse (par le GAL, par le SI de façon plus approfondi et plus large ...) et de son inefficacité**. De fait, le circuit d'instruction est construit de façon telle que le contrôle de la Région et son implication en complément de la pré-instruction des GAL, est très important et contribue à allonger les procédures, doubler certaines étapes...

Par ailleurs, **certaines questions techniques ou juridiques donnent lieu à la mobilisation et à l'interprétation de plusieurs services** de la Région (interprétation de la DERI, de la DAT, de la DAJA<sup>5</sup>) voire de l'ASP. Ce 3<sup>ème</sup> niveau d'analyse des dossiers, au-delà de la triple analyse de fait qu'il constitue, tend à générer de la confusion et de l'inefficacité (dans un tel cas de figure, quel avis prévaut ?).

Le fonctionnement par binôme GAL-instructeur.trice semble satisfaisant, et propice à l'efficacité bien que les rotations d'équipes au sein des GAL comme au sein du SI aient conduit à une évolution de ces binômes parfois successivement au cours de la programmation. La communication entre les GAL et leur référent.e instructeur est perçue globalement comme un facteur de succès (bonne réactivité, qualité des échanges, accompagnement individuel sur des dossiers concrets...) en dépit du turn-over.

Des points d'amélioration en termes de communication entre l'AG, les GAL et le SI sont identifiés en vue de pouvoir accélérer et fluidifier le processus de réponse aux **questions et points d'arbitrages juridiques et réglementaires**.

Une autonomisation des GAL (formation amont, partage des arbitrages sur les principaux « cas d'espèce ») leur permettrait de traiter plus de questions en interne, sans solliciter la Région, ce qui représenterait un gain de temps et d'efficacité.

L'une des incidences de la complexité administrative et juridique d'une part et de cette organisation ou répartition des tâches non optimisée est le **coût de gestion** très élevé du programme LEADER au regard du nombre de GAL et des niveaux de programmation effectivement observés.

Ces coûts de gestion invitent à explorer d'autres solutions de mise en œuvre et à titre d'exemple **une place plus grande laissée aux GAL dans le processus d'instruction**. Ce choix a été adopté par plusieurs AG, dont la Région Auvergne-Rhône-Alpes (20 ETP environ pour 43 GAL et 111 M€ LEADER maquetés. Nota : soit environ 80 ETP dédiés au programme en comptant les effectifs en Région et au sein des GAL).

---

<sup>5</sup> Direction Affaires Juridiques et Archives

### 3. UN CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE QUI MET A MAL LES FONDAMENTAUX LEADER

#### UN RELATIF DEVOIEMENT DE LA « PHILOSOPHIE » LEADER

La charge administrative et juridique évoquée précédemment se répercute également sur les porteurs de projets.

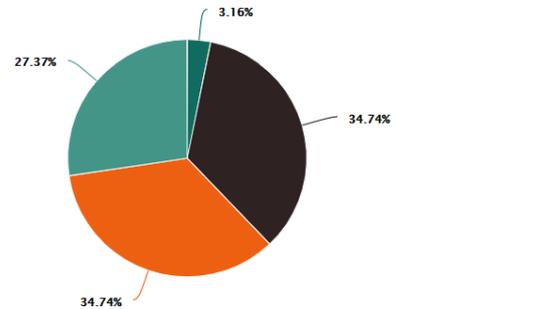
62% des 95 répondants de l'enquête ont ainsi considéré que le montage et la mise en œuvre administrative de leur(s) dossier(s) Leader a été difficile (35%) à très difficile (27%).

Cette complexité intervient alors même que la qualité de l'accompagnement des porteurs

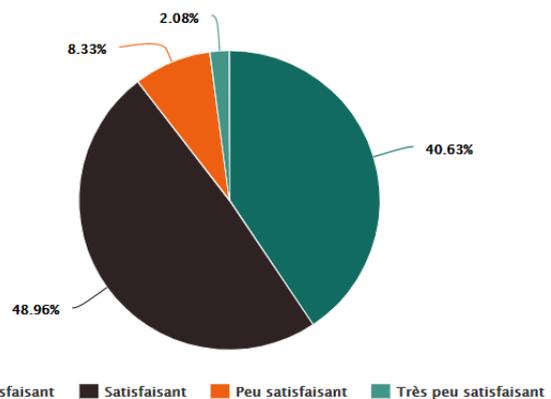
vis-à-vis de ce montage est largement reconnue par les bénéficiaires interrogés.

90% des 96 structures répondantes se déclarent satisfaites (49%) voire très satisfaites (41%) quant à la qualité de l'accompagnement qui leur a été apporté pour le montage administratif et financier du projet.

#### Évaluation globale du montage et la mise en œuvre administrative



#### Qualité de l'accompagnement pour le montage administratif et financier du projet



A cette contrainte administrative et technique, s'ajoute également une charge financière liée aux délais de paiement des aides LEADER. Du fait de ces délais, un grand nombre de GAL ont même fait le choix de **décourager volontairement certains types de porteurs de projets** dont la solidité financière n'est pas suffisante pour assurer l'avance de trésorerie associée à une subvention LEADER.

Ainsi, **le programme a perdu de son attractivité** pour les porteurs de projets locaux : dossier trop compliqué à monter, trop contraignant, délai de paiement qui met en danger la trésorerie (pas de visibilité sur les montants et délais).

**Le programme ne correspond plus à ses fondamentaux** : on décourage les « petits projets » pour limiter le nombre de dossiers, l'innovation n'est plus encouragée de peur de mettre en difficulté les nouveaux porteurs par définition déjà fragiles, la logique ascendante s'effrite.

Plus globalement, face à ces délais (d'instruction, de paiement) et à la complexité du dispositif, un **essoufflement de la dynamique de programmation** a été amorcé et une relative **dépréciation du dispositif** est observée. En parallèle, l'environnement de travail et le contexte de mise en œuvre du programme LEADER a connu différentes **pressions à toutes les échelles** : régionale, locale/ élus, agents... (interpellations des élus régionaux, animation de certaines réunions collectives sous tension, qualité des relations et collaborations mises à mal, manque de confiance...).

#### ET DANS LE MEME TEMPS, UNE PLUS-VALUE ASSOCIEE AUX SPECIFICITES LEADER REAFFIRMEES

Les différentes parties-prenantes s'accordent pourtant à reconnaître, en dépit des limites rencontrées sur l'actuelle programmation, la plus-value LEADER au travers de trois aspects essentiels :

- LEADER : une **enveloppe financière** indispensable aux territoires ruraux
- Un appui à l'**ingénierie territoriale** : grâce à son ancrage local, le GAL permet d'inciter la réflexion sur certaines thématiques nouvelles et/ou porteuses
- **Ingénierie financière** : un accompagnement est fourni aux porteurs de projets même parfois en dehors du cadre du financement LEADER

En ce qui concerne les **principes LEADER**, les bénéficiaires interrogés reconnaissent pleinement la capacité du dispositif à favoriser la réponse aux besoins et enjeux locaux, à reposer sur une approche ascendante, à soutenir les partenariats, l'innovation, les actions intégrées, la mise en réseau et la coopération entre différents groupes d'acteurs.

#### **Le lien entre le(s) projet(s) soutenu(s) et la stratégie locale de développement**

82% des répondants considèrent que la stratégie Leader de son GAL de référence est pertinente (63%) ou totalement pertinente (19%) au regard des besoins du territoire.

Seuls 5% des porteurs interrogés la jugent peu ou très peu pertinente.

#### **La plus-value territoriale du programme au travers du(des) projet(s) LEADER soutenu(s)**

La réponse à des besoins locaux et l'ouverture de certains équipements ou services à de nouveaux publics ou publics non couverts par ailleurs est souligné comme premier effet des projets.

Par ailleurs, d'autres types de plus-values sont également relevés :

- ✓ L'innovation ou expérimentation (s) à l'échelle du territoire
- ✓ La mobilisation et structuration d'un écosystème d'acteurs
- ✓ La participation / mobilisation des habitants du territoire
- ✓ La création d'activités et d'emplois

#### **In fine, deux priorités restent largement attendues : la simplification des procédures et la réduction des délais**

Interrogés sur leur perception des améliorations prioritaires du programme à envisager, au regard de leur expérience, les porteurs de projets répondants (58 réponses) soulignent **2 sujets d'amélioration prioritaires** :

- ✓ La **simplification de la procédure**, l'allègement du volet administratif des dossiers Leader
- ✓ La **réduction des délais de paiement et d'instruction** est logiquement souvent demandée arguant que la situation actuelle vient à favoriser les porteurs disposant de capacités administratives et de trésorerie au contraire des "porteurs de "petits" projets qui peuvent être découragés par les contraintes juridico-administratives, et par le délai nécessaire à l'octroi puis au paiement de la subvention."

## C. EFFICACITE ET EFFICIENCE DES PROJETS EN TERMES DE RESULTATS ET IMPACTS (QE3)

### Question Evaluative n°3 - Efficacité et efficience des projets soutenus en termes de résultats et d'impacts :

Dans quelle mesure les projets LEADER programmés ont-ils permis de répondre aux grands enjeux de développement et de dynamisme local des zones rurales concernées ? Notamment, qu'en est-il en Bourgogne au regard des thématiques imposées ? Le cas échéant, quel est le degré de l'effet d'aubaine de la mesure LEADER ?

### 1. 9,5 M€ DEDIES A LA MISE EN ŒUVRE DES STRATEGIES LEADER

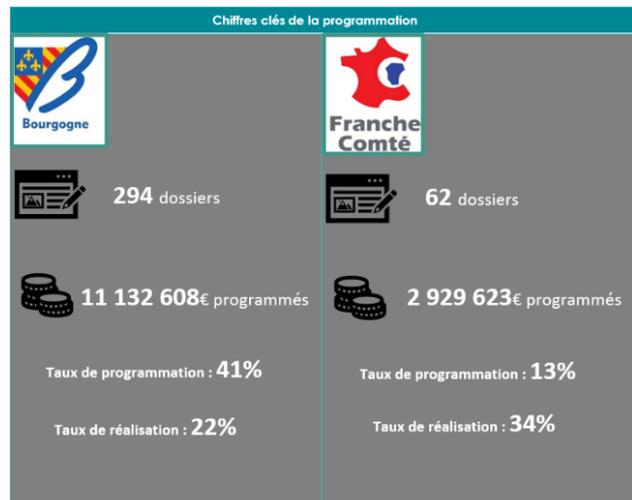
Dans une approche **purement quantitative** (et basées sur les données de programmation suivies en Région), il peut être relevé le fait que **la programmation cumulée des 23 GAL de Bourgogne-Franche-Comté dédiée à la mise en œuvre des stratégies Leader** (mesure 19.2) **représente**, depuis le lancement du PDR, **moins de 10 M€**. Cela correspondant à **435K€ par GAL** sur 6 ans soit **72 K€ par GAL / an**.

#### Chiffres clés de la programmation

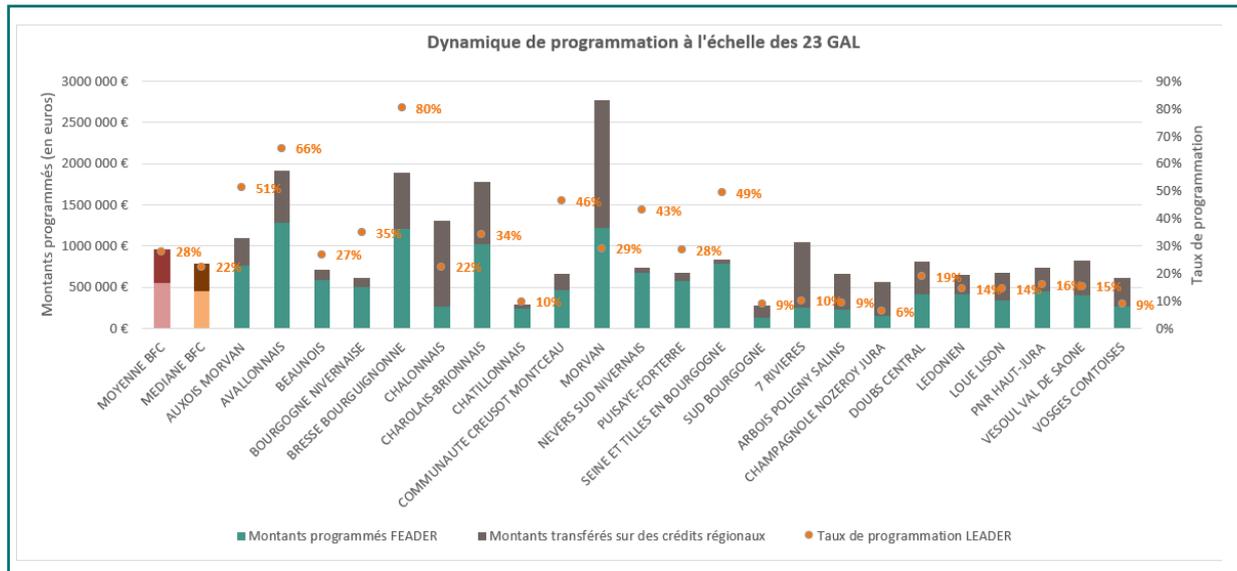
Une maquette UE globale de 51 M€ au titre des stratégies Leader. **356 dossiers ont été programmés** pour **14 M€ de FEADER**, dont 4,5M€ correspondant à la mesure 19.4 : Animation fonctionnement

Concernant les projets 19.2 (Mise en œuvre des stratégies Leader), l'aide moyenne LEADER est de **39 K€** par projet pour un montant total moyen de 114K€. L'effet levier est donc de x **3 fois**.

A l'échelle de la Région Bourgogne-Franche-Comté, le taux de programmation atteint 28% au 14/01/2021, 41% pour les ex-GAL bourguignons et 13% pour les ex-GAL franc-comtois.



Cet indicateur financier permet de **relativiser les impacts potentiels des projets soutenus à l'échelle régionale**. Si les **dynamiques** sont **contrastées** selon les GAL (approximativement de 100K€ à 1M€), **l'ampleur des reversements de projets sur des crédits régionaux hors LEADER** (voir par ailleurs) **réduit considérablement l'importance de Leader dans le soutien aux réponses aux grands enjeux de développement et de dynamisme local des zones rurales concernées** (voir graphique ci-dessous).



In fine, même dans les territoires les plus dynamiques, **Leader n'aura pas contribué à plus de 150 K€ par GAL / an.**

Si cela n'indique pas qu'aucun effet structurant n'est à attendre des projets soutenus par Leader, cela **réduit fortement les probabilités d'apparitions d'effets cumulés voire d'entraînement** obtenus par la convergence d'une multiplicité de dynamiques vertueuses **du point de vue du développement et de la valorisation des potentiels de ces territoires.** Il pourra, au mieux, s'agir **d'effets localisés, au sein des territoires des GAL présentant les niveaux de programmation les plus élevés.**

Ce constat ne vaut néanmoins que dans la mesure où la question posée cible uniquement l'apport de Leader. L'important basculement de projets vers les financements sectoriels de la Région **multiplie par 2 le volume de fonds mobilisés en faveur des territoires des GAL,** sans comptabiliser les autres dispositifs intervenants.

#### 9,5 M€ réorientés sur des crédits régionaux hors LEADER

Entre 2015 et 2020, **9 508 933 €** initialement fléchés sur LEADER ont été **basculés sur des crédits régionaux hors LEADER,** soit **18,8%** de l'enveloppe conventionnée des GAL et **l'équivalent du montant total programmé au stade de Mars 2021 pour la mesure 19.2.** Le tableau ci-dessous présente le détail de ces transferts pour les deux PDR.

	Montants transférés	Pourcentage que représentent ces montants transférés vers des crédits régionaux par rapport à l'enveloppe conventionnée des GAL
Bourgogne	5 853 339€	18,6%
Franche-Comté	3 655 594€	15,9%
Total	9 508 933€	18,8%

A noter que les fichiers « vivier » renseignés par 15 GAL sur 23 en février 2021 permettent d'apprécier le potentiel de programmation toujours en attente. Ce sont ainsi **843 projets qui sont actuellement en cours d'accompagnement et / ou de programmation** par les équipes techniques des GAL **pour un montant de 52,6 M €<sup>6</sup>.**

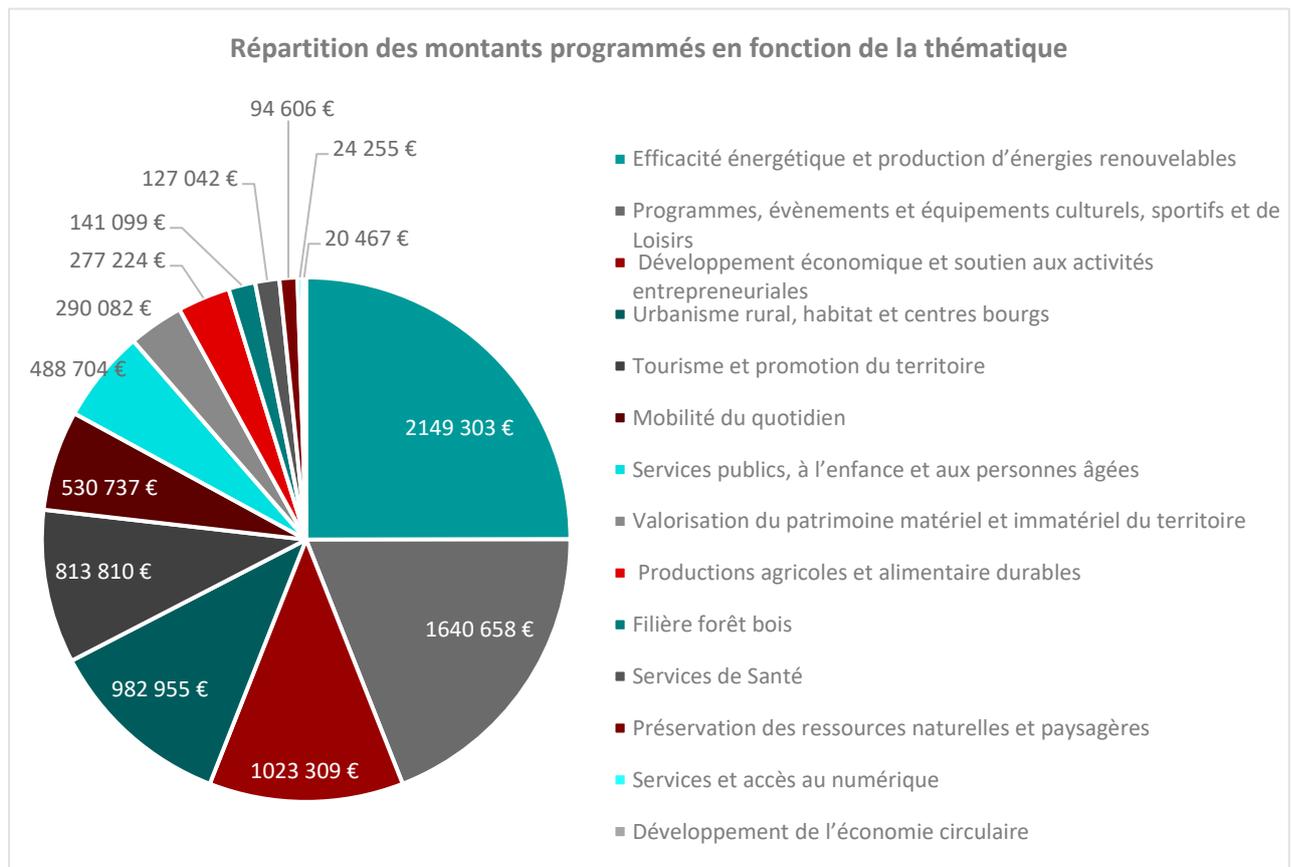
<sup>6</sup> Données indicatives basées sur le repérage et la remontée d'informations de 15 GAL sur 23 en date de Février 2021. A noter : les enveloppes LEADER ne seront a priori pas suffisantes pour financer tous ces projets.

## 2. 4 THEMES DE PREDILECTION CIBLES ATTRACTIVITE, ECONOMIE ET VIE SOCIALE

Si l'approche financière permet de relever **la faible intensité des dynamiques de financement de projets via Leader** au sein des territoires de GAL **une approche plus qualitative permet de relever un petit nombre de thèmes d'intervention qui ont bénéficié de montants significatifs.**

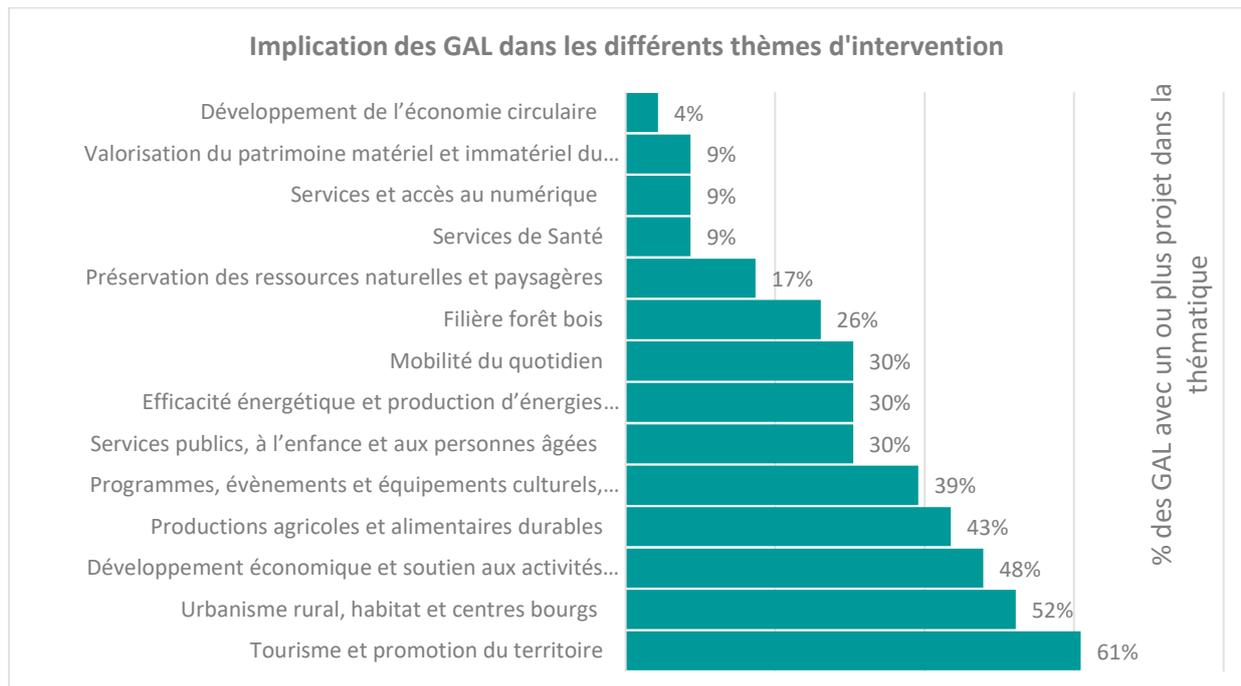
Il s'agit notamment de la thématique :

- ▶ La thématique « **Efficacité énergétique et production d'énergies renouvelables** » (41 projets, 2 M€). A noter que les montants moyens des projets aidés, en majorité de rénovation énergétique du bâti, sont significativement plus élevés que ceux des autres projets. En revanche, le volet « production d'énergies renouvelables » de cette thématique a été sollicité de façon bien plus modeste ;
- ▶ Les thématiques « **Programmes, évènements et équipements culturels, sportifs et de loisirs** » et « **Développement économique et soutien aux activités entrepreneuriales** » sont les **2ème et 3èmes thématiques les plus traitées**, avec respectivement 1,6 M € et 1,02 M € programmés ;
- ▶ Les thèmes **Urbanisme rural, habitat et centres-bourgs** et **Tourisme et promotion du territoire** arrivent en **4ème et 5ème positions** avec respectivement 1 M € et 0,8 M € programmés ;



4 des 5 thèmes d'intervention en tête pour les montants programmés le sont également en termes du **niveau d'implication des GAL** : 61% des GAL de la Région Bourgogne-Franche-Comté ont accompagné au moins un projet dans

la thématique « Tourisme et promotion du territoire ». 52% pour la thématique « Urbanisme rural, habitat et centre-bourg », 48% pour le thème développement économique, 39% pour l'offre culturelle.



Cela montre que **des dominantes se dessinent**, pour lesquelles **l'intensité de l'effort de programmation pourrait permettre d'améliorer les capacités de réponse aux enjeux ruraux**.

Inversement, certains thèmes n'ont quasiment pas été mobilisés comme le **développement de l'économie circulaire**, la valorisation du **patrimoine matériel et immatériel**, les **services**, l'accès au **numérique**<sup>7</sup> et les **services de santé**.

## BOURGOGNE

3 Thématiques parmi les plus traitées :

**Tourisme et promotion du territoire 64%**

**Développement économique 57%**

**Productions agricoles et alimentaire durables 57%**

3 Thématiques peu ou non traitées :

**Services et accès au numérique**

**Valorisation du patrimoine matériel et immatériel**

**Développement de l'économie circulaire**

## FRANCHE-COMTE

3 thématiques parmi les plus traitées :

**Tourisme et promotion du territoire 56%**

**Urbanisme rural, habitat et centre-bourgs 44%**

**Services publics, à l'enfance et aux personnes âgées 33%**

Thématiques non traitées :

**Valorisation du patrimoine matériel et immatériel**

**Service et accès au numérique**

**Services de Santé**

L'analyse des réponses à l'enquête menée auprès des porteurs de projets bénéficiaires de Leader confirme totalement les 4 thèmes de prédilection identifiés dans l'analyse de contribution :

**Rappel de la question** : Quels sont les principaux résultats pouvant être associés à votre projet ?

Le tableau ci-dessous propose une vue d'ensemble de l'intensité des types de résultats par grand thème d'intervention des stratégies Leader. En moyenne, **chaque type de résultat** (31) recueille **8 citations** (258 citations au total).

<sup>7</sup> En Bourgogne (la thématique n'ayant pas été ouverte, initialement, aux GAL de Franche-Comté)

Globalement, **6 types de résultats** présentent un nombre d'occurrence très supérieur à la moyenne :

1. Amélioration de la notoriété et de l'attractivité du territoire	26
2. Dynamisation de la vie associative des territoires	21
3. Renforcement de l'attractivité économique des territoires Leader	19
4. Amélioration de l'accessibilité aux lieux / évènements sportifs, de loisir ou culturels	17
5. Installation, développement des activités et actifs économiques	16
6. Développement de l'offre de services et de produits touristiques	16

**4 thèmes d'intervention** ressortent, identiques aux 4 thèmes de prédilection cités ci-avant : tourisme (47 citations), économie (39), Culture, sport, loisirs (38 citations), urbanisme rural (37).

Les **diagrammes Logiques d'impacts** présentés en page suivante permettent de **donner à voir** et de **quantifier la contribution des projets programmés au regard de ces 4 thèmes dominants** :

Ci-dessous la légende associée aux diagrammes présentés page suivante.

**LEGENDE**

**XX dossiers**  
**XX k€**

**Données de programmation**

**Action ayant fait l'objet d'un ou plusieurs focus-projet**

**Nombre de fois où ce type de résultat a été cité comme effectif par les porteurs de projets répondant à l'enquête**

Dégradé de couleur	Tranche d'occurrence
	> 20
	15 à 19
	10 à 14
	5 à 9
	< 5

31 dossiers  
1,02 M €



**Développement économique et soutien aux activités entrepreneuriales**

Thème d'intervention	Type d'action	Montant
Développement économique et soutien aux activités entrepreneuriales	Etude de faisabilité, positionnement économique	78 k€
	Promotion / marketing territorial	45 k€
	Soutien aux co-activités (coworking, télétravail, mutualisation...)	35 k€
	Accueil / accompagnement des entreprises & actifs	267 k€
	Soutien à la création / modernisation d'activités	596 k€
	Aide à l'insertion professionnelle / vers l'emploi	

Résultats	Nombre
Renforcement de l'attractivité économique des territoires LEADER	19
Installation, développement des activités et actifs économiques	16
Renforcement de la capacité d'insertion professionnelle des jeunes	4

Impacts recherchés
Dynamisation des activités et du tissu économique
Augmentation de la population active et des emplois

35 dossiers  
813k €



**Tourisme et promotion du territoire**

Thème d'intervention	Type d'action	Montant
Tourisme et promotion du territoire	Soutien aux hébergements touristiques	67 k€
	Valorisation des sites à fort impact touristique	180 k€
	Soutien aux voies vertes et à l'itinérance	84 k€
	Promotion du territoire et de son offre touristique	397 k€
	Soutien à la structuration et la mise en réseau des acteurs	66 k€
	Formation des prestataires	18 k€

Résultats	Nombre
Développement de l'offre de services et de produits touristiques	16
Amélioration de la notoriété et de l'attractivité du territoire	26
Renforcement de la dynamique collective des acteurs du tourisme	5

Impacts recherchés
Dynamisation de l'économie locale grâce à un accroissement de la fréquentation touristique

34 dossiers  
983 k€



**Urbanisme rural, habitat et centres bourgs**

Thème d'intervention	Type d'action	Montant
Urbanisme rural, habitat et centres bourgs	Etudes et projets exemplaires en matière d'urbanisme rural	682 k€
	Nouvelles formes d'habitats	111 k€
	Soutien à la revitalisation des centre-bourgs	189 k€

Résultats	Nombre
Développement de formes d'habitats innovantes et écologiques	5
Développement de solutions adaptées en matière d'urbanisme rural	9
Maintien/Développement de l'offre commerciale des centres bourgs	10
Modernisation et aménagement des centres bourgs	13

Impacts recherchés
Amélioration de la qualité fonctionnelle, environnementale et paysagère des ensembles urbains et de l'habitat rural

35 dossiers  
1,64 M €



**Programmes, événements et équipements culturels, sportifs et de Loisirs**

Thème d'intervention	Type d'action	Montant
Programmes, événements et équipements culturels, sportifs et de Loisirs	Soutien aux programmes culturels	253 k€
	Soutien aux lieux culturels	298 k€
	Soutien aux événements sportifs	
	Soutien aux équipements sportifs	1,1 M€
	Soutien à la vie associative	

Résultats	Nombre
Amélioration de l'accessibilité et du nombre de participants aux lieux / événements sportifs ou culturels	17
Dynamisation de la vie associative des territoires	21

Impacts recherchés
Amélioration de la qualité de vie des habitants et de l'attractivité des territoires ruraux

### 3. UN IMPACT PEU EVIDENT DES THEMATIQUES IMPOSEES SUR L'ORIENTATION THEMATIQUE DE LA PROGRAMMATION

Pour rappel, la Région Bourgogne avait décidé d'imposer à ses GAL candidats un choix parmi deux thématiques régionales « Accueil de nouvelles activités et de nouveaux actifs » et « Transition écologique et énergétique des territoires ruraux ».

L'une des sous questions évaluatives interroge l'impact des thématiques imposées sur l'orientation thématique de la programmation. Le tableau suivant compare la répartition des montants FEADER programmés pour la mesure Leader 19.2 par thème d'intervention et par PDR.

Il en ressort que deux thèmes d'intervention ont été, en valeur relative, significativement plus fortement investis pour la Bourgogne par rapport à la Franche-Comté à savoir « Efficacité énergétique et production d'énergies renouvelables » et « Programmes, évènements et équipements culturels, sportifs et de Loisirs ».

Inversement deux thèmes d'intervention ont été, en valeur relative, significativement plus fortement investis pour la Franche-Comté par rapport à la Bourgogne à savoir « Développement économique et soutien aux activités entrepreneuriales » et « Tourisme et promotion du territoire ».

Ce faisant, si une certaine logique peut être relevée pour le volet transitions, notamment (surtout) énergétique c'est moins le cas pour le volet attractivité qui semble, au contraire, prépondérant dans la programmation de Franche-Comté.

	Bourgogne	Franche-Comté
Développement économique et soutien aux activités entrepreneuriales	11%	18%
Productions agricoles et alimentaire durables	3%	9%
Efficacité énergétique et production d'énergies renouvelables	27%	10%
Filière forêt bois	1%	7%
Mobilité du quotidien	7%	1%
Préservation des ressources naturelles et paysagères	1%	5%
Programmes, évènements et équipements culturels, sportifs et de Loisirs	20%	9%
Services de Santé	2%	0%
Services et accès au numérique	0,3%	0%
Services publics, à l'enfance et aux personnes âgées	5%	8%
Tourisme et promotion du territoire	8%	18%
Urbanisme rural, habitat et centres bourgs	11%	13%
Valorisation du patrimoine matériel et immatériel du territoire	4%	0%
Développement de l'économie circulaire	0%	2%

Ceci d'autant qu'in fine les GAL franc-comtois programment en moyenne des projets sur **3,1 thèmes**, alors que leurs homologues bourguignons traitent environ **4,6 thèmes**. La Région Bourgogne avait pourtant orienté les GAL vers le choix d'une parmi deux thématiques ciblées. Ce résultat va donc à l'encontre de l'idée pressentie qu'une ligne directrice imposée conduit à resserrer le champ des projets couverts. Toutefois, ce constat pourrait également s'expliquer par le plus faible nombre de projets programmés en Franche-Comté à ce stade de la programmation.

### 4. UN EFFET D'AUBAINE LIMITE, UN EFFET AMPLIFICATEUR DOMINANT

Selon les réponses à l'enquête bénéficiaires l'effet d'aubaine de la mesure LEADER apparaît limité.

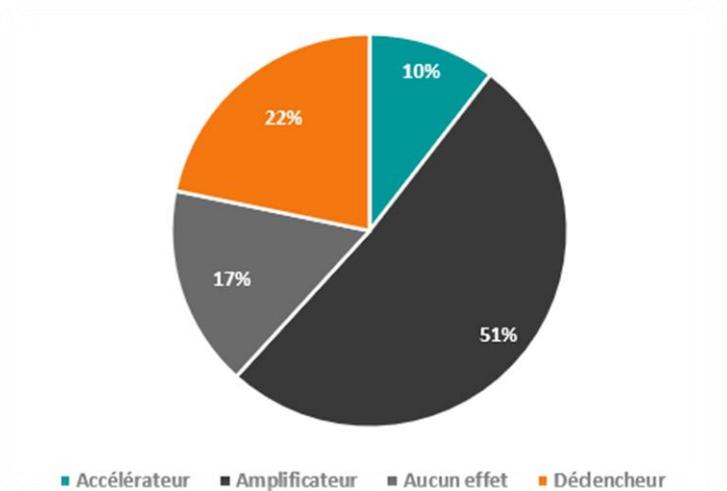
**Rappel de la question :** Quel a été l'effet du programme et/ou de l'aide Leader sur votre projet ?

En effet, **seuls 17%** (19) des 115 **projets** pour lesquels les structures porteuses ont répondu à cette question, **auraient pu se réaliser de manière équivalente sans l'aide de Leader.**

A l'inverse :

- > **51%** (59) déclarent que Leader a eu un **effet amplificateur** sur leur projet ;
- > **22%** (25) déclarent que Leader a eu un effet déclencheur ;
- > **10%** (11) déclarent que Leader a eu un effet accélérateur.

Effet du programme et/ou de l'aide Leader sur votre projet



Plusieurs porteurs signalent qu'en l'absence de paiement, l'effet de Leader est « en suspens ».

## D. PISTES D'OPTIMISATION DE LA MESURE LEADER (QE4)

### Question Evaluative n°4 - Pistes d'optimisation de la mesure Leader :

Au regard des différents constats réalisés, quels sont les enseignements et pistes d'améliorations prioritaires à considérer en vue d'optimiser la future programmation 2023-2027 ? Notamment, quelles seraient les dispositions favorables à une mise en œuvre optimisée à chaque étape du processus de programmation, composantes transversales de la gestion des mesures et d'accompagnement à la coopération dans LEADER ? Des mesures de simplification sont-elles à prévoir en vue de la future programmation ?

### REPLACER LA « PHILOSOPHIE LEADER » AU CENTRE

La programmation des mesures 19-LEADER 2014-2020 en Bourgogne-Franche-Comté a connu des difficultés très nettes. Celles-ci ont conduit, quantitativement, à des **risques financiers significatifs** (au regard des niveaux d'avancement faibles de programmation et de paiement) et, qualitativement, à une **fragilisation des relations entre les parties prenantes** de la mise en œuvre LEADER et une **perte de confiance portée à tous les niveaux** (porteurs de projets, équipes techniques des GAL, élus locaux, agents de la Région, élus régionaux...) à ce dispositif de financement spécifique et aux financements européens et/ou de la Région de manière générale.

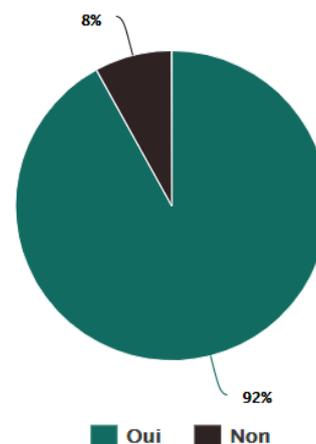
Pourtant, en dépit de cette situation, qualifiée par de nombreux interlocuteurs interrogés (bénéficiaires, élus...) de « catastrophique », nos investigations montrent que **les porteurs de projet, après une première expérience LEADER, sont en très large majorité prêts à recandidater !**

Ainsi, sur 75 répondants à l'enquête en ligne à cette question, 92% déclarent avoir la volonté de solliciter à nouveau Leader si cette possibilité leur était proposée.

Ces chiffres témoignent de l'intérêt et nécessité de [prendre des décisions fortes pour préserver la philosophie LEADER et la replacer au centre](#) de la programmation 2023-2027.

Nous décrivons ci-après [5 pistes d'optimisation clefs](#) qui formeraient, au regard de l'évaluation, un scénario de mise en œuvre préférentiel du futur programme LEADER, permettant de replacer la dynamique collective, partenariale et la dimension humaine de Leader au centre du processus.

Volonté de solliciter à nouveau Leader



## 1-UN ENGAGEMENT PARTAGE AU SERVICE DE LA SIMPLIFICATION ET DE L'OPTIMISATION DU FUTUR PROGRAMME LEADER

Comme évoqué ci-dessus, l'une des incidences des nombreuses difficultés (exogènes et endogènes) rencontrées au cours de l'actuelle période de programmation a conduit à une certaine détérioration du climat de travail et d'échanges sur les territoires, entre les territoires et la Région et même au sein de la Région. L'un des premiers enjeux pour la mise en œuvre de la prochaine programmation et la construction du futur appel à candidatures réside donc dans le fait de **retrouver collectivement de la confiance et le plaisir d'œuvrer ensemble pour l'avenir des territoires ruraux** : confiance respectueuse entre les acteurs de la mise en œuvre, et confiance dans la capacité collective à relever le défi d'une prochaine programmation efficace et conforme aux objectifs du DLAL Leader.

### A/ Poursuite, confortement et structuration du travail en logique d'association privilégiée pour la présente évaluation

Pour ce faire, il s'agira de **privilégier le « faire ensemble »** à toutes les étapes de la mise en œuvre du futur programme, dans une logique de répartition clarifiée des responsabilités et d'effort partagé pour réussir à atteindre les exigences juridico-administratives nationales. Cela revient in fine à **poursuivre, conforter et structurer le travail en logique d'association des différentes parties prenantes** privilégié **pour mener à bien la présente évaluation** finale du programme. Cette dernière a en effet, pour rappel, été l'occasion d'associer plusieurs élus régionaux, de mobiliser plus d'une quinzaine d'agents (actuellement en poste ou anciennement en poste) au sein de la DERI et de la DAT et de laisser la parole à plusieurs partenaires (ASP, CESER...). Des contributions et une participation active des GAL a été rendue possible au travers de l'appui de 4-5 animatrices LEADER « référentes » à la fois sur des aspects méthodologiques/organisationnels autant que sur le fond des analyses. Enfin, une centaine de porteurs de projets bénéficiaires de Leader ont pu s'exprimer sur leur expérience vécue sur 2015-2020.

Le confortement et la sécurisation de cette logique collaborative sera, au regard de l'expérience passée, l'une des conditions de réussite du futur programme. Elle pourra, au cours des prochaines phases de réflexion et de mise en œuvre, notamment se matérialiser par :

- Une information claire et détaillée des territoires candidats quant aux modalités de réponse au futur appel à candidatures LEADER sur les aspects de calendrier de préparation et de moyens afférents, les critères de sélection et d'attribution financière envisagés...;
- L'association des GAL, du SI et de l'ASP (ne serait-ce que pour intégrer le retour d'expérience passé) au cadrage et à la mise en place du conventionnement ;
- La création d'un groupe de travail mixte (GAL / SI / AG) en charge de définir, suivre et valider les outils prioritaires de montée en compétences et les pistes d'optimisation de la gestion du programme :
  - Simplifications possibles,
  - Guide du porteur,
  - Programme et sessions de formation mixtes GAL-SI ;
  - Veille, interprétation et déclinaison opérationnelle des éléments règlementaires,
  - Conception et test du futur logiciel de suivi / plateforme collaborative... ;
- La sécurisation des moyens humains nécessaires, au sein de la Région, pour anticiper les besoins d'instruction et de pilotage de la fin de programmation en même temps que les besoins associés à la préparation et au lancement de la future programmation LEADER ;
- Animation d'un collectif régional des animateur.trices et des gestionnaires de GAL afin de favoriser l'entraide et les partages d'expérience sur la préparation puis la mise en œuvre du programme LEADER
- Coordination du parrainage des nouveaux arrivants par un gestionnaire (GAL volontaire) expérimenté référent pour répondre aux questions sur les sujets les plus complexes...

## B/ Une clarification des rôles au sein de la Région

Le lancement de la prochaine programmation LEADER, raccourcie puisqu'étalée sur la période 2023-2027, **ne pourra s'envisager sans une évolution au préalable des modes d'organisation mis en place au sein de la Région** pour la gestion LEADER.

**La responsabilité portée par la Région dans l'accompagnement des GAL, d'une part, et dans la sécurisation de la programmation, d'autre part, doit être partagée et portée d'une seule et même voix** par l'ensemble des agents et Directions impliquées dans la gestion du programme.

Nos investigations ont montré que la cause des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du programme LEADER 2014-2020 se situent à différents niveaux et sont liées à la conjonction de nombreux facteurs, impliquant toutes les parties prenantes. Pour continuer d'y remédier, il s'agit de travailler conjointement à la recherche de solutions permettant de sécuriser et optimiser la programmation mais aussi de « replacer la philosophie LEADER au centre ».

Pour ce faire, un rapprochement des services SI/AG au sein d'une même Direction et un renforcement des échanges et des collaborations entre les équipes (Dijon, Besançon...) paraît une piste de travail intéressante. D'autres pistes existent également : via des échanges plus réguliers notamment autour de la formation et vulgarisation du cadre réglementaire (sous réserve d'un renforcement des moyens disponibles sur ces aspects juridiques et réglementaires).

En effet, un lien AG-SI renforcé et quotidien favoriserait la **rencontre de deux visions et langages complémentaires** : la vision « terrain » aux prises avec les réalités des porteurs de projets et des territoires du SI ; et la vision « réglementaire » de l'AG en charge des contrôles et responsable de la sécurisation. Cela permettrait par ailleurs d'unifier la responsabilité de la partie « Région » du circuit de gestion et, ce faisant, de simplifier le schéma organisationnel.

On notera par ailleurs que de nombreuses questions juridiques et réglementaires passent parfois par le **prisme de lecture de 3 à 4 interlocuteurs/directions distincts**. Une question juridique précise posée par un GAL peut ainsi être relayée d'abord par l'intermédiaire du SI (DAT), arriver jusqu'à l'AG (DERI) et solliciter en complément un avis de la part de la Direction des Affaires Juridiques et Archivage (DAJA). A chaque service, son interprétation exprimée par retour mail, avec pour effet une confusion dans les réponses apportées, l'absence de consensus clair sur la question in fine (car la question n'a pas été travaillée collectivement), l'allongement des délais de réponse et donc de traitement des dossiers associés... Dans ce contexte, le renforcement des moyens juridiques spécifiques, dédiés à la programmation Leader (pour éviter la mobilisation tierce de la DAJA), nous semble indispensable.

Quelles que soient les configurations organisationnelles envisagées (fusion du SI au sein de la DERI ?), la priorité est une mise en œuvre du programme efficace qui suppose de capitaliser sur l'expérience acquise (sanctuarisation des ressources humaines ayant acquis la maîtrise des processus de gestion/instruction LEADER).

L'atelier « mise en œuvre » et le travail itératif conduit avec les membres du comité de pilotage sur la « Note de mise en œuvre » ont conduit à poser en outre les propositions suivantes en matière de répartition des responsabilités AG-SI:

### **Rôle AG :**

- ✓ Diffusion et **vulgarisation du cadre et des évolutions réglementaires auprès des GAL et du SI** (via des notes écrites et une explicitation orale des notes ou règlements lors de réunions techniques communes)
- ✓ **Formation du SI et des GAL sur le plan réglementaire et les outils informatiques** (Osiris et/ou autre logiciel). A noter : la formation est une compétence à part entière dont l'AG doit se doter pour pouvoir assurer la montée en compétences des parties prenantes.
- ✓ **Accompagnement des GAL au conventionnement** : apport du cadre de convention et des fiches-actions, mise à disposition de ressources visant à appuyer les GAL (individuellement et collectivement) dans cet exercice. Cette étape devra néanmoins associer le SI, l'ASP (à titre de retour d'expérience a minima) et des GAL volontaires afin d'éviter les écueils relevés au cours de l'actuelle programmation.

- ✓ **Accompagnement des GAL à l'issue du conventionnement** : comité de programmation, grilles de sélection des projets, procédures d'avenants aux conventions, règlement intérieur...
- ✓ **Participation ponctuelle aux comités de programmation** des GAL

**Rôle SI :**

- ✓ **Mission d'appui auprès des GAL dans la conduite de l'instruction** (harmonisation des pratiques)
- ✓ **Validation et contrôle de l'instruction** (cf. délégation de l'instruction aux GAL)
- ✓ **Contribution aux actions de formation, vulgarisation, simplification** portée par l'AG auprès des GAL
- ✓ **Contribution à la mission d'appui aux GAL** durant la phase de conventionnement

**C/ Un engagement fort des territoires en faveur de la simplification, sécurisation et efficience de la programmation**

Une programmation 2023-2027 dynamique et efficiente suppose également **l'adhésion et/ou sensibilisation des futurs GAL** de la région Bourgogne-Franche-Comté autour de **points de réussite clefs**.

Pour commencer, en effet, il s'agira d'encourager les territoires à conduire un **exercice de priorisation de leurs stratégies locales de développement**, dans un objectif de simplification du programme et de concentration des aides Leader. Pour ce faire, les GAL candidats pourraient être invités, dès la phase d'appel à candidature, à définir un nombre restreint de **changements attendus, jugés prioritaires pour leur territoire**, et à décliner de fait leurs fiches-actions autour de ces changements attendus uniquement.

Les futurs GAL LEADER devront également démontrer leur **capacité à concrétiser effectivement les dynamiques de programmation projetées** et ce, au travers de deux enjeux clefs : l'articulation et complémentarité du dispositif Leader avec les autres politiques de développement et leviers de financements connexes d'une part, et la mobilisation effective de cofinancements pour les typologies de projets visés. A ce titre, les GAL candidats pourraient être sensibilisés aux étapes incontournables ci-dessous :

- L'élaboration d'un **panorama des dispositifs d'aide locaux existants et mobilisables** en cofinancement de leurs stratégie (communes, intercommunalités, départements) et un exercice associé de positionnement thématique de leur programme Leader (définition et/ou partage de lignes de partage claires...)
- La conduite de réflexions et échanges avec les partenaires locaux dans le but d'encourager la **mise en place de lignes de cofinancements dédiés** à des projets LEADER, sur des thématiques complémentaires aux champs d'intervention de la Région ; et dont les modalités seraient à établir (mise en place de comité de financeurs, sensibilisation des principaux partenaires financiers aux contraintes spécifiques Leader – règles d'intervention, processus d'instruction...)

On notera à ce titre que les dispositifs connexes et le paysage des politiques de développement territorial dans lequel s'intégreront les futures stratégies locales de développement LEADER devraient être connus au 2nd semestre 2022

Quel que soit le degré de simplification atteint dans le cadre de la prochaine programmation, la **maîtrise du volet réglementaire de l'animation-gestion d'un programme Leader** et le nécessaire **respect de cette réglementation** resteront des enjeux forts au niveau des GAL.

De ce fait, il conviendra de prévoir l'ajout, dans le règlement d'appel à candidature, d'un **propos très clair** à destination des membres des GAL candidats **sur le niveau d'exigence administrative et réglementaire** de la programmation Leader et de **sensibiliser collectivement les équipes techniques des GAL sur certains « points durs » de l'instruction**, difficiles à solutionner / simplifier que sont par exemple les régimes d'aide d'Etat, ...

Pour permettre aux prochains GAL de s'adapter avec agilité et réactivité à ce niveau d'exigence réglementaire et aux enjeux d'une instruction efficiente, il s'agira par ailleurs d'insister auprès d'eux, dès l'appel à candidatures, sur le confortement indispensable de moyens humains suffisants en interne (à la fois en nombre d'ETP et au regard des compétences requises). Les structures porteuses devront ainsi privilégier des profils à la fois développeurs et de « gestionnaires » expérimentés (le poste de gestionnaire étant parfois mal défini et sous-estimé car apparenté à un travail administratif de type secrétariat). Un véritable engagement des structures porteuses en faveur de la formation de leurs équipes et du nécessaire « tuilage » interne (en cas de turnover) apparaît crucial ainsi que le renforcement, en général, de la culture de la réglementation au sein de ces structures

Pour finir, une mise en œuvre efficiente et fluide de la prochaine programmation Leader suppose un [engagement des territoires et structures porteuses sur les aspects de mise en œuvre](#) ci-dessous :

- **Le suivi et pilotage des programmes et des maquettes financières** : les travaux évaluatifs ont relevé des difficultés, pour certains GAL, à assurer un suivi fin et continu de leurs maquettes et un pilotage agile de leur programme (tableaux de bord, suivi d'indicateurs financiers et de réalisation clefs...)
- **La mobilisation des membres du comité de programmation et du partenariat local** : le « réenchâtement » du programme Leader suppose une participation active des membres du comité de programmation, lesquels ont en effet vocation à jouer un rôle de promotion et d'« ambassadeur ». Or, l'actuelle période de programmation s'est traduite par un essoufflement important de cette participation au dispositif et des difficultés répétées, sur certains territoires, à atteindre le double quorum. Dès lors, les territoires Leader candidats devront démontrer leur capacité à remobiliser cette instance, et ce, au travers de différents leviers : sessions de formation, production d'outils d'acculturation à LEADER et de présentation du fonctionnement d'un Coprog, recours aux avis d'opportunité pour redonner en quelque sorte du poids au comité de programmation dans la sélection des opérations, audits de porteurs de projets, visite sur site de projets...)
- **La pédagogie indispensable auprès des porteurs de projets** : au regard du niveau d'exigence administratif et réglementaire du programme Leader (dans une certaine mesure, inhérent aux aides européennes, FEADER notamment) et des délais en partie incompressibles de traitement et de paiement associés, les GAL ont un rôle de pédagogie très important à jouer auprès des porteurs potentiels et avérés afin de clarifier le cadre d'intervention et de poser dès le départ ces exigences et délais.

## 2-UNE CONFIANCE RENOUVELEE ET UNE PLUS GRANDE PLACE LAISSEE AUX GAL DANS L'INSTRUCTION DES DOSSIERS LEADER

Les réponses aux questions évaluatives précédentes ont permis de décrire l'inefficacité et, ce faisant, les **impacts humains et relationnels** négatifs de la répartition des rôles retenue pour l'instruction des demandes d'aide et de paiement LEADER.

En dépit des progrès réalisés au cours de la programmation (montée en compétences, outillage, qualité de traitement des dossiers d'après les retours ASP et CCCOP), le constat d'une double voire, dans un nombre de cas non négligeable, d'une triple instruction et/ou analyse des dossiers et de ses effets sur l'allongement des procédures, le manque d'efficacité de l'organisation, le coût de gestion cumulé élevé du programme, les relations entre parties prenantes ... est globalement partagé par les différentes parties prenantes interrogées.

Au regard de cette expérience vécue, globalement difficile pour l'ensemble des partenaires de la mise en œuvre de la mesure Leader, des évolutions organisationnelles seront indispensables afin de parvenir à relancer la dynamique et regagner la confiance des territoires dans ce dispositif. Plusieurs scénarios coexistent à cet égard, notamment autour du gradient d'internalisation ou d'externalisation du portage de l'instruction des dossiers Leader, dont les deux options présentées ci-dessous :

- Un scénario 1 d'optimisation du circuit de gestion actuel, maintenant le rôle d'instruction de la Région
- Un scénario 2 alternatif de renforcement du rôle des GAL dans l'instruction des dossiers Leader

### Scénario 1 d'optimisation du circuit de gestion actuel, maintenant le rôle du SI régional assumé sur 2014-2020

La répartition des rôles se définit, en continuité de l'actuelle mise en œuvre du programme, comme suit :

- ✓ une pré-instruction des dossiers Leader est effectuée par les GAL,
- ✓ l'instruction est ensuite conduite en région, par le service instructeur (dont saisie sur les outils de gestion)

Ce scénario organisationnel présente l'**avantage** de valoriser les effectifs et compétences aujourd'hui disponibles au sein de la Région et de capitaliser sur l'expérience acquise au cours de l'actuelle programmation. Par ailleurs, ce circuit de gestion garantit une maîtrise par les équipes du SI régional de l'ensemble des étapes de l'instruction et donc un levier d'action direct sur la sécurisation des dossiers au travers de la vérification/reprise de tous les dossiers pré instruits par les GAL.

A contrario, ce scénario peut maintenir le sentiment de « double instruction » partagé par les différentes parties prenantes, susceptibles de démotiver les parties prenantes engagées, voire éventuellement de déresponsabiliser certains GAL dans l'exercice de pré-instruction des dossiers. Les moyens alloués à la gestion du programme resteraient par ailleurs, peu ou prou, ceux déployés pour la gestion du programme sur l'actuelle génération.

Ce scénario ne pourra néanmoins être mis en œuvre sans l'adoption de **solutions et/ou pistes d'amélioration concrètes**, gage d'efficacité et de confiance mutuelle renforcée :

- ✓ Renforcement de la collaboration de proximité, notamment via un **binôme instructeur référent – GAL**
- ✓ Participation à des séances de **formation et sensibilisation communes SI Région / SI GAL**
- ✓ **Rôle de conseil / expertise de la Région** sur des situations complexes (FAQ actualisée et partagée)
- ✓ **Visibilité complète, pour l'ensemble des parties prenantes, sur l'ensemble des étapes de l'instruction** (y compris les étapes non assumées par les GAL) dans un souci d'acculturation collective aux enjeux de l'instruction
- ✓ **Dématérialisation** des pièces transmises entre le GAL et les services de la Région

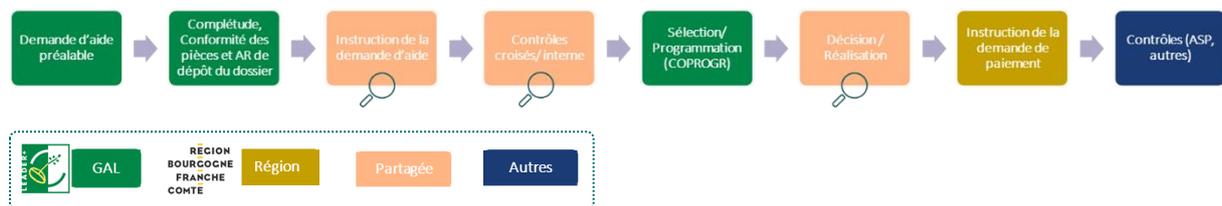
### Scénario 2 de renforcement de la place laissée aux GAL dans le processus d'instruction des dossiers LEADER

Ce second scénario repose sur un repositionnement des missions des GAL et de la Région dans le circuit de gestion :

- ✓ Les équipes techniques des **GAL assurent tout ou partie de l'instruction** (instruction de la demande d'aide voire, également, de la demande de paiement), et **saisissent cette instruction sous Osiris** (ou autre logiciel pour 2023-2027)
- ✓ Le « service instructeur » régional joue un **rôle de « facilitateur »** (encadrement et accompagnement de proximité des GAL) et réalise un **contrôle de cohérence** et une relecture de l'instruction sur les **points les plus sensibles** (marchés publics, régimes d'aide d'Etat...)

Parmi les différentes options envisageables, la répartition suivante des rôles a été travaillée en atelier avec les parties prenantes de l'évaluation (animatrices de GAL membres du comité de pilotage de l'évaluation, instructeurs.trices LEADER au sein de la DAT, agents DERI...). Le scénario suppose en vérité deux modes d'organisation et circuits de gestion selon la maîtrise d'ouvrage des projets LEADER.

Le schéma de synthèse présenté ci-dessous concerne une option d'instruction possible pour les dossiers 19.2 et 19.3 dont la maîtrise d'ouvrage n'est pas assumée par les structures porteuses des GAL. Pour l'ensemble des dossiers portés au contraire par les GAL, dossiers animation-fonctionnement 19.4 inclus, le circuit d'instruction reposerait intégralement sur le service instructeur en Région.



A titre d'illustration, 3 étapes du circuit d'instruction pourraient en particulier être **intégralement confiées aux GAL**, tandis que la Région n'effectuerait qu'une relecture ciblée et un contrôle de cohérence spécifique des points clefs de l'instruction, selon les modalités suivantes :

Instruction de la demande d'aide	Contrôles croisés/ contrôle interne	Décision et réalisation
<p><b>GAL :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vérification de l'éligibilité du projet à la FA</li> <li>Caractère raisonnable des coûts</li> <li>Régimes d'aide Etat</li> <li>Analyse QQDP</li> <li>Plans de financement</li> <li>AR du dépôt de dossier</li> <li>Analyse des marchés publics (cf. prestataire)</li> </ul> <p><b>Région BFC :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contrôle de cohérence sur les quelques points sensibles clefs de l'instruction (régimes d'aides, éligibilité temporelle, plans de financements, MP)</li> <li>Mobilisation d'un prestataire pour le contrôle des MP</li> </ul>	<p><b>GAL :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contrôles croisés Etat, autres financeurs (hors FESI, Région)</li> </ul> <p><b>Région BFC :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contrôles croisés sur les FESI et aides de la Région</li> </ul>	<p><b>GAL :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Saisie de l'onglet 'Décision' dans futur logiciel</li> <li>Vérification du service fait et VSP le cas échéant</li> </ul> <p><b>Région :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Relecture de l'onglet 'Décision' dans futur logiciel</li> <li>Signature de l'EJ</li> </ul>

Ce scénario présente l'avantage **d'optimiser les moyens alloués à l'instruction LEADER** en limitant l'effet « double instruction » ressentie au cours de l'actuelle période de programmation. C'est aussi un scénario de **confiance renouvelée et de responsabilisation** de l'ensemble des parties prenantes dans l'exercice d'une programmation fluide et sécurisée.

Par ailleurs, les GAL ont, quelque soit l'organisation retenue, l'obligation d'être de **très bons connaisseurs des dossiers** et d'établir une relation de confiance avec les bénéficiaires : ils jouent à ce titre un **rôle de pédagogie** essentiel auprès des porteurs de projet, ce qui fait d'eux un maillon privilégié dans la conduite de l'instruction.

Là encore, différentes **solutions d'optimisation et conditions de mise en œuvre** devront toutefois être mises en place et/ou satisfaites en parallèle (dont certaines communes aux pistes prévues pour le scénario 1) :

Ces prérequis renvoient globalement à 3 enjeux distincts :

### 1. L'outillage et l'accompagnement des GAL :

- ✓ Un programme de formations communes, développées et régulières;
- ✓ Un accompagnement spécifique des GAL sur l'analyse de la conformité des pièces;
- ✓ Une vision détaillée et exhaustive de l'ensemble des étapes de l'instruction (y compris sur les étapes non directement assumées par les GAL) ;
- ✓ Une veille réglementaire et sa vulgarisation, pour que l'interprétation des règles soient les mêmes pour tous
- ✓ La mise à disposition d'une liste la plus exhaustive possible des pièces justificatives demandées au porteur, etc.

Quel que soit le scénario de délégation retenu, les besoins d'outillage et d'accompagnement seront importants pour relever le défi de la prochaine programmation. Ils ont fait l'objet d'un atelier spécifique restitué en page 44 du rapport.

### 2. La simplification et homogénéisation des pratiques

Actuellement, le **fichier de calcul sur les plans de financements** est très complexe : celui-ci devra être simplifié dans le cadre d'une délégation renforcée de l'instruction aux GAL. Une autre piste de simplification identifiée est la dématérialisation des pièces transmises entre le GAL et les services de la Région.

Un point de vigilance supplémentaire devra être accordé par la Région (AG-SI) à l'homogénéisation des travaux et les rendus des GAL dans l'hypothèse où une part plus importante de l'instruction LEADER leur serait confiée.

### 3. La sécurisation des dossiers et les contrôles

Deux points sont particulièrement sensibles au regard de l'instruction et de la sécurisation des dossiers : les marchés publics (MP) et les régimes d'aides d'Etat (RAE). Sur l'actuelle période de programmation, la Région fait **appel à un prestataire pour réaliser le contrôle des marchés publics**.

En vue de la délégation de l'instruction au GAL, il serait nécessaire de maintenir cette bonne pratique en poursuivant la logique de recours à un prestataire externe pour l'analyse des MP. Par ailleurs, nous estimons peu pertinent de faire porter la sélection de ce prestataire par les GAL, individuellement ou collectivement, et ce pour différentes raisons :

- ✓ Les GAL pourraient être contraints financièrement (plafonnement 19.4 à 25% de l'enveloppe LEADER) ;
- ✓ La proximité de terrain des GAL sur le territoire (qui en font des interlocuteurs de proximité privilégiés pour l'instruction) rend a contrario leur capacité de validation/invalidation d'un marché public plus délicate ou sensible : un portage régional suffirait à « objectiver » et asseoir davantage l'analyse du prestataire, alors plus aisé à assumer pour les équipes techniques des GAL et donc plus simple à faire admettre aux porteurs ;
- ✓ Une prestation individualisée ou mutualisée à l'échelle d'une partie des GAL seulement multiplierait les rendus et irait à l'encontre de l'homogénéisation indispensable des pratiques des GAL.
- ✓ Portée à l'échelle régionale, le recours à cette prestation externe permettrait également de valoriser l'expérience 2014-2020 et d'aller vers une mise en route plus rapide ou efficace de la mission.
- ✓ Un prestataire sur les marchés publics (et autres points de difficultés comme les régimes d'aides d'Etat), **mutualisé à l'échelle régionale** et financé par la Région, pourrait donc être une solution clef en faveur de la sécurisation des dossiers

A noter : la proposition de renforcement de la responsabilité des GAL dans le portage de l'instruction peut se traduire par différentes propositions et niveaux de délégation, garantissant efficacité et **maintien d'un haut niveau de sécurisation des dossiers**<sup>8</sup>. 3 scénarios expérimentés par d'autres Régions et résumés dans le tableau page suivante et présentés de manière plus détaillée dans les analyses de benchmark – chapitre 5) F.) peuvent être ainsi développés en cohérence avec les préférences de la Région. Quel que soit le choix retenu, il s'agira de prévoir les conditions nécessaires à la montée en capacité quantitative et qualitative des GAL en fonction du scénario adopté.

<sup>8</sup> A dire d'expert des Régions déléguant actuellement tout ou partie de l'instruction Leader aux GAL (cf. benchmark)

DELEGATION DE L'INSTRUCTION AUX GAL : CRITERES D'AIDE A LA DECISION

	NOMBRE DE GAL ET ENVELOPPE LEADER	PERIMETRE DE DELEGATION : LE RÔLE DES GAL/ SI REGIONAL	COÛT DE GESTION ET BESOINS RH EN REGION	QUALITE DE L'INSTRUCTION ET PROJECTION
REGION AUVERGNE-RHONE-ALPES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 43 GAL</li> <li>- 111 M€ FEADER maquettés initialement</li> <li>- FEADER 80%/ CPN* 20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les GAL gèrent toute l'instruction et la <b>saisie administrative</b> dans les outils d'information mais <b>ne signent pas la décision d'engagement juridique</b> de l'aide.</li> <li>- Le GAL instruit, le chargé de mission réalise un <b>contrôle de cohérence</b> (dates, montants) : vérification que tout est bien renseigné et que le dossier ne présente pas de problème</li> <li>- <b>Processus identique</b> pour l'instruction de la demande d'aide et de paiement</li> </ul>	<p><b>Moins de 20 ETP</b> au sein de la cellule LEADER :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 ETP en appui transversal, en lien avec le service AG</li> <li>- 17,5 postes (chargés de mission <b>territorialisés</b> ou instructeurs gestionnaires) affectés à LEADER entre 1/3 &amp; 2/3 de leur temps</li> </ul> <p>Appuis ponctuels de la cellule audit/ contrôle de l'AG</p> <p>Effectifs en Région et au sein des GAL : près de 80 ETP dédiés à la mise en œuvre LEADER</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Globalement, <b>les résultats de contrôle confortent la Région AURA</b> dans cette option</li> <li>- Le système fonctionne globalement bien et la <b>qualité de l'instruction des GAL</b> est soulignée</li> <li>- 2023-2027 : plusieurs scénarios sont à l'étude mais la Région s'oriente plutôt vers le statut quo amélioré</li> </ul>
PDR NORD-PAS-DE-CALAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9 GAL</li> <li>- 11,5M€ FEADER maquettés initialement</li> <li>- FEADER 70%/ CPN* 30%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les GAL réceptionnent les dossiers, réalisent la <b>saisie de l'instruction</b> sur OSIRIS (y compris paiement), conventionnent et <b>signent l'engagement juridique</b> de l'aide</li> <li>- La Région intervient en <b>contrôle et conseil</b> : relecture de la convention, CSF et rapport d'instruction ; vérification de cohérence (dates, devis, montants...)</li> <li>- Subtilité : in fine, <b>c'est la Région qui valide le paiement</b></li> </ul>	<p>4 ETP dédiés dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>2 ETP</b> chargés de mission en <b>appui/ contrôle des dossiers instruits par les GAL</b></li> <li>- 2 ETP gestionnaires sur les autres dossiers (19,4, MOU GAL...) – 20% des dossiers</li> </ul> <p>Très occasionnellement, un appui AG sur le volet formation/ réglementaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La <b>qualité des dossiers est variable d'un GAL à l'autre</b>, mais l'ASP, de son côté, ne relève <b>pas de mauvais dossiers</b> et le dispositif LEADER en NPDC <b>n'a donné lieu à aucune correction financière à ce jour</b></li> <li>- 2023-2027 : la Région envisage plutôt une <b>réinternalisation de l'instruction</b> (dans une logique de renforcement du contrôle exercé et sous réserve de moyens humains en interne) sans que cela soit lié à des difficultés vécues sur 2015-2020.</li> </ul>
REGION SUD-PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 12 GAL</li> <li>- 26 M€ FEADER maquettés initialement</li> <li>- FEADER 60%/ CPN* 40%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les GAL assurent <b>l'intégralité de l'instruction, toute la saisie OSIRIS, de la demande d'aide à la demande de paiement</b> . Ils sont <b>Organismes Inetrmédiaires</b>.</li> <li>- Les GAL interviennent de bout en bout <b>jusqu'à la transmission directe</b> de la demande de paiement à l'ASP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>1 ETP coordinateur LEADER</b> en appui des GAL et lien AG</li> <li>- 8 chargés de projets en appui des GAL à temps partiel mais surtout autour de la <b>gestion du cofinancement Région</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2023-2027 : logique de <b>continuité</b> envisagée</li> <li>- La qualité du travail et de l'instruction est jugée <b>très satisfaisante</b> (comparaison DDT) par la Région et l'ASP. Nota : une instruction aussi facilitée par la <b>simplification associée à la CPN* régionale</b> systématique (assiette éligible commune)</li> </ul>

(\*) CPN : contrepartie nationale. A noter : quelle que soit l'option de délégation de l'instruction aux GAL, **la responsabilité financière in fine reste à l'AG.** Nota : chaque AG ci-dessus a également mis en place des outils et un processus d'accompagnement des GAL afin de garantir, de manière harmonisée, la sécurisation des dossiers instruits par ces derniers.

Pour aller plus loin :

PERSONNES CONTACTS DANS D'AUTRES REGIONS

**REGION SUD – PROVENCE ALPES COTE D'AZUR**

**Sandrine ANDREANI**

Chargée de Projet LEADER et PNR

Direction de la Biodiversité et de la Mer / Service Biodiversité, Parcs et Territoires Ruraux

T : 04 88 73 67 80 / @ : [SANDREANI@mareregionsud.fr](mailto:SANDREANI@mareregionsud.fr)

**Yoann DUNIAU**

Coordination LEADER

Direction de l'Agriculture et de la Forêt / Service FEADER

T : 04 88 73 60 86/ @ : [yduniau@mareregionsud.fr](mailto:yduniau@mareregionsud.fr)

**REGION HAUTS DE FRANCE – PDRR NORD PAS DE CALAIS**

**Corinne DAMERVAL**

Responsable du service Dynamiques Rurales

Direction de l'aménagement du territoire et du logement

T : 03 74 27 17 17 / @ : [corinne.damerval@hautsdefrance.fr](mailto:corinne.damerval@hautsdefrance.fr)

**Patricia CLEMENT**

Service Dynamiques Rurales / Direction de l'aménagement du territoire et du logement

Chargée de mission LEADER PDR NPDC

@ : [patricia.clement@hautsdefrance.fr](mailto:patricia.clement@hautsdefrance.fr)

**Sébastien BAILLY**

Chargé de mission LEADER PDR NPDC

Service Dynamiques Rurales / Direction de l'aménagement du territoire et du logement

@ : [sebastien.bailly@hautsdefrance.fr](mailto:sebastien.bailly@hautsdefrance.fr)

**REGION AUVERGNE-RHONE-ALPES**

**Victor GNIS**

Chargé de mission LEADER

Service Forêt et Economie rurale / Direction de l'Agriculture, de la Forêt et de l'Agroalimentaire

T. : 04 26 73 66 87

### 3-UNE FACILITATION DU MONTAGE DES PLANS DE FINANCEMENT LEADER

Sur l'actuelle période de programmation, la question du cofinancement LEADER s'est imposée à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, en l'absence de ligne de financement dédiée pour appeler l'aide LEADER, la recherche de cofinancements a mobilisé un temps significatif pour les porteurs de projets comme pour les équipes techniques, à l'échelle de chaque GAL et sur l'ensemble des thématiques d'intervention LEADER. Pour boucler les plans de financements, **certains projets ont sollicité un soutien auprès de 3 à 4 financeurs différents.**

En soi, cette multiplicité de cofinanceurs n'est en rien limitant, ni une spécificité LEADER. Cependant, **l'articulation de ces cofinancements s'est avérée globalement complexe et chronophage** : les règles d'intervention des différents financeurs (y compris appels à projets / politiques sectorielles de la Région) ayant été définies préalablement, sans concertation et sans lien avec le dispositif LEADER, le montage des plans de financement a impliqué de récupérer puis naviguer avec des assiettes éligibles diverses et a rendu nécessaire de nombreux contrôles croisés.

Pour **revenir à l'esprit initial du programme LEADER** (soutien aux petits projets et porteurs, expérimentation...) et permettre un **« réenchâtement » du dispositif** après une génération chaotique, un **effort financier régional au travers de la mise en place d'une ligne de cofinancement dédiée enverrait en effet un signal fort, et bienvenu.** Le principe d'un tel cofinancement régional contribuerait d'une part significativement à la simplification du volet financier des dossiers (ou de certains dossiers), et renforcerait le rôle d'impulsion de projets et de dynamiques émergentes, innovantes et expérimentales que le programme LEADER a vocation à jouer.

Là encore, cette disposition forte de la Région au profit des projets LEADER peut prendre différentes formes, et des niveaux variés.

- **OPTION 1 – Une ligne de cofinancement régionale systématique des projets LEADER**

L'expérience de la **Région SUD-Provence-Alpes-Côte d'Azur** constitue l'une des options possibles, **parmi les plus volontaristes.** Bien que cela n'ait pas été nécessairement une finalité au démarrage de la programmation, in fine l'engagement de la Région est tel qu'elle **assume à elle seule 97% de la contrepartie nationale** des projets LEADER.

Cette participation régionale au service des territoires ruraux, est déployée **quelle que soit la thématique des projets, et sous la forme d'un paiement associé** (assiette éligible commune FEADER/CPN ; versement de l'aide simultanément...). La vocation de cet engagement est le soutien fort de la Région aux territoires LEADER, **jugés souverains dans la mise en œuvre de leur stratégie locale de développement** et, de ce fait, dans la sélection de leurs opérations LEADER (cf. analyse détaillée des réussites et freins associés à cette solution d'optimisation au sein du chapitre 5 - F. Benchmark).

Cette ligne dédiée devait représenter au départ une enveloppe de l'ordre de **16M€ pour la Région SUD-Provence-Alpes-Côte d'Azur** (avec le ré-abondement du PDR pour la période 2021-2027, cette enveloppe pourrait toutefois atteindre 23M€). On rappellera ici, à titre indicatif, et pour mettre en perspective l'importance de ce levier direct d'appui aux territoires ruraux LEADER, que les montants FEADER des 400 projets LEADER basculés en 2020 sur des crédits régionaux (hors LEADER) ont représenté un investissement total pour la Région de l'ordre de 9M€.

- **OPTION 2 – Une ligne de cofinancement régionale LEADER en soutien des « petits » projets LEADER et sur une ou plusieurs thématiques phares de la Région**

Une seconde piste à explorer est la création d'une **ligne de financement régionale dédiée au dispositif LEADER, et fléchée prioritairement vers certains types de porteurs et / ou de thématiques prioritaires** identifiées par la Région par exemple. Par rapport à l'expérience 2014-2020 actuelle, l'intérêt réside dans le fait de **favoriser l'articulation** entre les politiques et mesures régionales d'appui au développement des territoires ruraux avec le programme LEADER en **définissant conjointement une assiette éligible commune et en mettant en place un paiement associé** de ces leviers financiers.

La démarche engagée avec les Directions respectives de la Région pourrait également être menée auprès d'autres financeurs classiques ou potentiels des projets LEADER : un **dialogue pourrait ainsi être ouvert avec quelques cofinanceurs clefs, Départements notamment**, afin de les inviter, de manière similaire, à assumer une partie de la contrepartie nationale LEADER, [sur leurs thématiques d'intervention propres](#).

Quelle que soit l'option retenue (1 ou 2), la mise en œuvre du prochain programme LEADER ne pourra s'exonérer d'un **travail approfondi et indispensable d'articulation** entre le :

- Le champ d'éligibilité des futures stratégies **LEADER** (fiches-actions)
- Le périmètre d'intervention des autres programmes et politiques régionaux, en particulier les **mesures de droit commun du FEADER** et le périmètre d'intervention **FEDER** (dont OS 5 territorial). A noter : ces informations devraient être connues en 2022 et 2023
- Les dispositifs d'Etat (CRTE, petites villes de demain, ...)

La définition de [lignes de partage claires et indiscutables](#), **par la Région** (sur son champ de compétences) et **par les GAL** à l'échelle de leur territoire, constituera un enjeu clef pour l'efficacité du futur dispositif.

#### 4-UNE PRIORITE DONNEE A LA SIMPLIFICATION DU DISPOSITIF ET A L'OUTILLAGE DES PARTIES PRENANTES

##### Pistes travaillées en atelier « Recommandations »

- Outils	- Besoins et enjeux
1-Programme de formation accélérée des nouveaux instructeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Un outil jugé prioritaire</b> : nécessaire et applicable sur l'actuelle fin de programmation</li> <li>- Donner une maîtrise de l'ensemble du cycle de vie d'un projet et l'ensemble du processus d'instruction</li> <li>- Réduire le temps de latence avant qu'un nouvel arrivant puisse être opérationnel</li> </ul>
2- Cycles ou temps de formation continue réguliers AG/SI/GAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à jour in itinere des évolutions règlementaires</li> <li>- Diffuser les nouvelles directives et / ou « jurisprudence » en termes de modalités d'application de la règle et proposer des retours d'information juridique et règlementaire de l'AG sur les « cas » d'espèce</li> <li>- Des formations <u>ciblées LEADER</u> : LEADER présente des spécificités telles qu'une formation générique FEADER reste inadaptée ou du moins insuffisante</li> <li>- Logique de formation de toutes les parties prenantes, sur toutes les étapes de gestion (même les étapes qui ne relèvent pas de la responsabilité des GAL par exemple (responsabilisation collective et compréhension commune des enjeux de l'instruction)</li> </ul>
3- Notes techniques ciblées sur des points juridiques clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retranscrire les arbitrages juridiques, diffusés auprès de l'ensemble des parties prenantes avec réactivité afin de mettre à jour les connaissances</li> <li>- Des temps d'échanges associés à la diffusion de ces notes techniques pour vulgariser et faciliter l'appropriation et une lecture commune de celles-ci</li> </ul>
4- Vadémécum / Manuel de procédures spécifique Leader et dédié aux futurs instructeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décrire de manière détaillée l'ensemble des étapes et procédures de gestion d'un dossier Leader en faisant le lien avec les notes réglementaires correspondantes : références systématiques aux ressources et règlements stipulés</li> <li>- Prévoir des chapitres détaillant les passages obligés et les risques sur les points les plus sensibles</li> <li>- Vers un outil accessible (mise en forme, illustrations...), proposant éventuellement des tutoriels pour autonomiser les acteurs de l'instruction : reprise pour inspiration du manuel de procédures 2007-2013</li> <li>- Mise à disposition de ce manuel de procédures en même temps que le logiciel</li> </ul>
5- Guide du porteur de projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un effort de pédagogie auprès des porteurs de projets LEADER et sur le rôle des élus de comité de programmation essentiel : une logique de sensibilisation des GAL candidats à prévoir dès l'AAC</li> <li>- Présenter la philosophie LEADER</li> <li>- Décrire l'ensemble du cycle de vie d'un dossier</li> <li>- Préciser le parcours LEADER à suivre pas à pas</li> </ul>
6- Dossier de demande de subvention et liste des pièces demandées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vulgariser le formulaire actuel et sa notice afin d'en faciliter l'accès et la manipulation par les porteurs de projets</li> <li>- Actualiser les notices avec une plus grande réactivité</li> <li>- Produire une liste des pièces justificatives demandées au porteur la plus exhaustive possible et apporter d'éventuels compléments d'information sur certaines pièces (ex : tampon sur un RIB, analyse d'une délibération...).</li> <li>- Liste des pièces à produire par les GAL et modèle de pièces quand cela est possible</li> </ul>

- Outils	- Besoins et enjeux
7- Plateforme collaborative SI / GAL / AG	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partager / échanger / mettre à disposition les documents et informations relatifs à la réglementation, la mise en œuvre et au suivi des programmes</li> <li>- Transmettre les pièces de l'instruction</li> <li>- Saisir de manière croisée des informations relatives à l'instruction des dossiers</li> </ul>
8- Modèle / format type de fiche-action Leader	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décliner le cadrage national de fiche-action</li> <li>- Construire un vade-mecum visant à optimiser le contenu rédactionnel des FA</li> </ul>
9- Outils de veille juridique : des moyens spécifiques à déployer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expliciter les informations juridiques de façon descendante (notes de l'ASP, règlements...)</li> <li>- Uniformiser les explications de façon à orienter l'ensemble des parties prenantes dans une même direction</li> <li>- Dédier un ETP à cette veille juridique avec une identification des modifications de règlement qui concernent LEADER</li> <li>- Maintenir la pratique d'association d'un instructeur LEADER aux côtés du référent AG pour participer aux rencontres du GT LEADER national</li> </ul>
10- Outil commun pour le calcul du plan de financement des dossiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer un outil Excel avec des formules communes, utilisable par tous (si l'outil n'existe pas/n'est pas intégré au nouveau logiciel), dans l'objectif de tracer l'instruction</li> <li>- Ecarter les dépenses qui ne sont pas éligibles</li> </ul>

Quels que soient les outils créés, consolidés, diffusés, les acteurs interrogés s'accordent sur la nécessité de **centraliser, compiler et valoriser autant que possible l'existant** (non exhaustif) :

- Classeurs et fiches de la programmation 2007-2013, dont manuel de procédure à destination des instructeurs
- Liste des pièces justificatives demandées aux porteurs, travaillée en Bourgogne, à exhumer et consolider
- Outils des GAL : guides du porteur de projet, du membre de comité de programmation, Dropbox partagée...
- Extranet des territoires à adapter en fonction du nouveau logiciel
- Plateforme PRAT
- Documents transmis par la Région AURA (manuel de formation nouveaux instructeurs/animateurs)
- Ouverture et gestion de la FAQ existante entre l'AG (DERI) et le SI (DAT) aux GAL

L'atelier « Recommandations » a été l'occasion de travailler sur un onzième outil spécifique, à savoir un « **Kit Accueil pour le nouvel animateur/gestionnaire LEADER** » :

Kit	- Besoins et enjeux
<u>Finalités du Kit</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser la prise de poste des nouveaux arrivants au sein du SI et/ou des GAL</li> <li>- Apporter une <b>connaissance minimale de LEADER</b> et des Fonds Européens</li> <li>- Expliquer le <b>rôle de chacun dans l'écosystème global</b> de mise en œuvre du dispositif Leader</li> <li>- Présentation de l'<b>instruction</b> et du rôle de l'instructeur : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Comprendre les enjeux d'une bonne instruction</li> <li>o Sensibiliser à la complexité du montage d'un dossier</li> <li>o Lister et décrire les différentes étapes de l'instruction, les tâches à mener et la manière de bien les réaliser (présentation des écueils à éviter...)</li> </ul> </li> </ul>

[Architecture  
ou sommaire](#)

1. Guide de **présentation Leader** : replacer le DLAL Leader dans la politique européenne et en présenter les 7 principes spécifiques (démarche ascendante, partenariat public-privé...)
2. Cartographie des **GAL de la région** Bourgogne-Franche-Comté
3. Organisation administrative et présentation de l'**organigramme AG-SI-GAL**
4. Conditions générales d'**accès à une aide LEADER** : conditions temporelles, géographiques, etc. couplées à des points d'alerte sur les difficultés potentiellement rencontrées par les porteurs de projets (par exemple, besoin de trésorerie à anticiper)
5. Retour sur le **cycle de vie d'un dossier** : réception, complétude, sélection en comité de programmation, gestion-instruction...
6. « **Manuel d'instruction** » de la demande d'aide et de la demande de paiement
7. Zoom sur le cadre réglementaire et éléments de clarification plus fins de certains **points juridiques clefs** : marchés publics, régimes d'aides d'Etat
8. Répertoire des personnes référentes pour toute question ou besoin
9. **Boîte à outils** : liens vers les espaces collaboratifs, accès aux arbitrages clefs et à la jurisprudence, modèles de documents à remplir, modèles de documents d'instruction...
10. **Glossaire** : définitions, sigles et abréviations

[Forme/  
expérience  
utilisateur](#)

- Document **partagé en ligne, accessible « en lecture » par tous**, permettant des mises à jour faciles et régulières (nota : MAJ effectuées par une seule personne ou un binôme référent)
- Principe d'**alerte visuelle** (signal ou bandeau mouvant) pour notifier chaque nouveauté/actualisation sur la plateforme
- Format « intuitif », **de l'essentiel ou plus spécifique** ou pointu (progressivité dans la complexité des informations et outils partagés)
- Existence d'un espace commun pour partager des **pistes d'amélioration/ actualisation** du kit
- Une déclinaison de certains chapitres du kit dématérialisé au format papier, telle qu'une **plaquette plastifiée** distribuée aux nouveaux arrivants pour présenter le cycle de vie d'un dossier LEADER

**Proposition d'organisation pour la conception initiale, le suivi et la mise à jour des outils sus-mentionnés**

Les acteurs de la mise en œuvre Leader s'accordent sur la plus-value de mettre en place un **groupe de travail AG-SI-GAL (voire ASP)** pour travailler le plus en amont possible sur les outils et supports d'accompagnement de la programmation LEADER. Ce groupe de travail aurait la charge:

- ✓ De compléter l'identification et la hiérarchisation des besoins d'outils / supports de mise en œuvre / instruction utiles afin de sécuriser et fluidifier la programmation
- ✓ De décliner et préciser le contenu de chaque outil prioritaire (dans la continuité du premier exercice conduit en atelier recommandation sur le « Kit Accueil nouveau gestionnaire LEADER »)
- ✓ D'en assurer la conception (cadrage, suivi, validation) et la mise à jour (versioning, traçabilité)
- ✓ De réaliser un suivi des besoins tout au long de la période de programmation

Pour coordonner et animer cette démarche collaborative, un **pilote doit être clairement identifié**. Ce dernier :

- Assume un rôle de référent dans la coordination, l'animation, l'encadrement du groupe de travail AG-SI-GAL
- Porte la responsabilité des arbitrages finaux, à partir des propositions et livrables du groupe de travail
- Garantit de la prise en compte des besoins des GAL et du SI et l'association éventuelle de l'ASP (expérience)
- Invite quelques GAL volontaires et moteurs à rejoindre la démarche et à participer au groupe de travail
- Veille à nourrir et articuler les échanges et productions du groupe de travail avec les directives nationales

### Limites de l'outil de gestion Osiris : perspectives et enjeux

Pour finir, il s'agira de consacrer un vrai temps de réflexion et de travail autour de la mise à disposition et du paramétrage d'un logiciel de gestion efficace et simplifié pour le suivi, le pilotage, et l'instruction LEADER.

A ce titre, la Région Auvergne-Rhône-Alpes a su, sur l'actuelle période de programmation, relever certains défis techniques. Confrontée aux mêmes blocages liés à Osiris que les autres AG françaises sur la période 2016-2017, la Région AURA a fait le choix, suite aux élections régionales de 2016, sur l'ensemble du FEADER, de développer sa propre feuille d'instruction et de calcul (Excel) hébergé par SharePoint. Cet outil lui permet de constituer et partager des tableaux en ligne, modifiables par tous les intervenants de la chaîne. Quand le GAL crée un dossier, il le crée sur SharePoint à partir d'un modèle de feuille Excel d'instruction qui va le guider tout au long du processus. En parallèle, l'AG a bénéficié d'une adaptation d'Osiris, très simplifiée et **centrée sur les éléments indispensables pour l'ASP** (montant, plan de financement, ...) dans le cadre des **misés en paiement** des dossiers. Cela a nécessité un travail de collaboration important entre la Région et l'ASP au moment du blocage d'OSIRIS. Par ailleurs, si l'ASP a besoin d'autres informations, elle peut les trouver au niveau de la feuille d'instruction Excel extraite à partir de SharePoint et annexée au dossier OSIRIS.

Cela a notamment permis de simplifier l'instruction et de faciliter la modification de la feuille d'instruction. Pour la future programmation, avec l'abandon/évolution d'OSIRIS, l'enjeu résidera dans le développement d'un véritable outil permettant de gérer toute l'instruction (choix d'un prestataire envisagé).

D'autres propositions concrètes de simplification du programme LEADER à toutes les étapes de la mise en œuvre du dispositif sont exposées en détail au **chapitre 5) E. Note de mise en œuvre**.

## **6-UN ACCOMPAGNEMENT AUX CHANGEMENTS POUR REUSSIR LA PROCHAINE PROGRAMMATION**

Au regard...

- De la difficile expérience vécue sur 2015-2020 par l'ensemble des parties prenantes de la mise en œuvre de Leader et de ses impacts sur les dynamiques partenariales ;
- De l'importance des évolutions organisationnelles incontournables afin d'envisager une mise en œuvre efficiente à l'avenir ;
- Du caractère à la fois sensible et urgent de l'implémentation des changements nécessaires
- ...

...il est de notre responsabilité d'évaluateur de vous sensibiliser sur le fait que **l'importance des changements nécessaires à la réussite de la future programmation 2023-2027 justifierait que la Région se dote d'un accompagnement dédié lui permettant de se faire conseiller sur les différents volets de ce nouveau projet et d'assurer que celui-ci soit défini de manière collégiale avec les différentes parties prenantes et soit effectivement déployé, dans les meilleures conditions possibles pour les personnes qui seront impliquées dans sa mise en place future.**

## 4. ANALYSES DÉTAILLÉES

### A. BILAN PHYSICO-FINANCIER

#### 1. PERIMETRE ET FINALITES DU BILAN PHYSICO-FINANCIER

Ce bilan physico-financier a pour vocation de fournir des éléments chiffrés pour appréhender l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre de la mesure LEADER. Il s'agira également, à partir de ce bilan physico-financier, d'étayer et comprendre les disparités d'avancement observées d'un GAL à l'autre d'une part et entre les deux PDR, d'autre part. Ce travail viendra donc nourrir l'évaluation en fournissant :

- Une vue d'ensemble de la programmation LEADER à l'échelle régionale : données clefs de programmation et du paiement, dynamiques annuelles, typologie des porteurs de projets...
- Une approche synthétique par PDR
- Une analyse des maquettes et niveaux de programmation par GAL
- Une analyse thématique des réalisations

#### DONNEES SOURCES

Les sources de données exploitées pour ce bilan proviennent de la compilation par le prestataire des documents suivants :

- Deux fichiers de suivi des dossiers LEADER pour la Bourgogne et la Franche-Comté, transmis par la Direction Europe et Rayonnement International (DERI) de la Région Bourgogne-Franche-Comté
- Deux extractions OSIRIS pour les deux Régions, réalisées en mars 2021 (Période d'engagement juridique sélectionnée : 01/01/2014 – 31/12/2020)
- Deux fichiers de suivi par GAL transmis par la Direction de l'Aménagement du Territoire (DAT) de la Région Bourgogne-Franche-Comté
- Un fichier récapitulatif des montants initialement fléchés sur les dispositifs LEADER transférés sur des crédits régionaux, daté de novembre 2020
- Quinze fichiers « vivier » transmis par les GAL qui permettent, en plus du fichier sur les transferts, d'avoir une vision plus complète de la dynamique et du potentiel de programmation. Ces documents ont été transmis par les GAL à la Région en février 2021.
- Les deux PDR Bourgogne (date de la dernière modification 17/08/2020) et Franche-Comté (date de dernière modification 14/08/2020)

#### CHOIX METHODOLOGIQUES

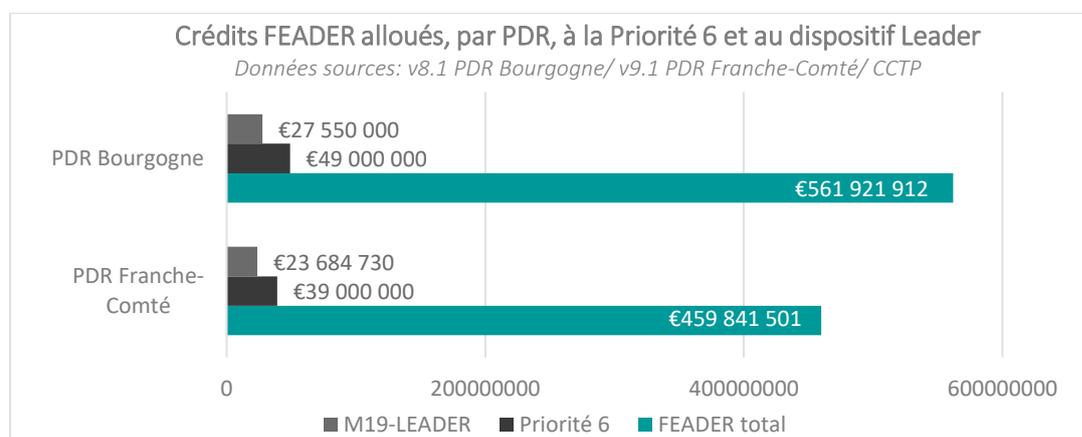
Ce travail de synthèse résulte de plusieurs choix méthodologiques, listés ci-dessus :

- Un dossier a été considéré comme programmé lorsqu'un montant FEADER était renseigné dans les fichiers de suivi de la Région. Il a été choisi de s'appuyer sur cette information plutôt que sur l'état du dossier (renseignement incomplet).
- Un dossier a été considéré comme payé lorsqu'un montant de paiement lui était attribué dans les bases OSIRIS. Il a été choisi de s'appuyer sur cette information plutôt que sur l'état du dossier, renseigné de façon incomplète.
- Le délai entre les dates de dépôt de demande et le dernier paiement a été calculé à partir des extractions OSIRIS.
- Le calcul des taux de programmation à l'échelle régionale a été réalisé à partir des maquettes transmises par la Région. Pour les données de programmation par GAL, les données de maquettes présentes dans les tableaux de suivi de la DAT ont été utilisées.

**NB :** Ce bilan physico-financier est une capture de la programmation et des paiements au travers des outils de gestion de la Région à un instant donné, et ne prend pas ou peu en compte des dossiers en attente de programmation/ instruction par le GAL ou le SI.

## 2. RAPPEL DE LA MAQUETTE FINANCIERE

En termes de maquette, les deux PDR Bourgogne et Franche-Comté 2014-2020 consacrent une part similaire de leur enveloppe FEADER totale à la Priorité 6 « Promouvoir l'inclusion sociale, la réduction de la pauvreté et le développement économique dans les zones rurales » avec respectivement 8,7% et 8,5% dédiés au dispositif LEADER. Les mesures 19-Leader des PDR Bourgogne et Franche-Comté 2014-2020 sont ainsi dotées respectivement de 27,55 M€ et 23,68 M€ de FEADER.



Pour les deux PDR, la sous-mesure 19.2 en faveur de la mise en œuvre des stratégies locales de développement, représente plus de 70% des maquettes LEADER. La sous-mesure 19.4 destinée au fonctionnement et à l'animation des GAL représente environ 20% des maquettes LEADER soit environ 6M d'€.

La Région Bourgogne n'a pas activé initialement la sous-mesure 19.1 de soutien préparatoire. Elle a néanmoins financé en dehors du FEADER un dispositif régional d'accompagnement des GAL candidats en phase de candidature. Des bureaux d'études ont ainsi été sollicités pour appuyer les GAL dans la rédaction de leur stratégie, afin que celle-ci s'inscrive dans l'une des deux thématiques sélectionnées par la Région « Transition énergétique » et « Attractivité et Accueil ».

Le tableau suivant présente, à partir des données transmises par la Région, les enveloppes initiales dédiées à chaque sous-mesure.

Sous-mesure	Enveloppe Bourgogne	% Bourgogne	Enveloppe Franche Comté	% Franche Comté	Total enveloppe FEADER initiale	% Total
19.1 : Soutien préparatoire	/	/	287 200,00 €	1%	287 200,00 €	1%
19.2 : Mise en œuvre de la stratégie	21 541 975,00 €	78%	17 559 350,38 €	74%	39 101 325,38 €	76%
19.3 : Coopération	500 000,00 €	2%	885 679,62 €	4%	1 385 679,62 €	3%
19.4 : Animation fonctionnement	5 508 025,00 €	20%	4 952 500,00 €	21%	10 460 525,00 €	20%
<b>TOTAL</b>	<b>27 550 000,00 €</b>		<b>23 684 730,00 €</b>		<b>51 234 730,00 €</b>	

### EVOLUTION DE LA MAQUETTE

En lien avec l'allongement de la période de programmation (deux années de transition), la Région Bourgogne-Franche-Comté s'est vu attribuer une enveloppe complémentaire pour la période de transition 2021-2022, répartie comme suit :

- PDR Bourgogne : **9 133 537,68 €**
- PDR Franc Comtois : **4 276 001,10 €**

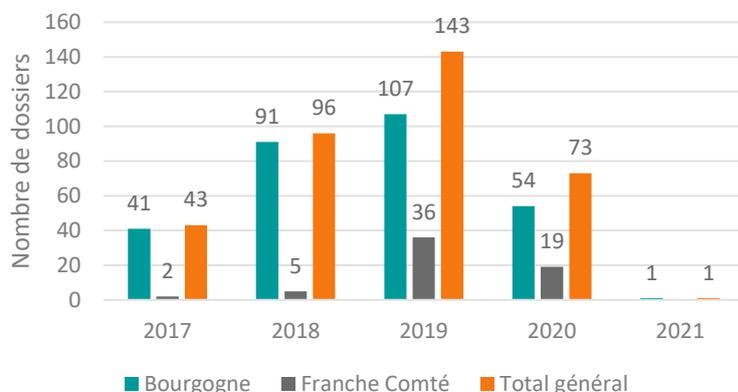
Ces montants ne présentent pas les disparités d'évolution entre sous-mesures : seule la Coopération LEADER (19.3) n'a fait l'objet d'aucune revalorisation en Franche-Comté et son enveloppe a même été diminuée de 200 000 € de FEADER en Bourgogne.

### 3. BILAN PHYSICO-FINANCIER

BILAN GENERAL	
Analyse de la dynamique de programmation	
Chiffres clés	Commentaire de la dynamique observée
<p><b>356</b> projets programmés pour un montant de <b>14 062 231,87€</b> de FEADER, répartis comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- BOU : 11,1 M€</li> <li>- FC : 2,9 M€</li> </ul> <p>Taux de programmation = <b>27,9%</b></p> <p><b>BOU : 41 %</b></p> <p><b>FC : 13 %</b></p> <p><b>39 500 €</b> Montant FEADER moyen par projet, soit en moyenne un peu plus du tiers du coût total des projets.</p>	<p><b>356</b> projets ont au total été programmés à l'échelle de la Région Bourgogne-Franche-Comté.</p> <p>Le taux de programmation, pour l'ensemble de la mesure, atteint <b>27,9%</b> de la maquette initiale LEADER. En Bourgogne, le taux de programmation est de 41% alors qu'il atteint 13% en Franche-Comté.</p> <p>A titre de comparaison, le pourcentage national de programmation LEADER est de <b>48 %</b> (Source NewsLEADER #12, au 31/12/2020) ;</p> <p>L'aide moyenne LEADER atteint près de <b>39 K€</b> par projet. Par ailleurs, le montant global moyen des projets qui ont bénéficié d'une aide LEADER est de 114K€. L'aide LEADER contribue donc à un apport de financements sur les territoires près de <b>3 fois supérieur à son montant.</b></p>

### Dynamique annuelle de programmation

Dynamique annuelle de programmation (en termes de dossiers)



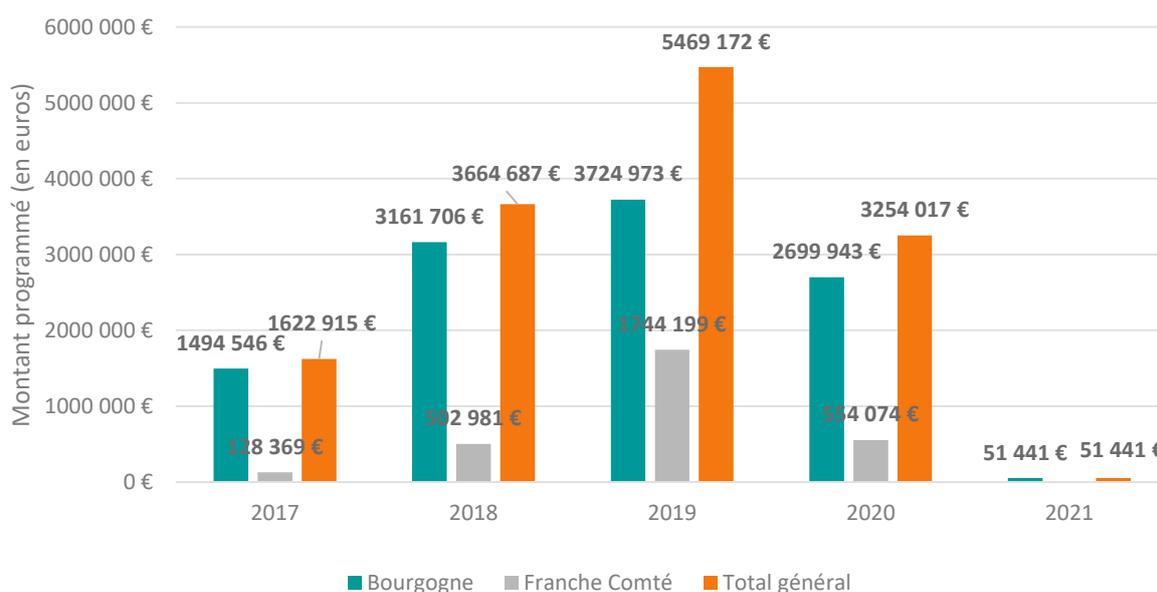
La programmation n'a été **effective** qu'à partir du moment où les outils de gestion (Osiris notamment) ont été opérationnels, à savoir **fin 2017**.

A partir de cette date, la programmation s'est accélérée pour atteindre **143 projets** en 2019 : **40%** des dossiers programmés l'ont été cette année-là.

En moyenne, 71 projets ont été programmés par an, avec une variabilité forte entre les années.

### Montant programmé par an

Dynamique annuelle de programmation (en termes de montant)



Aussi bien en Bourgogne qu'en Franche-Comté, 2019 a été l'année la plus soutenue en termes de programmation : **5 469 172 € de FEADER ont ainsi été programmés cette année-là, soit 39 %** du montant programmé total à ce jour (après déprogrammation).

L'augmentation de la programmation en 2017 et 2018 correspond en partie au rattrapage des dossiers sélectionnés depuis 2016 avant la mise à disposition des outils de gestion. On constate en revanche une baisse de la programmation de 41% entre les années 2019 et 2020.

### Montants et projets programmés par mesure

La sous-mesure 19.4 est pour l'instant la plus programmée avec un taux de programmation de **52%**, celui de la sous-mesure 19.2 atteint **22%**.

Seul le PDR Franche-Comté a programmé des projets au titre de la sous-mesure 19.3 Coopération LEADER. Le circuit de gestion de la Coopération LEADER est pour rappel différent entre les deux programmes. La Coopération LEADER est gérée par l'AG directement en Bourgogne. Si la programmation des projets repose directement sur l'Autorité de Gestion en Bourgogne ; en Franche-Comté les dossiers 19.3 sont programmés de la même manière qu'un dossier 19.2.

Bien que la Bourgogne ait fléché des fonds sur cette sous-mesure dans sa maquette initiale, on notera ici que les crédits associés n'ont à ce jour pas été sollicités.

Le tableau ci-dessous rend compte des disparités importantes de programmation qui existent entre les deux anciennes régions.

SOUS-MESURE	Bourgogne	Franche-Comté	Taux de programmation
19.2 : Mise en œuvre de la stratégie	36%	5%	22%
19.3 : Coopération	0%	1%	1%
19.4 : Animation fonctionnement	63%	19%	52%
Taux de programmation	41%	13%	

### Montants transférés sur crédits régionaux et vivier de projets

A l'échelle de la Région Bourgogne-Franche-Comté, le taux de programmation atteint 28% au 14/01/2021, cependant plusieurs éléments permettent de nuancer le niveau de programmation observé.

Entre 2015 et 2020, **9 508 933 €** initialement fléchés sur LEADER ont été basculé sur des crédits régionaux hors LEADER, soit **18,8%** de l'enveloppe conventionnée des GAL. Le tableau ci-dessous présente le détail de ces transferts pour les deux PDR.

	Montants transférés	Pourcentage que représentent ces montants transférés vers des crédits régionaux par rapport à l'enveloppe conventionnée des GAL
Bourgogne	5 853 339€	18,6%
Franche-Comté	3 655 594€	15,9%
Total	9 508 933€	18,8%

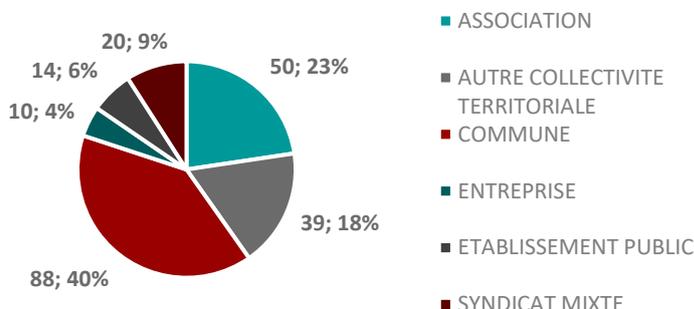
De même, les fichiers « vivier » renseignés par 15 GAL en février 2021 permettent d'apprécier le potentiel de programmation toujours en attente. Ce sont ainsi 843 projets qui sont actuellement en cours d'accompagnement par les équipes techniques des GAL et en cours de programmation pour un montant de 52,6 M €<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Données indicatives basées sur le repérage et la remontée d'informations de 15 GAL sur 23 en date de Février 2021.

## Analyse de la typologie des porteurs de projets soutenus

### Diversité des maîtres d'ouvrage ayant sollicité une aide Leader

#### Répartition des maîtres d'ouvrage selon leur type



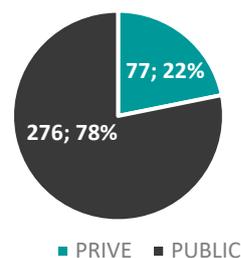
Au total, **221** structures différentes ont porté des projets via la subvention LEADER : la répartition typologique de ces maîtres d'ouvrage est présentée sur le graphique ci-à côté. Les structures publiques (collectivités territoriales et établissements publics) représentent la majorité des porteurs de projets identifiés (161).

### Répartition des dossiers selon le type de maître d'ouvrage

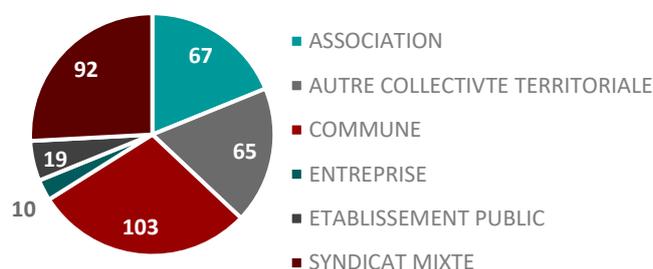
L'analyse des projets programmés indique qu'une majorité d'entre eux sont portés par des structures publiques : les structures publiques représentent 72 % des maîtres d'ouvrage et 78 % des dossiers programmés.

Par conséquent, la part des subventions effectivement destinée aux acteurs privés ne représente que 15% de la programmation, et 4,6 M€ environ de FEADER programmé (pour 106K€ payé à ce stade). Seulement 10 entreprises ont bénéficié d'un soutien LEADER.

#### Répartition des dossiers selon le type de porteurs



#### Répartition des projets par types de maîtres d'ouvrages



Le graphique ci-contre propose une vue synthétique de la répartition des projets programmés par types de maîtres d'ouvrage. A titre d'illustration, les communes ont porté 103 projets LEADER, soit 29% des projets programmés.

Ces 103 projets portés par des communes correspondent par ailleurs à un montant FEADER de l'ordre de 4,6 M€, comme l'indique le tableau ci-dessous.

	Nombre de projets programmés	Montant programmé	% programmation	Nombre de dossiers	Montant payés	% payé
<b>Association</b>	67	1 779 643 €	13%	37	963 301 €	28%
<b>Entreprise</b>	10	279 850 €	2%	4	103 325 €	3%
<b>Commune</b>	103	4 583 361 €	33%	6	95 519 €	3%
<b>Syndicat mixte</b>	92	4 127 668 €	29%	31	1 641 657 €	47%
<b>Autre collectivité territoriale</b>	65	2 767 571 €	20%	14	625 534 €	18%
<b>Etablissement public</b>	19	524 136 €	4%	4	42 787€	1%
<b>Total général</b>	<b>356</b>	<b>14 062 231€</b>		<b>90</b>	<b>3 472 123 €</b>	

### Analyse de la dynamique de paiement

Chiffres clés	Commentaire de la dynamique observée
<p>Montant FEADER payé depuis 2015 :</p> <p><b>3 472 123 €</b></p> <p>Délai de paiement : <b>32</b> mois en moyenne</p> <p>Taux de réalisation : <b>25 %</b> de l'aide Leader programmée a été payée</p>	<p>Le taux de paiement (montant payé rapporté au montant maquetté) atteint à ce jour <b>7%</b> de la maquette, ce qui correspond à <b>90</b> dossiers.</p> <p>Par ailleurs, le taux de réalisation (montant payé rapporté au montant programmé) s'établit quant à lui à <b>25%</b>.</p> <p>Sur l'actuelle programmation, le démarrage des paiements a été très long dans la mesure où les outils de gestion n'étaient pas opérationnels avant 2018. Il s'agit néanmoins d'un constat généralisé (échelle régionale et même nationale).</p> <p>Au niveau national, le taux de paiement est de 25,6 % (Source 31/12/2020 : NewsLEADER #12).</p>

#### Taux de réalisation<sup>10</sup> par sous-mesure

SOUS-MESURE	Bourgogne	Franche Comté	Taux de réalisation total
19.2 : Mise en œuvre de la stratégie	8%	14%	9%
19.3 : Coopération	0%	0%	0%
19.4 : Animation fonctionnement	54%	44%	37%

La sous-mesure 19.4 qui permet d'assurer l'animation du dispositif LEADER sur les territoires a été priorisée, son taux de réalisation atteint **37%** : cette priorisation a permis de sécuriser l'ingénierie territoriale au sein des structures porteuses des GAL. La mise en œuvre de la stratégie présente un taux de réalisation de **9%**, avec une différence entre les deux anciennes régions : la Franche-Comté est pour le moment plus avancée que la Bourgogne.

#### Délai moyen entre la programmation et le paiement

Une partie des décalages de paiement des projets Leader s'explique sur l'actuelle programmation par la **mise à disposition tardive des outils de gestion/instruction** (fin 2018).

Les différentes informations collectées dans les tableaux de suivi et les extractions OSIRIS permettent d'approcher un délai de mise en œuvre, en calculant le temps écoulé entre la date du comité de programmation validant le projet et la signature de l'engagement juridique (EJ) associé. Ce délai est d'en moyenne **5,5 mois** pour la Région Bourgogne.

Pour les projets LEADER soldés en Bourgogne, une analyse simplifiée et synthétique des délais observés entre l'engagement juridique et la date de solde indique que le solde intervient par ailleurs **en moyenne 23 mois** après la signature de l'EJ. **Une accélération de ces délais moyens est néanmoins attendue** pour la fin de la programmation/période de transition.

	Délai moyen entre la programmation et le 1er EJ (en mois)	Nombre de dossiers où cette information est disponible	Délai moyen entre le 1er EJ et le solde (en mois)	Nombre de dossiers où cette information est disponible
Bourgogne	5,5	238	23,3	61

En raison du trop faible nombre de dossiers franc-comtois pour lesquels des dates de mise en œuvre étaient renseignées, l'analyse des délais n'a pas été effectuée pour la Région Franche-Comté.

<sup>10</sup> Le taux de réalisation est le montant payé rapporté au montant programmé.

### Chiffres clés de la programmation



**294** dossiers



**11 132 608€** programmés

Taux de programmation : **41%**

Taux de réalisation : **22%**



**62** dossiers



**2 929 623€** programmés

Taux de programmation : **13%**

Taux de réalisation : **34%**

## BILAN PAR GAL

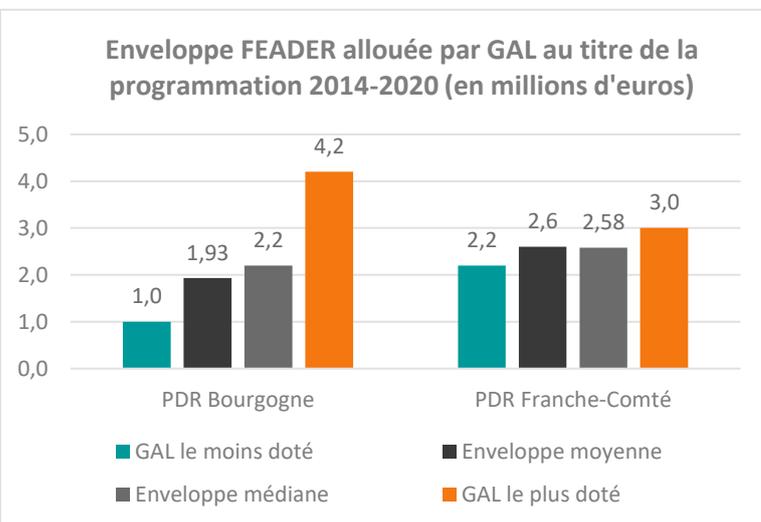
### Maquette des GAL

Le PDR Bourgogne prévoyait 27 M d'€ pour le dispositif LEADER, cette enveloppe était de 23 M d'€ en Franche Comté. Néanmoins, on observe de fortes disparités à l'échelle de chaque GAL. Pour rappel, **23 Groupes d'Action Locale (GAL)** avaient été sélectionnés et mettent en œuvre une stratégie locale de développement LEADER, parmi ceux-ci on retrouve :

- **9 GAL francs-comtois.**
- **14 GAL bourguignons.**

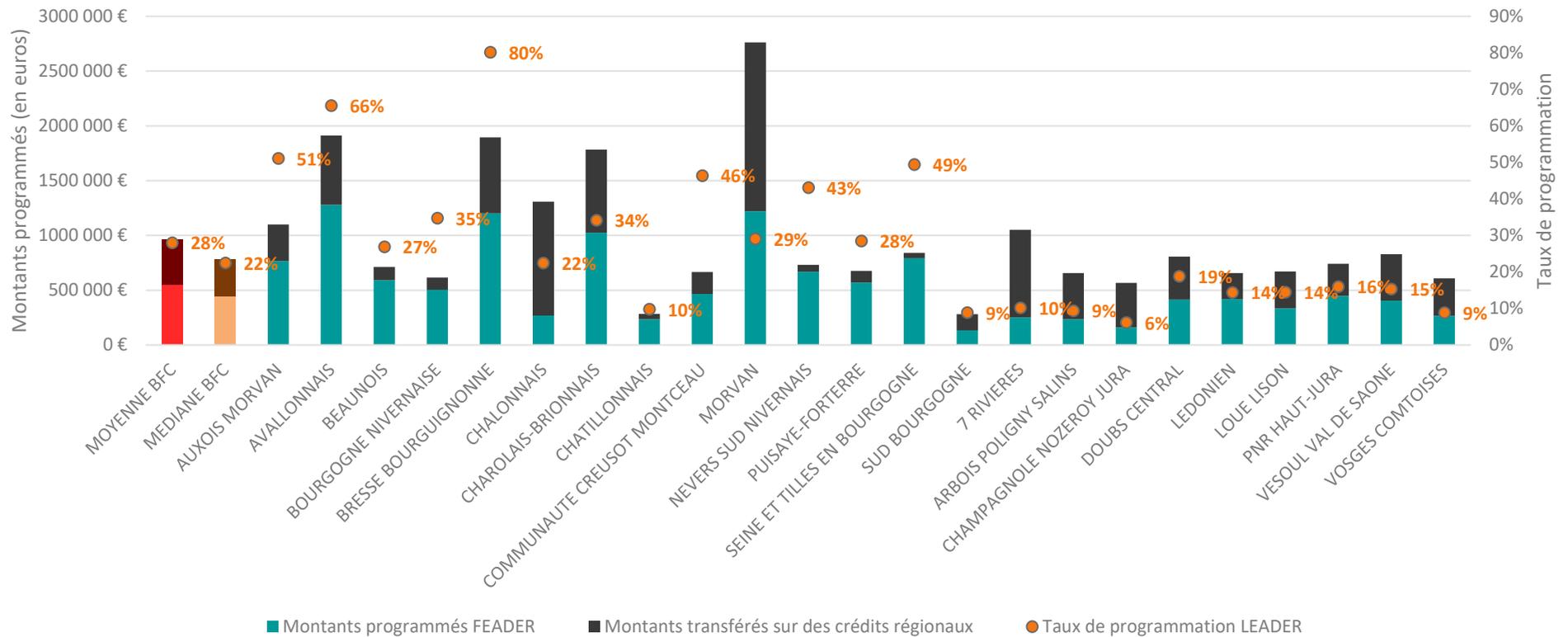
La maquette moyenne FEADER des GAL est, à l'échelle de la nouvelle Région, de 2,2 M€. Pour le GAL le moins doté, l'enveloppe LEADER est de 1 M€, alors que la plus grosse enveloppe atteint 4,2 M€.

Le graphique ci-contre propose une analyse plus détaillée des situations PDR par PDR est illustrée dans le graphique ci-après. Si à l'échelle du PDR Franche-Comté, les variations entre enveloppes sont moindres, on observe des différences de dotations plus marquées en Bourgogne. En moyenne, les GAL francs-comtois bénéficient d'une enveloppe LEADER supérieure à leurs homologues bourguignons.



### Analyse de la dynamique de projets par GAL

#### Dynamique de programmation à l'échelle des 23 GAL



Si à l'échelle régionale, le taux moyen de programmation s'établit à 28%, on observe **une grande variabilité entre les GAL** : le plus fort taux de programmation est de 80% alors que le plus faible est de **6 %**. **3 GAL ont programmé plus de la moitié de leur enveloppe** : le GAL Avallonnais, le GAL Bresse Bourguignonne et le GAL Auxois Morvan. En revanche, 6 GAL ont des taux de programmation inférieurs ou égaux à 10%, dont 2 bourguignons et 4 francs-comtois. En termes de montants FEADER programmés, **4 GAL** (GAL Avallonnais, GAL Bresse Bourguignonne, GAL Charolais Brionnais, GAL Morvan) **dépassent le 1M€ programmé** (voire dépassent les 1,5M€ si l'on tient compte des projets basculés sur des crédits hors LEADER).

### Éléments explicatifs des différences de programmation

	Taux de programmation	Signature convention	Expérience antérieure *
BRESSE BOURGUIGNONNE	80%		✓
AVALLONNAIS	66%		✓
AUXOIS MORVAN	51%		✓
SEINE ET TILLES EN BOURGOGNE	49%		
COMMUNAUTE CREUSOT MONTCEAU	46%		✓
NEVERS SUD NIVERNAIS	43%		
BOURGOGNE NIVERNAISE	35%		
CHAROLAIS-BRIONNAIS	34%		
MORVAN	29%		✓
PUISAYE-FORTERRE	28%		
BEAUNOIS	27%		
CHALONNAIS	22%		✓
DOUBS CENTRAL	19%		✓
PNR HAUT-JURA	16%		✓
VESOUL VAL DE SAONE	15%		
LOUE LISON	14%		
LEDONIEN	14%		✓
7 RIVIERES	10%		✓
CHATILLONNAIS	10%		✓
ARBOIS POLIGNY SALINS	9%		✓
VOSGES COMTOISES	9%		✓
SUD BOURGOGNE	9%		
CHAMPAGNOLE NOZERROY JURA	6%		

\*données issues du site internet du Réseau Rural Français

La signature des conventions des GAL de Bourgogne-Franche-Comté est intervenue à différents moments selon les GAL, étalée sur une période globale de 2 années :

- 7 GAL ont ainsi conventionné en Novembre 2015 (ici dénommé VAGUE 1)
- 6 ont achevé le processus de conventionnement entre juillet et Novembre 2016 (VAGUE 2)
- 1 GAL a conventionné au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2017, en Avril (VAGUE 3)
- Et 9 GAL ont signé leur candidature entre Juillet et Novembre 2017 (VAGUE 4)

Ces différentes vagues de conventionnement sont représentées dans le tableau ci-dessous par les pictogrammes ci-à côté :



## ANALYSE QUALITATIVE

**5 des GAL avec le plus fort taux de programmation présentent des caractéristiques similaires : leur conventionnement a été effectué en 2015 ou en 2016 et il s'agit de GAL qui bénéficiaient d'une expérience antérieure sur LEADER.** Cependant, il ne semble pas y avoir **de corrélation nette entre une expérience antérieure sur LEADER (programmation 2007-2013) et une bonne dynamique de programmation**, car certains GAL expérimentés ont des taux de programmation satisfaisants alors que d'autres n'ont que très peu programmé. En revanche, les GAL qui ont **conventionné relativement tôt (lors des Vagues 1 &2) semblent avoir des taux de programmation plus importants** que leurs homologues qui ont conventionné plus tardivement (Vagues 3&4). Naturellement, ce facteur explicatif ne peut être considéré comme le seul déterminant d'un bon niveau de programmation.

*A noter : à l'inverse, la corrélation entre niveau de programmation du GAL et ancienneté ou expérience acquise sur la précédente période de programmation ne semble pas déterminante au regard des analyses effectuées. A ce titre, on précisera que l'expérience 2007-2013 des GAL en Bourgogne-Franche-Comté ne s'est pas nécessairement accompagnée d'un maintien des équipes techniques formées pour la période 2014-2020 ou en cours de programmation.*

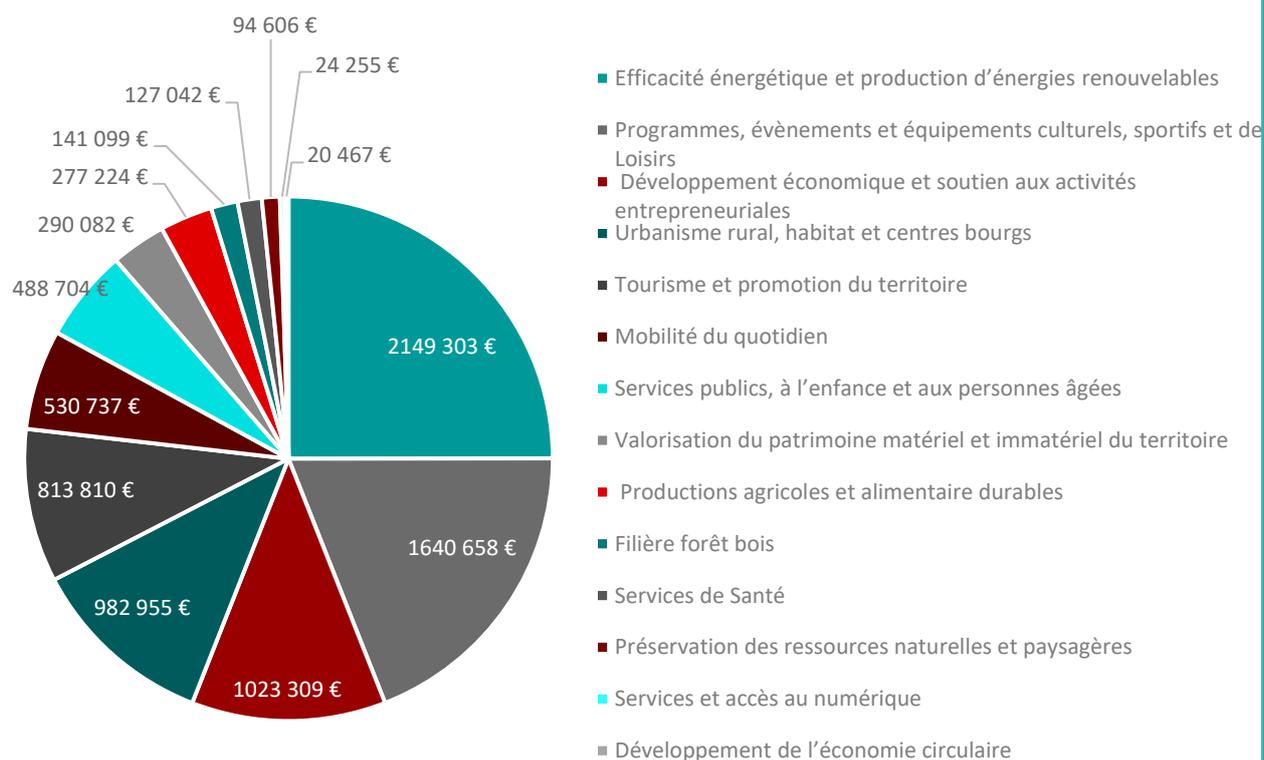
## BILAN PAR THEME D'INTERVENTION

### Vue d'ensemble

Lors de l'analyse des stratégies des 23 GAL, **14 grands thèmes d'intervention, ou thématiques, avaient été identifiés.**

En traitant les données de programmation, nous avons procédé à un recodage (ou affectation thématique) des 356 projets programmés, sur la base de la grille de lecture déjà réalisée. La répartition des montants programmés en fonction de la thématique est présentée dans le graphique ci-dessous.

Répartition des montants programmés en fonction de la thématique



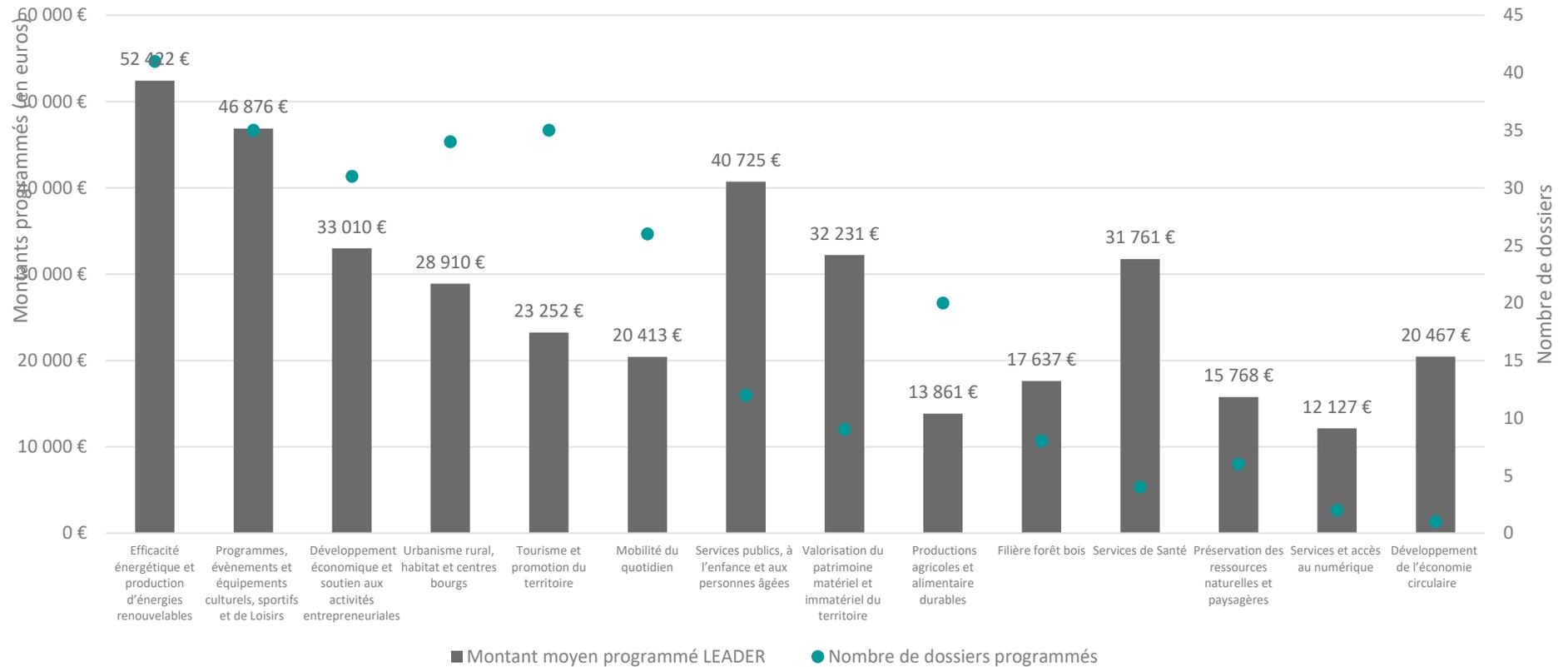
En volume, avec plus de **2 M € de FEADER programmés pour 41 projets**, la thématique « **Efficacité énergétique et production d'énergies renouvelables** » a été la plus sollicitée à l'échelle de la Région Bourgogne-Franche-Comté. Cela fait sens puisque c'était l'une des deux thématiques proposées par le Région Bourgogne aux GAL de son territoire, et que les montants moyens des projets aidés, en majorité de rénovation énergétique du bâti, sont significativement plus élevés que ceux des autres projets. **En revanche, le volet « production d'énergies renouvelables » de cette thématique a été sollicité de façon bien plus modeste.**

Les thématiques « **Programmes, événements et équipements culturels, sportifs et de loisirs** » et « **Développement économique et soutien aux activités entrepreneuriales** » sont les 2<sup>ème</sup> et 3<sup>èmes</sup> thématiques les plus traitées, avec respectivement 1,6 M € et 1,02 M € programmés.

Au contraire, **certaines thématiques n'ont que peu fonctionné lors de cette programmation** : il s'agit par exemple de la thématique « Services et accès au numérique », qui correspond à 24 255 € de FEADER programmés sur 2 projets.

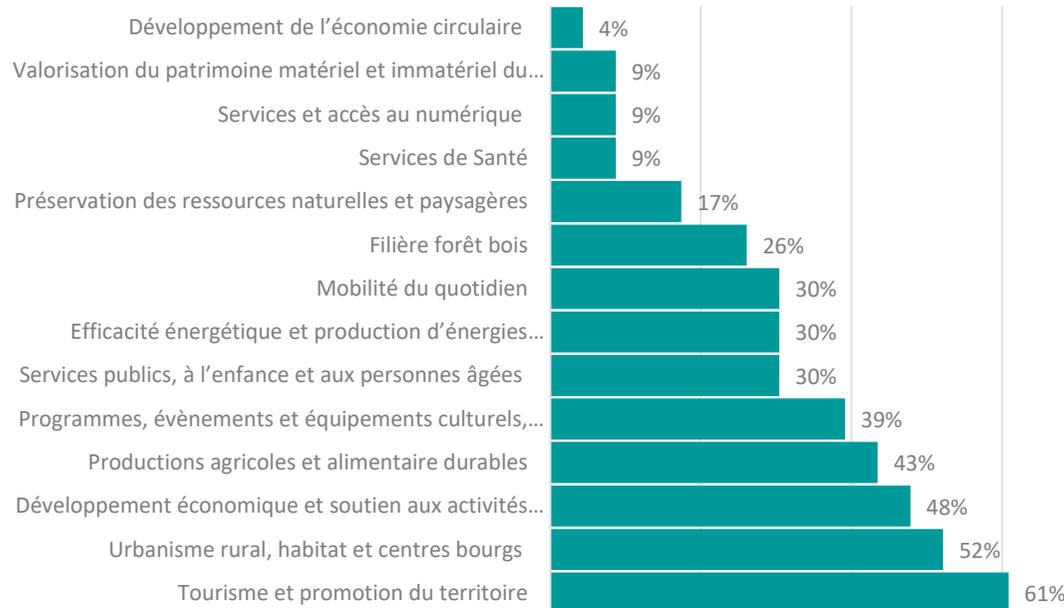
### Analyse détaillée

#### Répartition des projets selon le thème d'intervention



Les projets de services à la population (enfance/personnes âgées) et de valorisation du patrimoine sont peu nombreux, mais présentent des montants de financement FEADER moyen importants (respectivement **40 725 €** et **32 231 €**) : il s'agit fréquemment de projets d'aménagement ou de réhabilitation d'infrastructures. En revanche, les projets agricoles et alimentaires ont, en moyenne, un montant FEADER programmé plus faible : 13 861 €.

### Implication des GAL dans les différents thèmes d'intervention



% des GAL avec un ou plus projet dans la thématique

**61%** des GAL de la Région Bourgogne-Franche-Comté ont accompagné au moins un projet dans la thématique « Tourisme et promotion du territoire ». La thématique « Urbanisme rural, habitat et centre-bourg » a été sollicitée par plus de la moitié des GAL à l'échelle de la grande Région.

En revanche, **4 thématiques ont été traitées par moins de 10% des GAL**, notamment la thématique « Développement de l'économie circulaire » traité par un seul GAL.

Les GAL franc-comtois accompagnent en moyenne des projets sur **3,1 thèmes**, alors que leurs homologues bourguignons traitent environ **4,6 thèmes**. La Région Bourgogne avait pourtant orienté les GAL vers le choix d'une parmi deux thématiques ciblées. Ce résultat va donc à l'encontre de l'idée pressentie qu'une ligne directrice imposée conduit à resserrer le champ des projets couverts. Toutefois, ce constat pourrait également s'expliquer par le plus faible nombre de projets programmés en Franche-Comté à ce stade de la programmation.

## FRANCHE COMTE

3 thématiques parmi les plus traitées :

**Tourisme et promotion du territoire 56%**

**Urbanisme rural, habitat et centre-bourgs 44%**

**Services publics, à l'enfance et aux personnes âgées 33%**

Thématiques non traitées :

**Valorisation du patrimoine matériel et immatériel**

**Service et accès au numérique**

**Services de Santé**

## BOURGOGNE

3 Thématiques parmi les plus traitées :

**Tourisme et promotion du territoire 64%**

**Développement économique 57%**

**Productions agricoles et alimentaire durables 57%**

3 Thématiques peu ou non traitées :

**Services et accès au numérique : 14%**

**Valorisation du patrimoine matériel et immatériel 14%**

**Développement de l'économie circulaire**

## B. FOCUS THEMATIQUES

### 1. PRESENTATION DE LA METHODE

#### THEORIE D'ACTION

A travers l'analyse des stratégies des GAL, la logique d'intervention des mesures 19 des PDR Bourgogne et Franche-Comté a été constituée : **il s'agit de relier les moyens et les activités aux réalisations, aux résultats intermédiaires et ensuite aux résultats à long terme.** La formulation de la théorie d'action constitue la première étape de la méthodologie dite d'« évaluation de contribution ». **Ce traitement permet la réalisation d'un Diagramme de Logique d'Impact (présenté en détail dans la seconde partie de ce rapport) et d'amender les questions évaluatives portant sur l'efficacité et l'impact des mesures.**

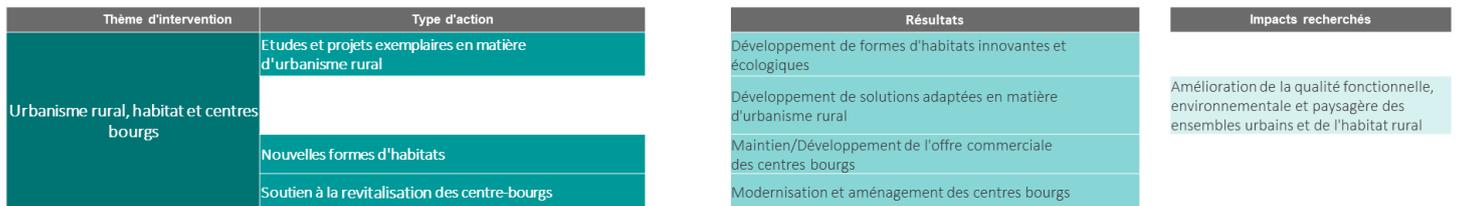


Figure 1- Diagramme Logique d'Impact (DLI) pour le thème « Urbanisme rural et centres-bourg »

#### FOCUS SUR LA THÉORIE D'ACTION ET LA MOBILISATION DE L'ANALYSE DE CONTRIBUTION

John Mayne<sup>11</sup> précise que le but de la théorie d'action est **de réduire le plus possible le degré d'incertitude à propos de la contribution d'un programme aux résultats observés**, à partir **d'une meilleure compréhension des raisons de l'apparition ou de l'absence de résultats et du rôle de l'intervention et des autres facteurs d'influence.**

*Le document d'orientation 2014 de la Commission sur le suivi et l'évaluation précise que « l'importance des évaluations d'impact basées sur la théorie provient du fait que, outre l'effet causal quantifiable, de nombreuses autres informations sont utiles aux responsables politiques pour décider de la politique à mettre en œuvre et pour rendre des comptes aux citoyens. La question de savoir pourquoi, comment, pour qui et dans quelles conditions un ensemble d'interventions produit des effets, intentionnels ou non, est tout aussi pertinente, importante et délicate si ce n'est plus, que la question de savoir si un changement a effectivement été constaté ».*

A partir des données de programmation fournies par la Région, un premier recodage a été effectué : une thématique d'intervention a été attribuée à chacun des 356 dossiers programmés. Un second recodage a, lui, associé un type d'action à chaque dossier. **Ces deux recodages ont permis de monétariser la logique d'intervention pour visualiser la contribution du programme à chaque thématique et chaque type d'action.**

Afin de **visualiser la contribution aux résultats**, nous nous sommes appuyés sur l'analyse de l'enquête des porteurs de projets. Au total, 97 répondants ont complété cette enquête et apporté des réponses aux questions posées pour 120 projets portés au total (multi porteurs), ce qui représente environ un tiers des projets programmés. Dans cette enquête, les porteurs ont notamment précisé les résultats associés à leur projet. **Nous nous sommes donc servis de ces réponses pour mesurer la contribution aux résultats à partir du nombre de fois où chaque type de résultat a été cité comme effectif par les porteurs de projets.**

<sup>11</sup> Pour des références académiques sur la méthodologie d'analyse de contribution, voir notamment : Mayne, J. (2001). Addressing attribution through contribution analysis: Using performance measures sensibly. Canadian Journal of Program Evaluation 16 (1), 1-24

En complément de ce travail, **18 fiches projets ont été réalisées afin d'illustrer les résultats et les effets obtenus à travers la présentation de projets soutenus par LEADER en Bourgogne-Franche-Comté dans différentes thématiques.**

### MODE D'EMPLOI

A partir du Diagramme de Logique d'Impact, les thèmes d'inventions ont été regroupés en grands ensembles comme il suit :

1. Urbanisme rural et valorisation du patrimoine
2. Attractivité du territoire
3. Service à la population
4. Transition énergétique
5. Ressources agricoles, sylvicoles et paysagères

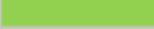
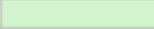
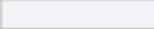
Pour chacun de ces grands ensembles, **un DLI monétarisé** est d'abord présenté sous forme d'une infographie permettant de visualiser la contribution du programme à chaque thème, à chaque type d'action et aux résultats. La légende de cette infographie est présentée ci-contre. A la suite de ce DLI, les fiches focus associées à chaque grand ensemble sont présentées.

**LEGENDE**

**XX dossiers  
XX k€** Données de programmation

 Action ayant fait l'objet d'un ou plusieurs focus-projet

 Nombre de fois où ce type de résultat a été cité comme effectif par les porteurs de projets répondant à l'enquête

Dégradé de couleur	Tranche d'occurrence
	> 20
	15 à 19
	10 à 14
	5 à 9
	< 5

## 2. URBANISME RURAL ET VALORISATION DU PATRIMOINE

Thème d'intervention	Type d'action	Coût	Résultats	Impacts recherchés
 Urbanisme rural, habitat et centres bourgs 34 dossiers 983 k€	Etudes et projets exemplaires en matière d'urbanisme rural	682 k€	Développement de formes d'habitats innovantes et écologiques (5)	Amélioration de la qualité fonctionnelle, environnementale et paysagère des ensembles urbains et de l'habitat rural
	Nouvelles formes d'habitats	111 k€	Développement de solutions adaptées en matière d'urbanisme rural (9)	
	Soutien à la revitalisation des centre-bourgs	189 k€	Maintien/Développement de l'offre commerciale des centres bourgs (10) Modernisation et aménagement des centres bourgs (13)	
 Valorisation du patrimoine matériel et immatériel du territoire 9 dossiers 290 k€	Valorisation, sensibilisation du / au patrimoine bâti	245 k€	Amélioration de l'état de conservation des patrimoines bâti locaux (11)	Transmission des patrimoines bâtis et savoir-faire traditionnels des territoires
	Valorisation des savoirs faire et de l'artisanat local	44 k€	Amélioration de la reconnaissance et du partage des savoir-faire locaux (3)	

# Etudes pré-opérationnelles Friche Morey futur Ecoquartier

Bresse Louhannaise Intercom – 29 132,4 € (FEADER)



## LE PROJET :

L'entreprise Morey, liquidée dans les années 2000, était l'un des plus gros sites industriels français de la salaison (jusqu'à 1300 salariés à Cuiseaux dans les années 80). Au fil des années, les bâtiments sont devenus une friche industrielle que les municipalités successives n'ont pas réussi à valoriser. Pourtant, la rénovation de cette friche est indispensable pour cette commune rurale : ceinturée par une Zone naturelle d'Intérêt Ecologique, Faunistique et Floristique (ZNEIFF), la superficie d'aménagement de la commune est limitée.

## Les REALISATIONS et RESULTATS :

**La commune a acquis la friche pour un euro symbolique en 2011.** Une première étude pré opérationnelle a été menée en 2012, et celle-ci a permis un diagnostic environnemental et économique. Si elle n'a pas été à la hauteur des attentes des élus, cette étude a quand même permis d'obtenir des crédits d'Etat pour commencer la dépollution et la déconstruction des bâtiments du site. Ainsi en 2015, les travaux de désamiantage ont débuté, suivis, l'année suivante, des travaux de démolition du bâtiment « conserves ».



Figure 2- La friche Morey (Source : France 3 Bourgogne)

## **En 2018, la commune a souhaité poursuivre cette réhabilitation en lançant 5 études différentes :**

- Un diagnostic foncier des 5 ha de friche ;
- Une étude sur les opportunités commerciales ;
- Un rapport géotechnique ;
- Une étude faunistique et floristique, pour mesurer l'impact de la rénovation sur la biodiversité ;
- Une étude de conception urbaine, qui prévoit la conception d'un écoquartier.

Ces différentes études, financées en partie par LEADER, ont ainsi permis d'**adopter un schéma directeur d'aménagement urbain**, d'**identifier les enjeux** fonciers, environnementaux, règlementaires et financiers, et ainsi de proposer une **démarche opérationnelle adaptée aux capacités du territoire**. L'objectif de cette démarche est de **fournir un cadre de conception pour permettre une cohérence sur le long terme des projets d'urbanisme**. Selon le maire, la réhabilitation des communes rurales est très souvent dépendante des décisions des conseils municipaux.

Les études sont indispensables pour **mobiliser les financements et intégrer les pouvoirs publics à la démarche**. L'aménagement général est maintenant soutenu par différents partenaires, cet ensemble d'études a été un élément déclencheur qui a permis de justifier et de légitimer l'action menée par la commune : ces études sont donc un pivot de ce qui va se passer dans les 15 ans à venir.

## LES CHIFFRES CLES



**5 études financées par LEADER**



**Un projet de réhabilitation sur 15 ans**



**Réhabilitation d'une friche industrielle de 5 ha**



**70 à 80 logements** dans le futur écoquartier (prévisionnel)

## Les SUITES et PERSPECTIVES :

**La réhabilitation de la friche industrielle est un travail de long terme qui se décompose en plusieurs tranches opérationnelles.** Si pour l'instant la commune est propriétaire de la friche, elle n'est pas encore propriétaire du foncier : différentes phases d'acquisition sont prévues dans les années à venir.

La réhabilitation doit s'accompagner d'un verdissement de l'espace, pour diminuer les espaces imperméabilisés aujourd'hui présents. Pour réaliser ce verdissement, la commune a répondu à l'AMI Bourg Centre de la Région et fait partie du dispositif « Petite ville de demain » depuis 2018.

La conception de l'écoquartier a commencé en 2020, l'objectif est de créer un ensemble immobilier dans lequel les citoyens se sentent bien : les habitants ont longtemps souffert de la présence de l'usine Morey au cœur de la ville et de la traversée de la ville par une nationale.

# Ingénierie urbanisme opérationnel et revitalisation

PETR du Pays Lédonien - 19 369 € (FEADER)



## LE PROJET :

Le cœur ancien des bourgs ruraux doit faire face à **un problème de vacance commerciale et résidentielle**. Le cœur se dévitalise et périclité face à un étalement urbain de plus en plus important. Les enjeux de la revitalisation sont multiples : il faut conjuguer des questions d'habitat et de réinstallation de commerçants pour remettre les usages et les fonctions au cœur des bourgs centres.

LEADER a permis, suite à des études de revitalisation menées sur plusieurs communes, le financement d'un poste de chargé de mission mutualisé « Urbanisme opérationnel et revitalisation ». **Le chargé de mission est responsable notamment des projets d'aménagement des bourgs centre**. Ce poste a été conçu dans **une logique territoriale, partenariale et multi-échelle**. Ce projet répond donc à la fois **aux besoins des communes et à la logique d'aménagement du Pays Lédonien**.

### REQUALIFICATION DE LA PLACE DU COLOMBIER ET SES ABORDS



Figure 3- Projet de requalification du centre-bourg de la commune de Bletterans (Source : PETR du Pays Lédonien)

## Les REALISATIONS et RESULTATS :

Concrètement, le chargé de mission fournit **un accompagnement technique et méthodologique** aux communes pour les aider dans le montage et le pilotage des dossiers de financement des projets et dans la rédaction des marchés publics. Sans son intervention, **l'émergence et la concrétisation de projets de revitalisation ne serait pas garanties**.

Les projets de revitalisation des centre-bourgs s'inscrivent dans **une logique de co-construction** et de communication avec les habitants des communes rurales. Ils permettent également de créer une nouvelle dynamique en centre bourg : dans une logique de cohérence urbaine, les différents projets menés par la commune doivent s'articuler entre eux. Cela contribue à promouvoir **une nouvelle image positive et dynamique de la commune**.

D'un point de vue socio-économique, la revitalisation va permettre de faire **baisser la vacance immobilière et commerciale en attirant**, à moyen et long terme, des habitants et des commerçants en centre-bourgs. Les projets de rénovation doivent correspondre **aux principes du développement durable**, et donc intégrer des aspects environnementaux : désimperméabilisation des sols, développement de mobilités douces....

## LES CHIFFRES CLES

## Les SUITES et PERSPECTIVES :

Le poste, cofinancé par LEADER a été ouvert en septembre 2018. Il arrivera à échéance en 2022, mais, même si le financement régional cesse, il pourra être maintenu grâce aux financements d'autres communes dans la logique d'aménagement du pays : **le pays souhaite créer une continuité avec ce poste**.



**1 poste de chargé de mission** « Urbanisme opérationnel et revitalisation » financé



Le dispositif commun à **3 communes**



Le poste permet **l'émergence des projets de revitalisation** sur le territoire

### 3. ATTRACTIVITE DU TERRITOIRE

	Thème d'intervention	Type d'action	Résultats	Impacts recherchés
 <p>31 dossiers 1,02 M €</p>	Développement économique et soutien aux activités entrepreneuriales	Etude de faisabilité, positionnement économique	78 k€	Renforcement de l'attractivité économique des territoires LEADER (19)
		Promotion / marketing territorial	45 k€	Dynamisation des activités et du tissu économique
		Soutien aux <del>co-activités</del> (coworking, télétravail, mutualisation...)	35 k€	
		Accueil / accompagnement des entreprises & actifs	267 k€	Installation, développement des activités et actifs économiques (16)
		Soutien à la création / modernisation d'activités	596 k€	Augmentation de la population active et des emplois
		Aide à l'insertion professionnelle / vers l'emploi		Renforcement de la capacité d'insertion professionnelle des jeunes (4)
 <p>35 dossiers 813 k €</p>	Tourisme et promotion du territoire	Soutien aux hébergements touristiques	67 k€	Développement de l'offre de services et de produits touristiques (16)
		Valorisation des sites à fort impact touristique	180 k€	Dynamisation de l'économie locale grâce à un accroissement de la fréquentation touristique
		Soutien aux voies vertes et à l'itinérance	84 k€	
		Promotion du territoire et de son offre touristique	397 k€	Amélioration de la notoriété et de l'attractivité du territoire (26)
		Soutien à la structuration et la mise en réseau des acteurs	66 k€	Renforcement de la dynamique collective des acteurs du tourisme (5)
		Formation des prestataires	18 k€	

## Achat d'une faucardeuse

Communauté de communes Rives de Saône - 107 056,19€ (FEADER)

### LE PROJET :

Saint-Jean-de-Losne est l'un des ports fluviaux de plaisance les plus importants de France. L'activité touristique y est forte, avec la présence d'une variété de produits touristiques et des loueurs qui travaillent à l'international. **Depuis plusieurs années, le port est envahi par une algue qui rend la navigation difficile.** Aucune solution curative n'ayant été trouvée, Voies Navigables de France, propriétaire du port, réalisait 2 campagnes de faucardage par an. Cependant, ces deux passages de coupe d'algues n'étaient pas suffisants et **mettaient en danger l'activité des professionnels du tourisme.** Lorsque la Communauté de Commune (CdC) a souhaité retravailler le schéma de développement fluvial, l'état des lieux a été complètement absorbé par cette problématique : il était dès lors nécessaire de trouver une solution rapidement.

### Les RESULTATS et REALISATIONS :



Figure 4- Une faucardeuse en action dans le port de Saint-Jean-de-Losne (Source : France 3 Bourgogne Franche Comté)

La Communauté de Commune, aidée par un bureau d'étude, a eu l'idée de **créer un Groupement d'intérêt Economique (GIE) et d'acheter une faucardeuse.** Dans ce projet **multi partenarial**, chaque entreprise a fourni une mise de départ et paye une cote qui correspond à la superficie coupée sur sa zone d'exploitation. Grâce au financement LEADER, la CdC Rives de Saône a pu acquérir la faucardeuse en mai 2020. Si la faucardeuse est toujours propriété de la CdC, **c'est le GIE qui est responsable de sa gestion et de son stockage.** 3 entreprises font aujourd'hui partie du GIE et il est prévu que d'avantages rejoignent le groupement. Avant l'achat de la faucardeuse, **la perte de clientèle était de l'ordre de 30%/an, aujourd'hui les activités touristiques ont pu être maintenues.**

Le projet a permis également de **légitimer la position de la CdC auprès des acteurs privés** en leur montrant l'implication directe de la collectivité en réponse à leur problématique. L'achat rapide de la faucardeuse, permise par le financement LEADER et celui de la Région, a permis de concrétiser les promesses de la CdC.

### LES CHIFFRES CLES :

Ce projet est particulièrement **exemplaire du fait de son partenariat entre le porteur public CdC Rives de Saône associant des privés** (professionnels de la gare d'eau constitué en GIE, Groupement d'Intérêt Economique) et **d'autres partenaires publics** : Voies Navigables de France et les communes de Saint-Jean-de-Losne, Saint-Usage et Losne...

### Les SUITES et PERSPECTIVES :

Ce projet est la **première étape d'un travail commun** des entreprises du port dans la gestion de leur zone d'activité. **Il a été un catalyseur à la mutualisation de tâches.** Il est prévu que les entreprises se saisissent de nouvelles thématiques comme l'entretien des îles présentes dans les voies navigables.

 Une faucardeuse a été livrée en mai 2020

 Un Groupement d'intérêt économique (GIE) créé

 3 entreprises membres du GIE

 450 heures de fonctionnement en 2020

 900 tonnes de plantes mouillées retirées

# Etude de faisabilité Tiers lieu en Petite Montagne

COMMUNAUTE DE COMMUNES TERRE D'EMERAUDE COMMUNAUTE- 20 670€ (FEADER)



## LE PROJET :

La CdC Terre d'Emeraude est un territoire rural qui est confronté à la fois au départ **des services publics et à la délocalisation de l'activité économique sur d'autres bassins de vie**. Les élus se sont donc interrogés sur la possibilité de faire évoluer les lieux de services déjà présents sur le territoire pour mieux répondre aux besoins des citoyens.

La CdC a fait appel à un prestataire pour réaliser cette étude de faisabilité de tiers lieux, financée par le programme LEADER. Dans **une logique de concertation**, les citoyens ont été consultés à travers des rencontres sur les marchés et lors de veillées.

Les besoins des habitants qui sont ressortis de cette concertation sont les suivants :

- Une attente de service public de proximité
- Un besoin d'avoir des espaces de convivialité
- Une nécessité d'agir contre la fracture numérique

## Les REALISATIONS et RESULTATS :

La concertation a permis de **faire évoluer le projet en fonction des attentes des citoyens et des élus**. Initialement un site unique et un bus pour proposer des services en itinérance étaient prévus. Suite aux remarques et commentaires des citoyens, ce sont **3 sites multi-services qui ont finalement ouverts en avril 2019** : à Aromas, à Arinthod et à Saint Julien.



Figure 6- Affiche soirée Jeux Vidéos (Source : CdC Terre d'Emeraude Communauté)

Ces sites accueillent notamment une permanence France Service et un espace de convivialité. Les activités et services proposés par les tiers lieux sont très variés : cela donne l'opportunité aux citoyens de côtoyer des personnes qui ne font pas partie de leur cercle de fréquentation habituel.

La CdC a cherché à ce que les citoyens **s'approprient un maximum les lieux et deviennent acteurs de la programmation** : c'est aujourd'hui eux qui ont pris, en partie, le relais et qui proposent des activités. Les animations proposées sont variées, et ont souvent trait à la transmission de savoir-faire.

L'ouverture des trois lieux, fruit d'un travail conjoint des élus et des habitants, **donne une image dynamique du territoire** : un plus grand nombre de porteurs de projets s'adresse directement à la CdC. On observe également **un effet d'essaimage** : une réelle dynamique est aujourd'hui en place sur le territoire avec les communes qui cherchent chacune à ouvrir les tiers lieux.

## LES :

Les trois lieux sélectionnés par la concertation ont passé la phase de test, aujourd'hui la CdC va réaliser **d'importants investissements pour aménager les locaux**, et fera appel, si nécessaire, à LEADER pour les financer.

Depuis début 2021, les trois tiers lieux ont été labellisés « Fabrique de territoire ». **Cette labélisation est le résultat d'un travail commun** entre les tiers lieux et les fablabs du territoire, et il est prévu que ce travail commun se poursuive avec le recrutement d'une coordinatrice.



Figure 5- Ouverture du Tiers Lieux d'Aromas (Source : Le progrès)

## LES CHIFFRES CLES :



**300 citoyens** impliqués dans la concertation



**20 associations** associées à la démarche



Sur 6 mois, **40 animations** ont été menées dont

**50% directement à l'initiative des citoyens**

# Accompagnement technique des comités locaux pour l'emploi

PETR Nivernais Morvan – 36 520 € (FEADER)

## LE PROJET :

L'expérimentation "Territoires zéro chômeur longue durée" s'adresse aux personnes éloignées de l'emploi depuis au moins un an et en recherche active d'emploi.

Le but de ce dispositif est de montrer qu'il est possible, de **transformer le coût du chômage de longue durée en financement de l'emploi à l'échelle d'un territoire**. L'idée est d'utiliser les différentes aides publiques versées aux inactifs, pour créer des entreprises à but d'emploi (EBE) qui vont embaucher des personnes éloignées de l'emploi depuis un an au moins. Les activités des EBE ne doivent pas concurrencer celles des entreprises déjà existantes. Lancée à titre expérimental dans dix zones en 2016, la première phase de l'expérimentation "Territoires zéro chômeur longue durée" a permis à plus d'un millier de personnes de trouver un emploi. **Une nouvelle loi, promulguée fin 2020, doit permettre à 50 nouveaux territoires de tester le dispositif.**



Figure 7- Candidature Territoire zéro chômeur longue durée (Source : Plaquette de présentation du pays Nivernais)

Le PETR Nivernais Morvan a identifié des territoires volontaires pour cette deuxième expérimentation et s'est proposé de les accompagner. **La collectivité souhaite s'appuyer sur 6 cantons également appelés « comités locaux pour l'emploi » pour lancer la démarche avec le plus de proximité possible.** Un poste de chef de projet a ainsi été créé par le PETR pour sensibiliser les différents acteurs économiques du territoire aux principes de l'expérimentation.

## Les REALISATIONS et RESULTATS :

**Les 6 territoires se sont organisés dans une Entreprise à But d'Emploi (EBE)** et chaque comité local a cherché à définir l'activité avec laquelle il pourrait créer de l'emploi sur son territoire. C'est à cette étape là qu'intervient **le financement LEADER, en permettant le recours à un prestataire pour construire les business plans et les business-model des différentes activités**. Celles-ci doivent, être utiles aux territoires et non concurrentielles, en proposant une plus-value aux professionnels. Il s'agirait par exemple d'assurer des livraisons de pains dans différents villages pour un boulanger ou d'assurer un travail de nettoyage des voitures chez un garagiste.

**La mobilisation conjointe des 6 territoires a permis de créer une dynamique collective** : les élus des plus petites communes se sont sentis aidés et portés par leurs pairs. Ce réseau d'élus qui s'est créé autour du projet est très important dans la dynamique du territoire et dans la réussite du projet.

## Les SUITES et PERSPECTIVES :

**L'association nationale « Territoire Zéro Chômeurs Longue Durée » devrait habiliter l'Entreprise à But d'Emploi du PETR Nivernais Morvan d'ici juillet 2021.** Le projet s'inscrit dans un système de collaboration avec Pole Emploi depuis décembre 2020. Il est ainsi prévu qu'une agence locale de pôle emploi soit créée sur le territoire en partenariat avec le conseil départemental. Les chambres consulaires (chambre des métiers, de commerce et d'agriculture) sont également consultées et associées à l'expérimentation : une convention de partenariat doit être signée au printemps 2021. L'entreprise devrait monter en puissance dans les 2-3 années à venir : le pays ambitionne d'employer entre 400 et 500 personnes à cette échéance.

## LES CHIFFRES CLES



**1 entreprise à but d'emploi (EBE) créée**



**6 business plans** construits



**196 chômeurs de longue durée** prêts à rentrer dans l'expérimentation



Entre **400 et 500 demandeurs d'emploi embauchés** les 2-3 années à venir (données prévisionnelles)

# Etudes et investissements au Fort St André pour développer les visites touristiques

SA Fort Saint André – En cours d’instruction (estimé à 105 000 €)

## LE PROJET :

Les premières traces d’occupation du Mont Saint André remontent à un oppidum romain. Après avoir été longtemps été la propriété de l’armée française, le site, qui fait partie de l’ensemble des forteresses édifiées par Vauban, a été réhabilité en 2003 par un propriétaire privé. L’actuel propriétaire a racheté la SA Fort de Saint André en 2019.

La crise sanitaire du Covid 19 a révélé aux gérants la fragilité de leur modèle d’activité, basé sur trois grands cœurs de métiers : l’accueil de mariages, l’accueil de professionnels dans le cadre de séminaires ou d’évènements « Team Building » et l’accueil de groupes associatifs. De ce constat est née **une volonté de diversifier leurs activités et d’ouvrir le site à d’autres public.**

La SA Fort St André a répondu à l’appel à projet de la région 2021 « Encourager un développement touristique innovant des sites patrimoniaux régionaux », et a souhaité **développer 2 projets touristiques exemplaires :**

1. **La réhabilitation de l’ancien parc d’accrobranche** de la Ville de Salins Les Bains. Cette nouvelle activité, qui comprend plusieurs parcours d’accrobranche, des activités pour enfants et une piste de luge synthétique, devrait voir le jour courant 2021.
2. **La création d’un parcours reliant les différents lieux du fort.** L’objectif de ce projet, qui débutera en 2022, est de conjuguer découverte du patrimoine, des savoirs faire locaux, et de sensibiliser les visiteurs au développement durable. Ce projet sera également l’occasion de rénover la chapelle du site.

L’entreprise SA Fort Saint André a fait appel à LEADER pour financer une partie de **l’étude préalable qui a permis d’imaginer les activités qui viendront développer l’offre touristique** du Fort dans les années à venir. L’aide LEADER d’un montant de 80 000 euros, va également permettre de financer une partie des travaux du parc d’accrobranche. La Région est le financeur privilégié du projet et apporte son soutien sur la mise en œuvre des différentes activités.

## Les REALISATIONS et RESULTATS PREVUS :

Le projet, est actuellement dans sa phase de lancement, puisque le chantier du parc d’activité devrait commencer début juin 2021. L’infographie ci-contre montre les résultats attendus une fois les installations construites. En 2019, les trois activités historiques du fort de St André généraient 8000 nuitées. L’objectif de cette diversification de l’offre de service est bien entendu **d’augmenter la fréquentation du site.** Mais les gérants espèrent aussi créer des emplois localement et renforcer l’attractivité du territoire.

## Les SUITES et PERSPECTIVES

Dès la phase d’émergence du projet, les gérants ont eu **la volonté de travailler conjointement avec les autres acteurs du tourisme présents sur le territoire.** C’est à l’initiative de la SARL Saint André que « Les Journées Salines » ont été créées en collaboration avec la Grande Saline et l’office de tourisme de Salins. Cette journée sera l’occasion pour les visiteurs de découvrir la ville de Salins les bains, le Fort Saint André et la Grande Saline. De plus, le projet du parcours de découverte au sein du fort a été construit en partenariat avec l’office du tourisme de la ville : ce sont les guides de l’office du tourisme qui seront en charge de l’animation du parcours. Le projet du fort Saint André **a permis de fédérer les différents acteurs du tourisme et de créer des actions communes,** il est prévu que ces partenariats et synergies s’étendent dans les années à venir.



Figure 8- La chapelle du Fort Saint André  
(Source : Fort Saint André)

## LES CHIFFRES CLES :



**9 postes créés** en 2021 dont 6 CDI

**3 postes** supplémentaires en 2022



**5000 entrées** pour la première année du parc d’activité (2021)



**10 000 entrées** pour le parcours de découverte en 2022

# Poste d'animateur touristique, communication et mise en réseau

Office de tourisme du Pays des 7 Rivières- Dossier en cours de montage

## LE PROJET

Les 2 principales missions de l'office de tourisme du Pays des 7 rivières sont l'accueil et l'information des visiteurs, et la promotion du territoire. Avec la crise sanitaire, l'information de visiteurs en ligne a grandement pris de l'ampleur. Obsolète, le site internet nécessitait un réel « coup de jeune » tant au niveau esthétique que technique. L'office est également responsable de l'animation du réseau des professionnels du tourisme. Ce projet résulte d'un réel besoin de la part du territoire de fédérer les acteurs touristiques et de mettre en lumière le Pays des 7 Rivières et la Vallée de l'Ognon avec un nouvel outil de communication.

### Les REALISATIONS et RESULTATS :

Le financement LEADER est transversal aux différentes missions de l'office de tourisme. En plus d'un **financement de temps de travail d'animation**, le programme a permis de financer :

- ✓ **La réhabilitation du site internet de l'office de tourisme ;**
- ✓ **Différents supports de communication** tels que des sacs, des stickers, de la signalétique qui ont pour objectif de faire connaître le nouveau site internet ;
- ✓ **Des animations** autour de l'utilisation des nouveaux moyens de communication par les professionnels du tourisme, notamment lors des événements « Cafés connectés ».



Figure 10- Animation d'un évènement "Café connecté" (Source : Office de tourisme du Pays des 7 Rivières)

Pour la rénovation de son site internet, l'office de tourisme a fait appel à un prestataire local. Le site, livré en 2021, doit permettre à l'utilisateur de préparer son séjour en amont, donc être **un produit d'appel**, mais aussi être utile aux visiteurs lors de leur séjour en étant **un outil pratique pour améliorer l'expérience de séjour**. **Le site internet est maintenant plus ergonomique** : la navigation est plus facile et plaisante pour les touristes, et une version mobile est disponible. Le site intègre la base de données « Decibelles Data » qui contient les contacts et des informations sur plus d'une centaine de prestataires présents sur le territoire.



Figure 11- Logo Café connecté (Source : Office de tourisme du Pays des 7 Rivières)

Dans la poursuite de l'objectif de fédérer les socioprofessionnels dans le domaine de la communication, plusieurs événements « Cafés connectés » ont été organisés. **Ces actions de sensibilisation aux outils du numérique** en petits groupes avaient pour objectif de former les socioprofessionnels sur des besoins divers, par exemple :

- Créer une page Facebook professionnelle
- Créer des visuels avec des outils gratuits
- Proposer une connexion sécurisée à ses clients

### Les SUITES et PERSPECTIVES :

La plus-value du projet réside en **son caractère fédérateur** : les actions menées ont permis de s'affranchir des frontières administratives et de faire connaître la vallée de l'Ognon comme destination touristique à part entière. Les circuits de randonnées ont été intégrés au site internet, pour promouvoir le tourisme vert. A l'avenir, l'office de tourisme a **l'ambition d'utiliser le nouveau site internet pour faire un maximum le lien avec les différentes structures touristiques présentes sur le territoire**. A noter que le site est déjà amendé par une quarantaine d'associations.

### LES CHIFFRES CLES



**Un site internet opérationnel**



**Une centaine** de prestataires référencés sur le site



**40 associations** qui amendent le site internet



**4 outils de promotion** du site internet en cours de réalisation

## Promotion hors les murs avec achat d'un triporteur électrique en Bresse bourguignonne

Office de tourisme du Pays de la Bresse Bourguignonne – 2 143,20 € (FEADER)



### LE PROJET :

Les équipes de l'office de tourisme du Pays de la Bresse Bourguignonne ont constaté une diminution de la fréquentation des bureaux de l'office. Depuis quelques années, l'office se rendait déjà sur le marché de Louhans pour rencontrer directement les touristes. Les équipes de l'office ont donc réfléchi à **un moyen de développer ces moments de communication « hors les murs »**. L'outil retenu devait permettre d'aller directement à la rencontre des touristes mais aussi être facile d'utilisation d'un point de vue logistique.



Figure 12- Animation avec le triporteur lors du Critérium du Dauphiné (Source : FB Office du tourisme Pays de la Bresse Bourguignonne)

Le choix des équipes s'est porté sur un triporteur, bon compromis entre facilité logistique et budget limité.

### Les REALISATIONS et RESULTATS :

**Le nombre de sorties « hors les murs » a augmenté depuis l'achat du triporteur.** Le triporteur permet à l'office du tourisme d'être présent à différents endroits du territoire. En plus du marché de Louhans, l'office de tourisme peut désormais être présent sur le port de Louhans et sur différents campings de la ville. Le triporteur a également été utilisé sur plusieurs manifestations cyclistes notamment lorsque le Tour de France a traversé le territoire.

Il a également permis à l'équipe de l'office de gagner **en praticité et en confort** grâce à son assistance électrique. Il lui permet d'être **plus réactive** et de se déplacer rapidement, tout en emportant une partie de sa documentation, sur les différents événements du territoire.

Le triporteur peut également servir de stand, par exemple, lors des animations de la fête du vélo, au cours de laquelle une grande carte du territoire avait été affichée pour renseigner les touristes. Le triporteur **est conçu comme un outil de communication à part entière** : cet élément attractif permet d'engager rapidement la discussion avec les touristes. L'achat du triporteur a d'ailleurs fait l'objet d'une campagne de communication sur les réseaux sociaux.

### Les SUITES et PERSPECTIVES :

L'office de tourisme est actuellement en train de rédiger sa nouvelle stratégie touristique : **le triporteur sera au centre du volet « accueil hors les murs »** de celle-ci. Pendant l'été 2021, l'office de tourisme du Pays de la Bresse Bourguignonne a prévu d'utiliser le triporteur sur la Voie Verte « La Bressane », une piste cyclable qui traverse le Pays, pour rencontrer des touristes. LEADER a permis de faire évoluer les activités de l'office et de développer **un nouveau projet qui s'inscrit dans la transition énergétique** : un virage intéressant en termes de développement territorial.

### LES CHIFFRES CLES



**Un triporteur acheté en 2018**



**2 nouveaux points d'information** touristique hors les murs



Utilisation lors de **3 manifestations cyclistes** : Fête du vélo, Critérium du Dauphiné et Tour de France



Environ **500 personnes sensibilisées** hors les murs depuis l'achat du triporteur

#### 4. SERVICES A LA POPULATION

	Thème d'intervention	Type d'action	Résultats	Impacts recherchés
 2 dossiers 24 k€	Services et accès au numérique	Soutien aux lieux donnant accès au numérique	Amélioration de la couverture / accessibilité au numérique (4)	Amélioration de l'autonomie numérique des habitants
		Formation / inclusion numérique (24 k€)	Formation de tous les publics à l'utilisation / démarches numériques (4)	
 35 dossiers 1,64 M €	Programmes, événements et équipements culturels, sportifs et de Loisirs	Soutien aux programmes culturels (253 k€)	Amélioration de l'accessibilité et du nombre de participants aux lieux / événements sportifs ou culturels (17)	Amélioration de la qualité de vie des habitants et de l'attractivité des territoires ruraux
		Soutien aux lieux culturels (298 k€)		
		Soutien aux événements sportifs		
		Soutien aux équipements sportifs (1,1 M€)	Dynamisation de la vie associative des territoires (21)	
		Soutien à la vie associative		
 12 dossiers 488 k€	Services publics, à l'enfance et aux personnes âgées	Accueil de la petite enfance, enfance / jeunesse (293 k€)	Amélioration des capacités d'accueil et de garde dédiées à l'enfance / jeunesse / 3ième âge (10)	Amélioration de la qualité de vie des habitants et de l'attractivité des territoires ruraux
		Hébergements et services aux personnes âgées (74 k€)		
		Nouvelles formes de services en milieu rural (itinérant, MFS) (121 k€)	Amélioration de l'accessibilité des services publics (7)	
 4 dossiers 127 k€	Services de Santé	Diagnostic / étude relatifs aux services de santé (49 k€)		Maintien des capacités de prise en charge sanitaires
		Accueil des professionnels de santé (77 k€)	Structuration de l'offre d'accueil des professionnels de santé (1)	
		Soutien aux lieux d'exercice coordonné	Amélioration des capacités de prise en charge / consultation médicale	

# Réhabilitation de la piscine municipale d'Avallon

Ville d'Avallon - 569 091,88 € (FEADER)



## LE PROJET :

N'ayant jamais fait l'objet de rénovations, la piscine municipale d'Avallon, construite dans les années 50 ans, était devenue, **depuis 10 ans, un gouffre financier pour la ville**. Une étude en 2018 avait montré qu'elle n'était pas aux normes pour des questions de qualité de l'eau et de l'air. La piscine était à cette époque à un moment clé : soit des rénovations devaient être lancées soit la piscine devait fermer ses portes. Le projet de réhabilitation s'est lancé en 2019. Après 18 mois de travaux, la piscine a de nouveau ouvert en juin 2020.



Figure 13- Façade de la piscine Avant/Après travaux  
(Source : L'Yonne)

## Les REALISATIONS et RESULTATS :

Si l'enveloppe extérieure a été conservée, **l'intérieur a été complètement repensé** : changement des installations de traitement de l'air, de traitement de l'eau, réfection de l'isolation thermique des façades et de la couverture et surtout modification de la profondeur du grand bassin désormais en inox. A cela vient s'ajouter **la création de 3 nouveaux équipements** : une pataugeoire, un espace de bien être (sauna, hammam, ...) et des jeux extérieurs. **Les équipements sont plus précis et performants, ce qui permet à la fois de diminuer les frais mais aussi de fournir plus de confort aux usagers**. Par exemple, le circuit d'eau a été amélioré pour réutiliser au maximum l'eau des bassins : au lieu de 2 vidanges annuelles avant les rénovations, une seule est aujourd'hui nécessaire.

L'amélioration de la performance énergétique et le gain de confort étaient les principaux objectifs ciblés par le cahier des charges. Sans les aides, notamment celle de LEADER, l'exigence notamment environnementale aurait été moins importante. La diversification des activités de la piscine a été permise par les différents financements.



Figure 14- Nouveaux aménagements loisirs à l'extérieur de la piscine (Source : L'Yonne)

La piscine communale d'Avallon est **l'unique piscine ouverte à l'année sur le Sud de l'Yonne, dans un rayon de 50km**. Sa rénovation profite donc aux habitants d'Avallon mais également à l'ensemble des habitants du Pays Avallonnais.

**L'accent a été mis sur l'accueil des familles et l'apprentissage de la natation**. Pour ce faire, la piscine a renforcé ces équipes de maîtres-nageurs : 6 postes aujourd'hui contre 4,5 précédemment. Les nouveaux aménagements de la piscine, jeux d'eau extérieurs ou la pataugeoire, sont directement à destination des familles.

## LES CHIFFRES CLES :



**22 écoles accueillies** à la piscine dont  
**14 écoles** hors de la CdC



**Augmentation de 25% de la fréquentation** observée sur la courte période de réouverture 2020-2021



Amélioration de la performance énergétique :  
**réduction de 50% fréquence des vidanges**



**12 agents employés** au fonctionnement de la piscine et à l'accueil de public

Lorsqu'un premier audit avait été réalisé sur la structure, les choix de rénovation avaient été présentés à la population ce qui a confirmé l'intérêt de la population pour la pataugeoire. **Les citoyens ont toujours été associés à la démarche** que ce soit lors de visites du chantier ou lors de présentations du projet. **La municipalité a essayé de faire une piscine qui ressemble à la population et à ses attentes**.

# Logements passerelle pour les étudiants en santé

Pays Avallonnais - 6 691,82 € (FEADER)



## LE PROJET :

Le pays avallonnais regroupe 83 communes rurales confrontées à un déficit de la démographie médicale. En 2013, un premier contrat local de santé a été signé et un réseau de professionnels de santé s'est constitué. Ce projet s'inscrit dans la politique d'accueil du Pays Avallonnais, qui vise à rendre **plus attractif le territoire envers différents publics notamment les professionnels de santé**. Cette politique s'inscrit dans différents dispositifs : contrat de territoire, contrat de pays, LEADER...



Figure 15- Intérieur d'un logement passerelle (Source : Pays Avallonnais)

Avec l'augmentation du nombre de maîtres de stages et donc de stagiaires présents sur le territoire, les professionnels ont fait remonter au pays un besoin de logements pour accueillir convenablement leurs stagiaires. Les stagiaires rencontrent fréquemment des difficultés à se loger, compte tenu de l'absence sur le territoire d'une **offre de logements abordables à baux courts**.

## Les REALISATIONS et RESULTATS :

Le pays avallonnais a donc signé une convention avec un bailleur social, Domanys, à qui il loue des appartements. Deux logements de type F4 ont été mis à disposition des étudiants en 2018. Le programme LEADER a permis de financer **l'aménagement de ces logements et l'achat de mobilier pour qu'ils puissent accueillir jusqu'à 4 personnes**. Chaque logement est composé d'un double espace de vie avec balcon, une cuisine équipée, une salle de bain, des toilettes séparées et deux chambres. Le loyer est fixé à 100 € par mois, par étudiant, toutes charges et WiFi compris.

Si les logements se situent à Avallon, mais peuvent accueillir des stagiaires de l'ensemble du territoire grâce à la position centrale de la ville sur le territoire.

Lors de l'arrivée des stagiaires, le pays organise **des cessions d'accueil pour faire découvrir aux nouveaux arrivants le territoire et les équipements de santé**. Ces différentes cessions d'accueil et la possibilité d'être facilement hébergés, permettent aux stagiaires de développer un réseau professionnel et amical en Avallonnais. **A l'avenir, ils pourront réactiver ce réseau lors de leur installation**.



Figure 16 – Une cession d'accueil (Source : Pays Avallonnais)

## Les SUITES et PERSPECTIVES :

D'autres offres complémentaires aux logements passerelles ont été développées par le pays Avallonnais. Fin 2021, **une Maison des étudiants de santé doit être livrée à Avallon**, c'est l'étape finale de ce projet d'accueil des stagiaires et d'internes. Une fois la maison fonctionnelle, les logements passerelles pourront être utilisés par des stagiaires dans d'autres domaines.

## LES CHIFFRES CLES



**2 logements de type F4** aménagés



Jusqu'à **4 étudiants** en médecine accueillis en même temps



**1 convention signée** avec un bailleur social Domanys



**100% d'occupation** entre 2018 et 2020.

# Animation d'un espace numérique

Commune d'Is-sur-Tille – 41 661,25 € (FEADER)

## LE PROJET :

Le Centre Communal d'Aide Social (CCAS) d'Is-sur-Tille a conduit une analyse des besoins sociaux du territoire, et il est ressorti de cette étude **un fort illettrisme sur le territoire**, c'est-à-dire, la difficulté, voire l'incapacité, à utiliser les appareils numériques et les outils informatiques en raison d'un manque ou d'une absence de connaissances sur le sujet. Le centre social a donc souhaité **créer un espace numérique sur le territoire et recruter un animateur.rice pour assurer des ateliers et des formations à l'usage numérique**. Tous les publics sont visés : si l'objectif premier était de réduire la fracture numérique entre générations, l'offre a été élargie pour permettre aux professionnels notamment de se qualifier d'avantage en suivant des formations en ligne.

## Les REALISATIONS et RESULTATS :

Le service d'accompagnement proposé par l'animatrice, est personnalisé selon les publics, et peut être réalisé collectivement ou individuellement. L'équipement de l'espace comprend le Wifi, 8 postes avec webcam, différents périphériques et un vidéo projecteur : cela permet aux utilisateurs de découvrir et de se familiariser à plusieurs outils multimédia. Le département a permis de financer le matériel et **LEADER est intervenu au niveau du financement du fonctionnement de l'espace numérique, c'est-à-dire en finançant une partie du poste d'animation**.



Figure 17- Animation à l'espace numérique (Source : Site internet Commune d'Is-sur-Tilles)

Pour la première fois en 2019, une convention a été signée entre la mairie et les communautés de communes du secteur pour **proposer un service en itinérance**. L'animatrice se rend donc dans les communes pour faire des animations, et une fois initiées, les personnes reviennent se perfectionner à l'espace numérique.

**Un pass numérique a été mis en place et cible les personnes bénéficiaires du RSA**. Ce public fait l'objet d'une attention particulière, puisqu'une convention tripartite avec le département et la CAF a été signée pour que l'animatrice mette en place des actions en direction de ces personnes.

Le centre social travaille en partenariat avec d'autres collectivités et établissements publics comme le Conseil départemental qui met à disposition une brodeuse numérique, ou encore avec la CAF et la CMI avec lesquels des ateliers communs sont imaginés. L'inauguration de l'espace numérique a eu lieu le même jour que celle de la Maison de services au public (MSAP), le centre social travaille conjointement avec l'agence France Service présente sur le territoire.

## Les SUITES et PERSPECTIVES :

Fortement impactées par la crise sanitaire, les animations doivent bientôt reprendre, et le centre social témoigne déjà d'une forte demande. En effet, **le covid a accentué la demande de formation au numérique, avec le développement notamment du télétravail**.

**En 2021, il est prévu de déployer davantage l'itinérance pour toucher de nouveaux publics** : l'animatrice va par exemple se rendre dans les EPHAD présents sur le territoire. Le centre social anticipe déjà un besoin d'investir dans du matériel numérique comme des tablettes, pour mener à bien ces nouvelles activités.

## LES CHIFFRES CLES



Un dispositif au service des habitants de **3 communautés de communes (CdC)**



**25 000 personnes** potentiellement concernées par le dispositif



**1 convention signée** entre la mairie et les CdC pour proposer un service d'itinérance en 2019



**63 nouvelles personnes** se sont rendues à l'espace numérique en 2019 et 2020

# Développer une offre culturelle mutualisée et attractive à l'échelle du Pays Lédonien

Collectif Comme un gant – 33 769,76 € (FEADER)



## LE PROJET :

Le Pays Lédonien est peu pourvu en infrastructures culturelles et la mise en réseau des acteurs culturels est relativement limitée. La Communauté de Communes de la Région d'Orgelet (CdC), a donc souhaité répondre à ces enjeux et profiter de la dynamique qu'impulsait le programme LEADER pour mettre en œuvre un **projet d'offre culturelle et mutualisée** sur son territoire.



L'objectif du projet était de créer un collectif, regroupant des associations du territoire afin de proposer une offre culturelle et sociale diversifiée. Des animations devaient être proposées dans un tiers lieu itinérant, prenant la forme d'un chapiteau. Ce chapiteau s'implanterait pendant un mois sur chaque communauté de communes, contribuant, in fine, à créer du lien social et de l'animation culturelle sur les différents EPCI du GAL.

## Les REALISATIONS et RESULTATS :

Le projet a été sélectionné par le GAL du Pays Lédonien en février 2021.

- **Juillet 2020 – janvier 2022** : Embauche d'un ETP dédié à la structuration du collectif et du projet porté par le collectif « Comme un Gant »
- Implication/engagement des structures territoriales
- Construction d'un **projet multi partenarial** associant **5 associations** ne travaillant pas toutes sur le secteur culturel. Ces associations ont des structurations et modes de fonctionnement variés (association de bénévoles, associations avec des salariés...). La diversité des schémas et des secteurs d'intervention renforce les possibilités et les moyens d'actions du collectif
- Globalement, le projet permet **de faire rayonner la thématique culturelle, de fédérer les acteurs culturels**, et participe, à augmenter **la visibilité des associations composant le collectif**.
- Même si la seconde phase du projet n'a, à ce jour, pas abouti, le projet participe à créer **une synergie au sein du territoire**

## Les SUITES et PERSPECTIVES :

La première phase du projet est réalisée et consistait en la structuration du collectif via l'embauche d'une coordinatrice. La seconde phase du projet débutera en janvier 2022 et concernera la mise en œuvre opérationnelle du tiers lieu (animation, programmation) dans les différents EPCI. De par sa gouvernance et sa dimension itinérante, le projet est **particulièrement innovant**.

L'arrêt des financements LEADER en 2023, se répercutera sur le fonctionnement du collectif, le poste de coordinatrice sera réduit à un mi-temps.

Cependant, **la mise en place d'une convention** engageant les communautés de communes, politiquement et financièrement, assure une **pérennité de l'action après LEADER**.

A long terme, les porteurs de projet souhaiteraient étendre leur action sur le territoire, notamment à travers l'acquisition d'un second chapiteau, qui amplifiera leur possibilité d'animation. Des résidences sur des temps plus longs (2 mois) sont également envisagés, et permettraient de poursuivre le travail de fond engagé avec les structures publiques/associations locales. La pérennisation d'un régisseur général est également un objectif poursuivi par les bénéficiaires. **L'objectif final, du collectif, est que le projet permette de fédérer des acteurs culturels au-delà de ceux du collectif.**

## LES CHIFFRES CLES



Embauche d'une **salariée**



Création d'un collectif réunissant **5 associations**



Mise en réseau de **4 Communautés de Communes** sur la thématique culturelle



Discussion, préfiguration de la **prise de compétence culturelle**



Signature d'une convention avec **3 Communautés de Communes**

## 5. TRANSITION ENERGETIQUE

Thème d'intervention	Type d'action	Résultats	Impacts recherchés	
 <p>26 dossiers 531 k€</p> <p>Mobilité du quotidien</p>	Soutien aux mobilités alternatives et collectives	423 k€	Développement des mobilités moins émettrices de CO2	
	Mobilité propre (électrique...)	93 k€		Développement d'une offre de mobilités alternatives à l'autosolisme (3)
	Intermodalité	13 k€		Développement d'une offre de mobilités adaptée aux besoins de publics spécifiques (1)
 <p>41 dossiers 2,1 M€</p> <p>Efficacité énergétique et production d'énergies renouvelables</p>	Sensibilisation du public	108 k€	Renforcement des contributions du territoire à la production d'Énergies renouvelables (4)	
	Soutien aux projets d'amélioration énergétique du bâti	1,9 M€	Diminution des consommations énergétiques du territoire (7)	
	Soutien aux projets de production d'EnR locale	72 k€	Développement de la valorisation (objets, déchets à travers la création de lieux et de projets dédiés) (8)	
 <p>1 dossier 20 k€</p> <p>Développement de l'économie circulaire</p>			Améliorer la soutenabilité énergétique des territoires LEADER	
				Diminution de la part des objets et déchets non valorisés
			Amélioration des connaissances / adoption par la population de pratiques vertueuses en matière de réduction / gestion des déchets (4)	

# Poste de conseiller en énergie partagée

SICECO - 50 673,44€ (FEADER)



## LE PROJET :

Le Conseil en Energie Partagé (CEP) est un service proposé par le SICECO (Syndicat Intercommunal d'énergie de Côte d'Or) depuis 2007 dont le but est **d'encourager et faciliter la diminution des consommations d'énergie des bâtiments communaux et communautaires**. Ce service se traduit notamment par le financement de pré-diagnostic énergétique et de prestations d'animation et d'accompagnement technique des communes sur le plan de la consommation et de l'équipement énergétique. C'est un service payant du SICECO, rendu gratuit pour les communes du territoire du Pays Seine-et-Tilles, au travers du programme LEADER.

## Les REALISATIONS et RESULTATS :

Le déploiement du dispositif CEP sur le territoire se traduit par :

- **La réalisation de pré-diagnostic du patrimoine bâti public**
- **Le suivi des collectivités** ayant réalisé ces diagnostics (bilan énergétique, programmation pluriannuelle de travaux, conseil relatif aux EnR, sensibilisation aux économies d'énergies, etc.)
- **Animation des appels à projet** « Renovation énergétique des bâtiments communaux et communautaires »
- **Participation et animation de rencontres** (Club énergie, réunion des réseaux régional et national des CEP de l'ADEME, etc.)

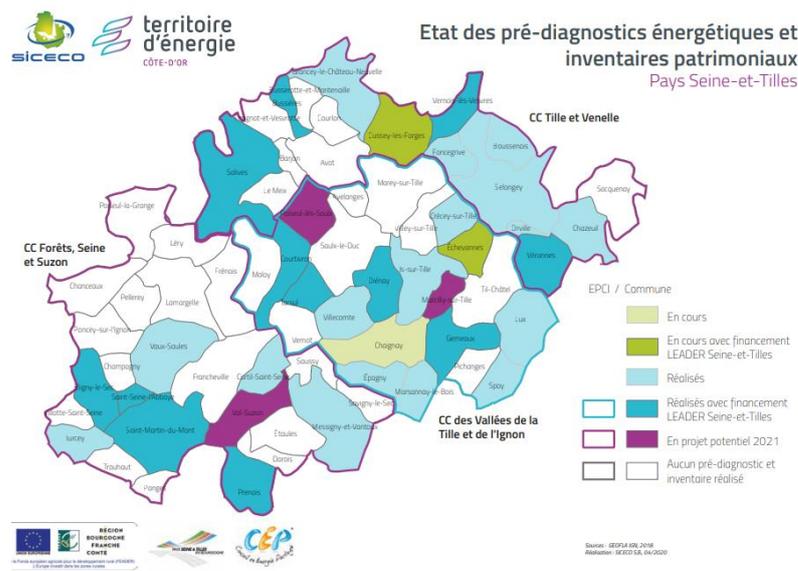


Figure 18- Carte des pré-diagnostic énergétique réalisés en Pays Seine-et-Tilles (Source : SICECO)

L'appui LEADER permet, en finançant une partie du poste du CEP, de renforcer l'effet de levier du dispositif CEP visant la rénovation énergétique du patrimoine communal.

Le fait de **mutualiser ce poste à l'échelle du territoire**, permet aux petites collectivités qui n'ont pas les moyens de porter seules le coût de ce type d'ingéniérie, d'être accompagnées dans la rénovation de leur patrimoine bâti. Avoir un agent dédié à la thématique sur le territoire permet aux bénéficiaires de solliciter des échanges réguliers avec une personne qui connaît le territoire et les projets. Cette **proximité** a un effet positif sur le Pays Seine-et-Tilles.

## LES CHIFFRES CLES :

- 1 poste de Conseiller en Energie Partagée (CEP) créé
- Doublement des collectivités** adhérentes au suivi et conseil Energie partagée (**40** aujourd'hui)
- 20 projets** de rénovation engagés sur **16 collectivités** différentes
- 44 bâtiments** ayant bénéficié d'un financement LEADER pour un pré-diagnostic énergétique sur **21 collectivités différentes**



## Les SUITES et PERSPECTIVES :

Si, en 2007, un seul poste de conseiller en énergie partagée était présent sur le territoire, l'équipe s'est rapidement étoffée pour atteindre **6 CEP aujourd'hui**. Les services proposés par le SICECO se développent encore, et il est **prévu de recruter un agent supplémentaire prochainement**.

En effet, de plus en plus de collectivités sont intéressées par les services d'un conseiller en énergie partagée : le SICECO est de plus en plus sollicité pour des analyses de consommation énergétique du patrimoine et pour identifier de possibles rénovations. La communication et les bonnes relations qu'entretient le SICECO avec les porteurs de projets ont permis de développer son activité.

# Projet d'amélioration énergétique du Foyer Lescure

Commune de Selongey - 80 650,13 € (FEADER)



## LE PROJET :

La Salle Frédéric Lescure est le foyer communal de la ville de Selongey. Construite dans les années 60, elle était initialement conçue comme une salle de sport. Suite à la construction d'un gymnase à proximité, le foyer est devenu le lieu central d'activités non sportives de la commune : c'est **une salle polyvalente, au cœur de la ville**. N'ayant jamais fait l'objet de rénovation, la salle était un gouffre financier pour la commune **en raison de son importante facture énergétique**.

Un important projet de rénovation a été lancé par la commune pour réduire la facture énergétique mais aussi pour améliorer le confort des utilisateurs. Les travaux de rénovation de la salle ont consisté en :

- **Amélioration de l'accessibilité du foyer**
- **Achat de matériel supplémentaire**
- **Amélioration de l'efficacité énergétique**

## Les REALISATIONS et RESULTATS :

C'est ce dernier point qui a été financé par LEADER, en complément d'un financement important du SICECO. Les travaux réalisés sont les suivants :

- Isolation extérieure, du plafond dont les volumes ont été divisés en 3 et réalisation d'une toiture avec une isolation supplémentaire ;
- Mise en place d'une ventilation double flux ;
- Changement de l'éclairage global pour un système plus économe ;
- Changement du système de chauffage.



Figure 19 - Extérieurs du Foyer Lescure  
(Source : Bien Public)



Figure 20 - Projection cinématographique dans le foyer Lescure (Source : Mairie Selongey)

**Ces différentes rénovations ont permis d'obtenir la norme BBC, et de réduire de 60% la facture énergétique associée à cet équipement.**

Le foyer, d'une superficie de 800 m<sup>2</sup>, peut accueillir **une offre culturelle conséquente** puisque la salle est ouverte aux différents clubs et associations de la ville. Grâce à cette rénovation, la salle a une qualité de service inédite : grâce à ce nouveau confort et aux nouveaux équipements, elle a pu conforter sa pluridimensionnalité sur le territoire.

Cette salle est la plus importante en termes de volumétrie du territoire de Seine et Tilles, elle accueille des acteurs de l'ensemble du territoire, notamment les associations, mais aussi au-delà, puisque Selongey est proche de la Haute-Marne.

## LES CHIFFRES CLES



Salle d'une **superficie de 800m<sup>2</sup>** rénovée



**40 associations locales** utilisant la salle



**Réduction de 60%** la facture énergétique



**Nouvelle possibilité de sectoriser** la salle pour accueillir différentes activités, notamment des projections cinématographiques

La rénovation de la salle s'inscrit dans **un projet plus global, d'un espace de vie au cœur de la ville**, un camping et un centre d'activités se situant à côté du Foyer Lescure. L'objectif de la commune est de créer, dans les années à venir, une **offre de services globale** en créant des liens d'utilisation entre les infrastructures présentes sur un même espace géographique.

# Accompagnement et installation des « centrales villageoises »

PNR Haut Jura - 71 948 € (FEADER, deux dossiers)

## LE PROJET :

Les Centrales Villageoises sont **des sociétés locales à gouvernance citoyenne qui portent des projets en faveur de la transition énergétique en s'inscrivant dans une logique de territoire**. L'idée des Centrales Villageoises est apparue en 2010 lorsque plusieurs Parcs naturels régionaux de Rhône-Alpes voyaient se développer sur leurs territoires des projets de production d'énergie renouvelable profitant peu à l'économie locale et parfois mal intégrés dans le paysage.

En 2012, le parc du Haut-Jura avait déjà réfléchi à un schéma de production d'énergies renouvelables qui prévoyait le développement du bois-énergie et du solaire photovoltaïque. S'en est suivie une étude du cadastre solaire sur 2 communes du parc, qui a permis d'étudier le potentiel solaire de ses communes. Une visite d'une centrale villageoise drômoise, organisée par le Parc, a permis aux élus des collectivités du territoire d'être sensibilisés à cette initiative : ainsi, **lorsque le parc a réfléchi à sa stratégie LEADER, le projet des centrales citoyennes avait été clairement identifié**.



## Les REALISATIONS et RESULTATS :

❖ **Le premier dossier financé par LEADER concerne l'émergence du projet**. Il s'agissait de présenter le concept des centrales villageoises aux différents acteurs du territoire. Le travail d'animation réalisé par la Chargée de mission Climat Energie du Parc, financé à 50% par LEADER, a permis de susciter un intérêt chez les citoyens et créer un contexte favorable au projet. En réponse à un appel à manifestation d'intérêt, **10 réunions** d'information publiques ouvertes au plus grand nombre **qui ont accueilli 250 participants** ont été organisées.

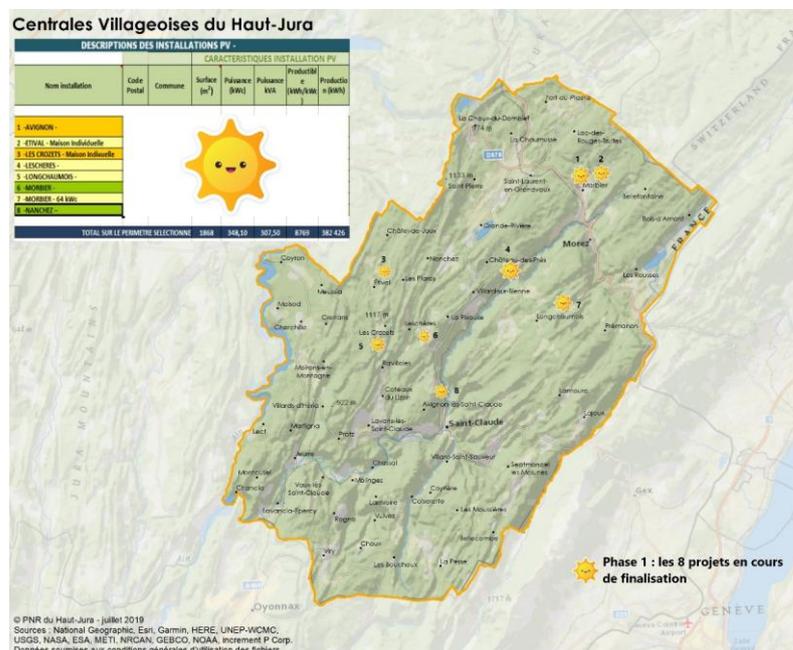


Figure 21 - Cartographie des sites de productions retenus (Source : Site internet Centrales villageoises Haut-Jura)

A la suite de ces réunions, **5 secteurs (ou territoires)** ont été identifiés comme prêts à travailler sur les centrales villageoises. En septembre 2018, une première association regroupant ces 5 secteurs a été créée puis celle-ci a évolué en Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC).

❖ **La deuxième étape du projet**, qui a fait appel à un second financement LEADER, **part du constat que des études techniques sont nécessaires pour connaître la faisabilité du projet**. Ces études ne pouvant pas être financées par les citoyens, elles ont été prises en charge par le Parc via Leader. Pour la réalisation de ces études, le Parc a retenu le bureau d'études CYTHELIA, spécialisé en solaire photovoltaïque, et le bureau d'études structure JTH STRUCTURES. Après l'identification, par les bénévoles, **de 21 toitures sur l'ensemble du territoire**, le bureau d'étude s'est rendu sur le terrain pour émettre un avis sur l'infrastructure et pour lancer des études de faisabilité. 15 toitures ont finalement été retenues et ont fait l'objet d'une étude de faisabilité et d'une étude de structure. Ces éléments chiffrés ont permis de commencer à définir le business plan du projet. **Ce sont finalement 8 toitures qui ont été retenues**, et il a été décidé d'équilibrer les résultats économiques des différentes toitures, grandes et petites, **autour d'un projet commun à l'échelle du Haut-Jura**.

La sensibilisation des communautés de communes, réalisée dans le premier volet du projet, a permis de créer un contexte favorable au projet : les bénévoles se sont sentis soutenus par les collectivités. Les bénévoles, qui pour certains ont été très investis dans le projet, ont permis au projet de se structurer et d'évoluer. **L'intérêt de ce projet est que la richesse créée par ces installations revient directement au territoire : il s'agit d'un projet par et pour les acteurs locaux en dehors des investissements classiques.**

L'ingénierie mise à disposition par le Parc, en complément de celle assurée par le réseau des centrales villageoises, a permis au projet **d'émerger rapidement** (en 2 à 3 ans contre 5 à 6 ans pour les premiers projets de centrales villageoises) et de **légitimer le travail des bénévoles**.

#### LES CHIFFRES CLES :

#### Les SUITES et PERSPECTIVES :

Le projet est maintenant porté entièrement par la SCIC, ce sont eux qui sont en charge de la recherche de financements. **Il est prévu que les travaux débutent en juin 2021** : l'objectif de la coopérative est de réunir environ 100 000 € de fonds propres pour débiter les installations en 2020. La participation à cette réalisation sera ouverte à toutes et tous très prochainement, avec des actions d'une valeur de 100 €.



**8 bâtiments** concernés dont **5** chez des privés



**2 000 m<sup>2</sup>** de panneaux, pour un investissement d'environ **500 000€**



Une prévision de production de **382 MWh/an**



**63 actionnaires** (citoyens, entreprise, associations et établissements publics)

# Rénovation énergétique Foyer Rural

Commune de SAILLENARD - 131 370,48 € (FEADER)

## LE PROJET :

Le Foyer Rural de la commune de Saillenard a été inauguré en 1954, et avait pour vocation initiale d'être un lieu permettant d'instruire la population. Au fil des années, son usage s'est orienté vers l'accueil des diverses manifestations de la commune, et est mis à disposition des associations ainsi qu'à toutes personnes qui en font la demande. Normalement très utilisé par les associations de la commune pour les lotos, les repas, les dons de sang... il est occupé une trentaine de week-ends par an. A part quelques sommaires réparations, **le foyer n'avait pas été rénové depuis sa construction**. En 2015, la commune a constaté à la fois **l'insalubrité du foyer et son inaccessibilité pour des personnes à mobilité réduite**.

Pour répondre aux besoins de la population, la commune a imaginé un projet de rénovation complet du foyer. Il a été décidé de rénover du patrimoine bâti ancien plutôt que de construire de nouveaux bâtiments : premièrement pour des raisons budgétaires mais aussi en raison de l'attachement de la population à cette salle.

## Les REALISATIONS et RESULTATS :

**Si la structure extérieure a été conservée, la toiture, l'isolation, l'électricité, les peintures et les sanitaires ont été refaits.** Des accès aux personnes à mobilité réduite ont été installés, tandis que la cuisine a été rénovée pour correspondre aux normes de sécurité incendie.

**Les rénovations financées par le programme LEADER correspondent aux rénovations énergétiques :** les travaux d'isolations, le changement des fenêtres, l'installation d'un chauffage de type CTA et de blocs de climatisation ont été permis grâce aux financements LEADER.



Figure 22 - Façade du Foyer Rural après rénovation (Source : Le Journal de Saône et Loire)

Les rénovations ont permis de diviser par 9 les dépenses énergétiques passées de 900 kW/hab./m3/an à 100 kW/hab./m3/an. **Elles ont également permis d'améliorer considérablement le confort des utilisateurs.** La rénovation du bâtiment s'est également accompagnée de l'achat de matériel scénique, notamment de projection puisqu'il est prévu que le foyer accueille prochainement des projections cinématographiques.

## Les SUITES et PERSPECTIVES :

Ce bâtiment polyvalent peut de nouveau accueillir des projections de films mais dispose aussi d'une salle de réunion, avec un espace de convivialité. Actuellement, la salle est donc principalement utilisée pour des réunions administratives comme des COPIL. La commune espère que des événements pourront être tenus dans les mois à venir dans le foyer rural : le repas des personnes âgées et le salon du livre sont notamment prévus dans la deuxième moitié de 2021. **Ces événements seront l'occasion de retisser du lien social, qui s'est cassé pendant la pandémie, et d'assurer un soutien aux associations du territoire qui ont, elles aussi, souffert pendant cette période.**

## LES CHIFFRES CLES :



Réduction par **9** de la consommation énergétique

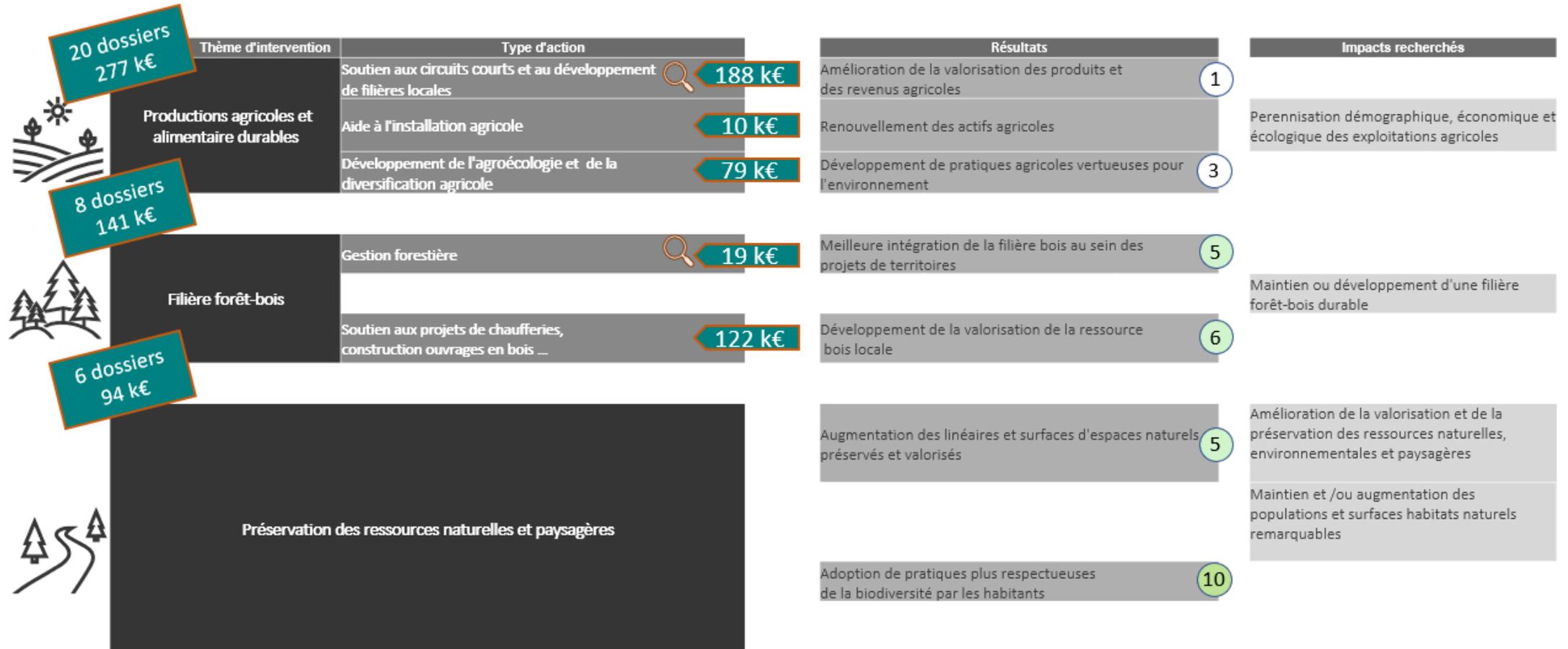


Occupation **30 week-end** par an



Retour des événements associatifs dès l'été 2021

## 6. RESSOURCES AGRICOLES, SYLVICOLES ET PAYSAGERES



# Infrastructure forestière : réfection et création de pistes forestières empierrées et remise en état d'un passage de ruisseau sur la route

Commune de Montgesoye-26 444 € (FEADER)

## LE PROJET :

Le domaine forestier de la commune de Montgesoye s'étend sur près de 400 ha soit environ 67% de sa superficie. En 2018, de violentes pluies ont causé de nombreux dégâts sur la commune, et notamment autour du ruisseau d'Amathay, détruisant en partie le tronçon de piste en aval de la source d'un de ses affluents. **L'ampleur des dégâts est en partie imputable au mauvais état des voies forestières.**

Au-delà des dégâts causés par les inondations, l'état des voies forestières posait plusieurs enjeux :

- **D'ordre environnemental** : la zone est classée Natura 2000 et c'est aussi une zone de protection du biotope des Ecrevisses à Pattes Blanches.
- **D'un point de vue de l'exploitation forestière** : la destruction d'une partie de la piste empêchait la desserte des parcelles forestières en amont, or dans le cadre de son aménagement forestier, la commune avait prévu de les exploiter dans les années à venir.

## Les REALISATIONS et RESULTATS :

Une étude a été menée par l'Office National des Forêts (ONF) avec les services de la DDT et l'Agence de l'eau, pour penser la réfection des pistes forestières et pour trouver le meilleur compromis entre les intérêts économiques et la préservation de l'environnement. **Suite aux préconisations de l'étude, un grand chantier de pistes forestières a été initié en 2018.** Le chantier s'est concentré sur les années 2018 et 2019 mais les dernières finalisations ont été achevées en 2020.

Les aménagements ont permis la réfection des pistes concernées par les débordements torrentiels et la pose d'un ponceau permet maintenant le franchissement du ruisseau par les grumiers. La piste proche du lit du ruisseau a été fermée et détruite pour protéger les Ecrevisses à Pattes Blanches.

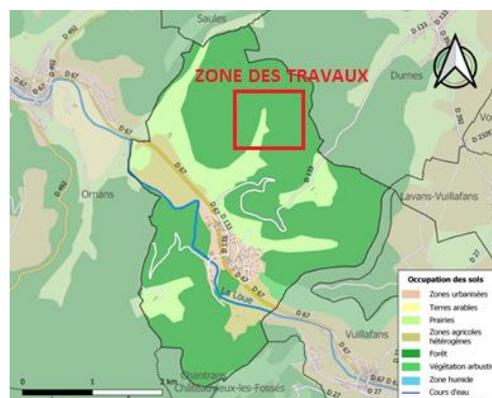


Figure 1 - Cartographie de la commune de Montgesoye (Source : Wikipédia d'après CorineLandCover 2018)



Figure 2- Vue aérienne de la commune de Montgesoye (Source : Wikipédia)

Les apports pour les usagers sont indéniables : **les aménagements facilitent grandement l'exploitation de la forêt dans ce territoire de vallée profonde.** Pour les autres usages de la forêt, notamment récréatifs, ces aménagements permettent également de découvrir sereinement le domaine forestier. Ces travaux d'aménagements présentent plus qu'un simple intérêt économique, **ils permettent de valoriser la ressource sylvicole et le lieu tout en préservant le biotope remarquable.** Ces aménagements devront permettre à la filière locale de sortir plus facilement de la crise actuelle.

## LES CHIFFRES CLÉS :



**3 entreprises locales** sollicitées pour les travaux



**2000 m** de route forestière empierrée



**1.150 m** de pistes forestières



**3 places** de dépôt ou de retournement créés

## LES BONS PAYSAN ET PAYSANNE :

Le projet a pu être mené à terme grâce à l'implication de l'ONF, dont les techniciens ont souvent été présents sur le terrain. **Les aménagements et les maîtrises d'œuvre ont été financés grâce à LEADER.** Ce travail est le résultat de la concertation des différents acteurs et usagers de la forêt. Il est prévu que de nouvelles actions soient menées, toujours en partenariat avec l'ONF, pour permettre une meilleure valorisation de la ressource forestière sur la commune de Montgesoye.

# Introduction de produits locaux à la cantine scolaire sur 3 années

Commune de Diges - 12 417,56 € (FEADER)

## LE PROJET

Consciente de la nécessité de **soutenir les producteurs locaux et d'améliorer l'alimentation des enfants scolarisés sur son territoire**, la commune de Diges travaille depuis plusieurs années à l'introduction de produits locaux une fois par semaine dans la cantine de l'école municipale. Cette initiative correspondant parfaitement à l'une des fiches action du GAL Puisaye Forterre, le GAL et la commune ont donc conjointement imaginé la suite de cette démarche. Plus qu'un produit bio et local par semaine, **la commune s'est ainsi donné l'ambition de proposer un menu « local » complet aux enfants.**

### Les REALISATIONS et RESULTATS :

A partir d'un guide des producteurs locaux édité par la communauté de communes, l'adjointe au maire a contacté **des producteurs dans un rayon de 30 kms.** L'objectif a été de solliciter un maximum de producteurs pour avoir la plus grande variété de productions locales à proposer aux enfants. A la cantine scolaire, Lionel STEIMER, le cuisinier prépare tous les jours les repas qui seront servis aux enfants, soit environ **75 repas journaliers.** Le travail en cuisine et son implication dans le projet ont été déterminants : sa motivation a permis au projet d'aboutir.

Depuis 2 ans, une fois par semaine, un menu composé uniquement de produits locaux est donc proposé aux enfants. 80% des produits locaux utilisés sont issus de l'agriculture biologique. **Les menus sont établis conjointement par une représentante de la mairie, le cuisinier, et les parents d'élèves qui le souhaitent sont invités à participer à leur élaboration.**

Des animations, réalisées à titre bénévole par les agriculteurs et le cuisinier, ont sensibilisé les enfants et les parents à la nécessité de consommer localement. Ces temps d'échanges ont été l'occasion pour les familles **de découvrir les produits locaux et les différentes manières de les cuisiner.**

Le programme LEADER a permis de financer une partie de l'approvisionnement en produits locaux, **d'acheter une épilucheuse de légumes et de participer au financement du poste du cuisinier.** L'action a été menée sur trois ans de 2017 à 2021, sachant que l'année 2020 a été une année sans cantine en raison de la pandémie du Covid 19.

### Les SUITES et PERSPECTIVES :

Le projet LEADER est aujourd'hui achevé, mais l'approvisionnement de la cantine en produits locaux se poursuit. En effet, les élus sont convaincus du bienfondé de la démarche. Le projet a été présenté dans plusieurs journaux locaux, ce qui a mis en avant la commune : **elle est maintenant identifiée par les autres communes de la Communauté de communes** comme référente sur la thématique de l'approvisionnement local.

A noter cependant, fournir un menu complet de l'entrée ou dessert est complexe : la disponibilité en fruits bio sur le territoire est limitée et les directives nationales en termes d'alimentation dans les cantines sont restrictives. Elles interdisent par exemple la distribution de fromage à base de lait cru : **c'est un enjeu auquel l'équipe municipale devra s'atteler afin que l'approvisionnement local de la cantine perdure.**

### MENU CANTINE

### SCOLAIRE DE DIGES



Lundi 28 septembre	Mardi 29 septembre	Jeudi 1 <sup>er</sup> octobre	Vendredi 2 octobre
 Chili (haricots rouge maïs)	Sardine /beurre Steak haché Jardinière de légumes	 Menu ☉ Sauté de veau/ Pommes vapeur	 Salade de lentilles Poisson à la crème Fruit Crème au chocolat
Lundi 5 octobre Salade de mâche Quinoa/ brocolis/champignons/ sauce tomate Fromage blanc /compote	Mardi 6 octobre Salade de haricots blancs Omelette Gratin de courgettes Fruit	Jeudi 8 octobre Menu ☉ Painis rôtés Saucisse lentilles Fromage	Vendredi 9 octobre  Brandade de poisson Fromage fruit
Lundi 12 octobre  à la crème Spaghettis bolognaise de légumes Compote	Mardi 13 octobre Riz cantonnais Sauté de volaille Miel sauce soja 	Jeudi 16 octobre Menu ☉ Potage Sauté de bœuf Gratin chou-fleur	Vendredi 17 octobre  Menu surprise de Lionel

Menu ☉ : Provenance des produits : circuit court, Bœuf, veau : EARL Abry Leugny, Pain (farine bio) : Ouanne, Saucisses (parc Label Rouge) : D.Cuvillier Moulin/Ouanne, œufs, légumes, produits laitiers, légumineuses, céréales : Déjeuner sur l'herbe Toucy

Produits issus de l'agriculture biologique : légumes, produits laitiers, légumineuses, céréales, bœuf, veau.



Figure 23-Un exemple de menu (Source : Mairie de Diges)

### LES CHIFFRES CLES



**1 menu « local » servi à 75 enfants une fois par semaine**



**8 producteurs associés et une coopérative agricole dans un rayon de 30km**



**Achat d'une épilucheuse à légumes**



**80% des produits locaux servis sont bios**

## C. RAPPORT D'ENQUETE EN LIGNE AUPRES DES PORTEURS

### 1. OBJECTIFS, MODALITES D'ENQUETE ET REpondANTS

#### LES OBJECTIFS DE L'ENQUETE

Le groupement Boréal-Teritéo a été missionné par la Région Bourgogne-Franche-Comté pour conduire l'évaluation de mise en œuvre et d'impact portant sur la mesure LEADER des Programmes de Développement Ruraux FEADER 2014-2020 Bourgogne et Franche-Comté.

Dans ce cadre, une grande enquête a été menée, en partenariat avec les 23 Groupes d'Action Locale Leader, auprès des organismes porteurs de projets bénéficiaires d'aides Leader.

Elle visait à recueillir le regard des participants sur :

- ✓ La pertinence des stratégies Leader ;
- ✓ L'accompagnement technique et financier apporté aux projets aidés ;
- ✓ L'efficacité de la mise en œuvre ;
- ✓ L'attractivité des programmes ;
- ✓ Les résultats et effets des projets soutenus sur le territoire.

La finalité de cette enquête est de contribuer à l'évaluation de mise en œuvre et d'impact portant sur la mesure LEADER des PDR FEADER 2014-2020 mis en place par la Région Bourgogne-Franche-Comté à travers les retours d'expérience recueillis auprès des porteurs de projets.

#### MODALITES D'ENQUETE

Cette enquête autoadministrée en ligne a été diffusée par mail auprès des porteurs de projets bénéficiaires d'aides Leader le 28/04/2021 et clôturée le 31/05/2021. 4 relances mails ont été effectuées les 07/05/2021, 18/05/2021, 21/05/2021 et 25/05/2021.

Les contacts des bénéficiaires ont été directement récupérés auprès des GAL Leader. 20 GAL sur 23 ont renseigné les contacts de leurs bénéficiaires, soit 253 contacts au total.

### 3. DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON

Au total, **97 répondants** ont complété cette enquête soit un **taux de retour de 38%**.

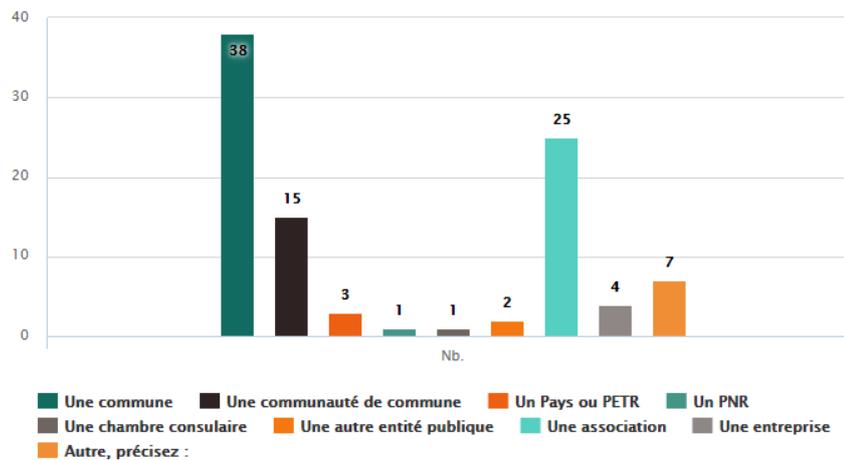
Ces répondants ont apporté des réponses aux questions posées pour **120 projets portés au total** (multi porteurs).

## UNE MAJORITE DE COLLECTIVITES, DE NOMBREUSES ASSOCIATIONS

Rappel de la question :  
Quel type de structure représentez-vous ?

Parmi les 97 répondants, 55% représentent une commune (40%) ou un EPCI (15%) et 25% une association.

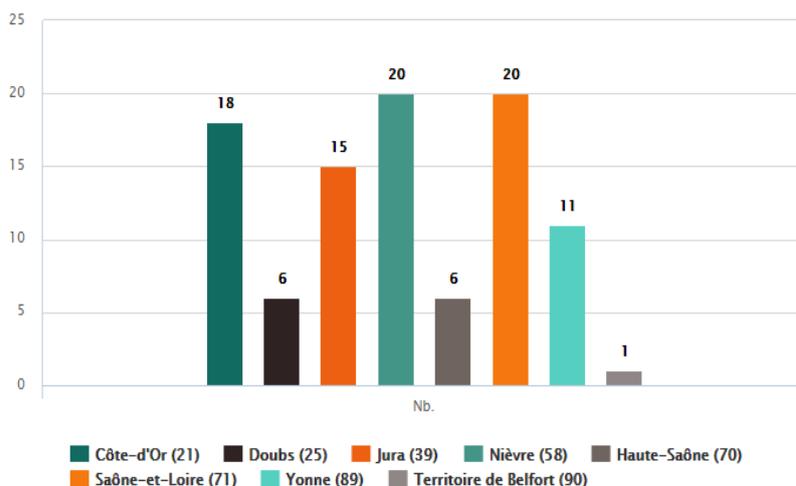
Type de structure porteuse de projet Leader répondante



## DES REpondants MAJORITAIREMENT ORIGINAIRES DE BOURGOGNE

Rappel de la question : Dans quel département le siège de votre structure est-il localisé ?

Département des structures porteuses de projets Leader répondantes



Parmi les structures répondantes, 21% sont originaires de la Nièvre, 21% de la Saône-et-Loire, 19% des Côte-d'Or, 16% du Jura, 11% de l'Yonne, 6% du Doubs, 6% de la Haute-Saône et 1% du Territoire de Belfort.

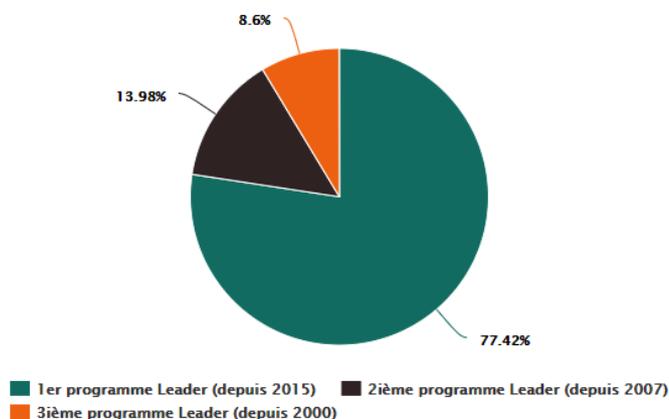
70% sont issues de l'ex-région Bourgogne et 30% de l'ex-région Franche-Comté.

## UNE MAJORITE DE STRUCTURES PORTEUSES DE PROJETS PEU EXPERIMENTEES

Rappel de la question : Depuis combien de temps la structure que vous représentez est-elle porteuse d'opérations Leader ?

Parmi les 93 structures répondantes, 77%, sont porteuses de projets Leader depuis 2015, 14% depuis 2007 et 9% depuis 2000.

Type de structure porteuse de projet Leader répondante

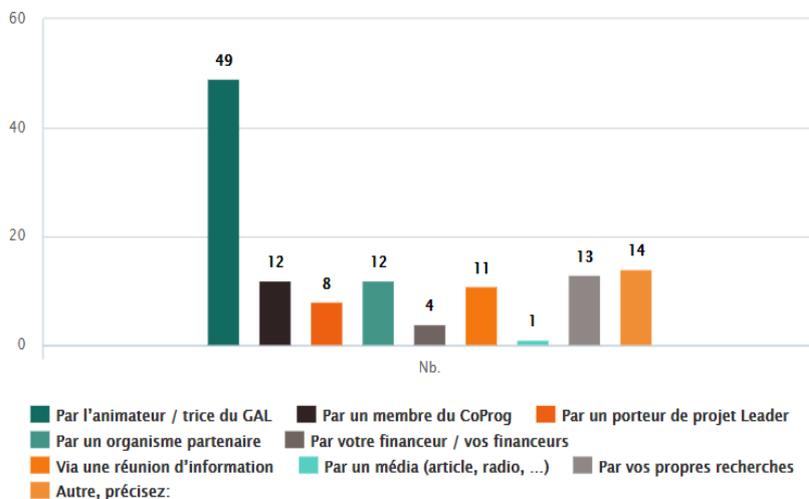


## 4. MISE EN ŒUVRE DE LA PROGRAMMATION LEADER

### UNE MAJORITE DE DECOUVERTES DE LEADER VIA L'ANIMATEUR / TRICE DU GAL

Rappel de la question : Comment avez-vous connu le programme européen LEADER ?

Modalités de découverte de Leader



Parmi les 95 structures répondantes, 52%, ont connu le programme européen LEADER via l'animateur /trice du GAL.

4 autres modalités recueillent un score situé entre 10 et 15% : par un membre du COPROG, par un organisme partenaire, via une réunion d'information et par leurs propres recherches.

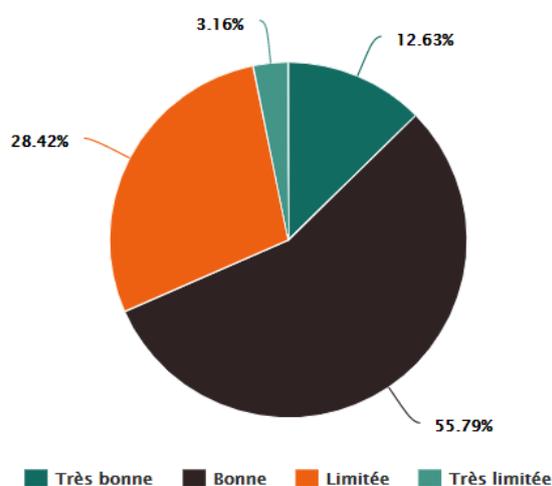
Parmi les 14 réponses « Autres » ressort la connaissance de Leader par des expériences antérieures ou précédents postes (ancien président, animatrice, ...).

## UNE BONNE CONNAISSANCE DE LEADER PAR LES STRUCTURES PORTEUSES

**Rappel de la question :** Comment évaluez-vous votre connaissance du programme LEADER et de son fonctionnement ?

Parmi les 95 structures répondantes, 69% déclarent disposer d'une bonne (56%) à très bonne (13%) connaissance du programme Leader. Plus de 30% en ont une connaissance limitée (28%) à très limitée (3%).

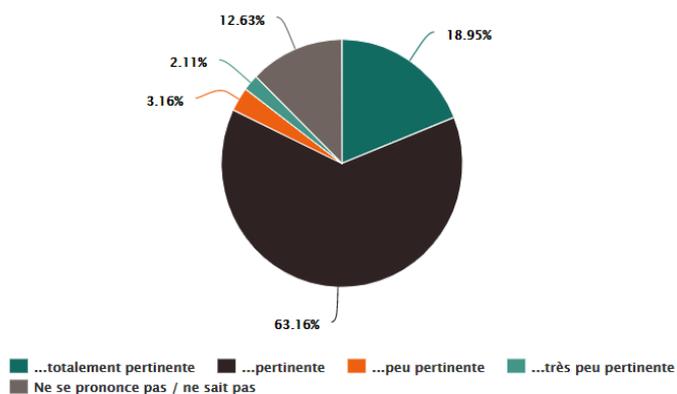
Niveau de connaissance de Leader



## DES STRATEGIES LEADER JUGEES TRES MAJORITAIREMENT PERTINENTES

**Rappel de la question :** Quel est votre regard sur la pertinence de la stratégie Leader de votre GAL au regard des besoins du territoire ?

Pertinence des stratégies Leader



Parmi les 95 structures répondantes, 82%, considère que la stratégie Leader de son GAL de référence est pertinente (63%) ou totalement pertinente (19%) au regard des besoins du territoire.

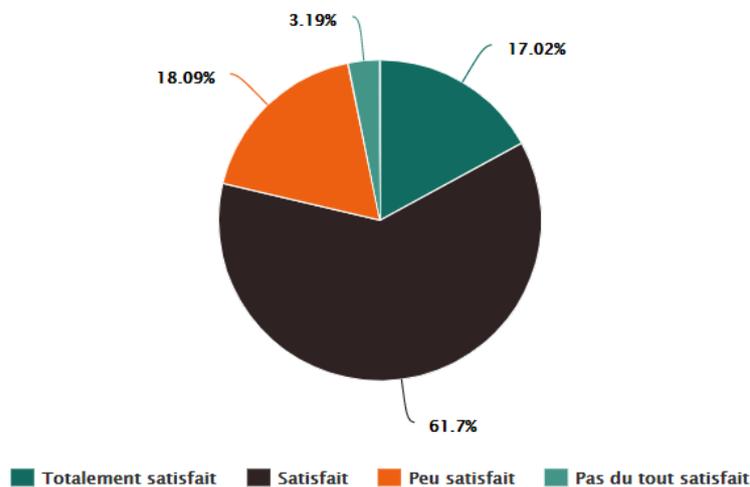
Seuls 5% des structures répondantes la jugent peu ou très peu pertinente.

## DES STRUCTURES PORTEUSES SATISFAITES DES INFORMATIONS FOURNIES

**Rappel de la question :** Êtes-vous... de la complétude et de la clarté des informations qui vous ont été fournies sur le Programme LEADER ?

79% des 94 structures répondantes sont satisfaites (62%) voire totalement satisfaites (17%) quant aux informations qui leurs ont été fournies sur le programme Leader.

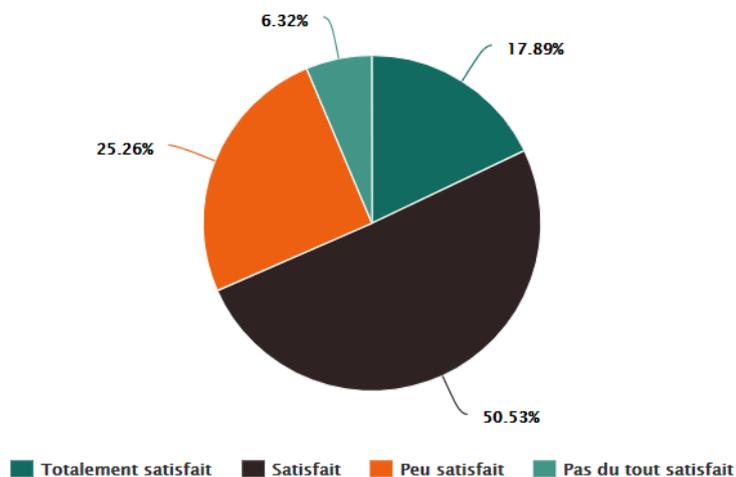
### Niveau de satisfaction quant aux informations fournies sur le programme



**Rappel de la question :** Êtes-vous... de la complétude et de la clarté des informations qui vous ont été fournies sur l'éligibilité des projets et les modalités d'attribution des aides ?

79% des 95 structures répondantes sont satisfaites (51%) voire totalement satisfaites (18%) quant aux informations qui leurs ont été fournies sur l'éligibilité des projets et les modalités d'attribution des aides.

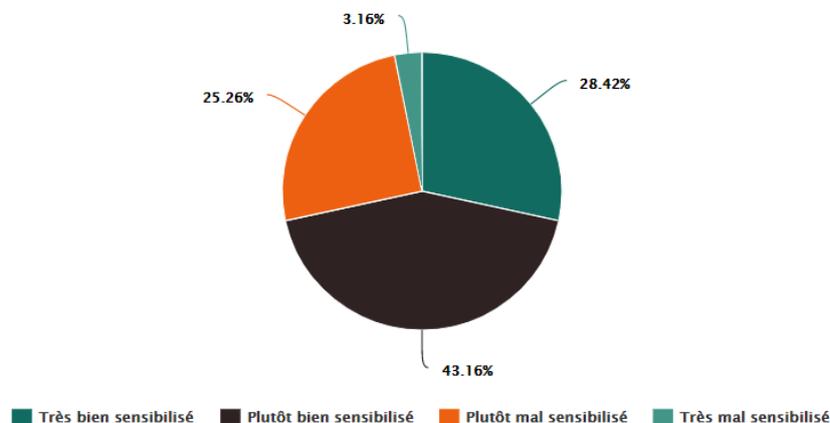
### Niveau de satisfaction quant aux informations fournies sur l'éligibilité des projets et les modalités d'attribution des aides



## DES BENEFICIAIRES PLUTOT BIEN SENSIBILISES AUX EXIGENCES JURIDICO-ADMINISTRATIVES DE LEADER

Rappel de la question : Estimez-vous avoir été... aux différentes exigences et obligations juridico-administratives associées à Leader (justification des dépenses et des réalisations, collecte des indicateurs) ?

### Sensibilisation aux exigences juridico-administratives associées à Leader



72% des 95 structures répondantes considèrent avoir été bien sensibilisées aux exigences juridico-administratives associées à Leader.

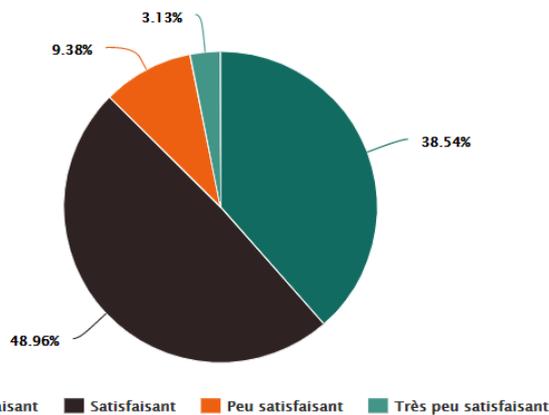
A noter qu'1/4 des porteurs se déclarent « mal sensibilisés » aux exigences juridico-administratives de Leader.

## DES PORTEURS TRES SATISFAITS DE L'ACCOMPAGNEMENT APORTE PAR LE GAL

Rappel de la question : Comment évaluez-vous l'accompagnement technique reçu sur le fond du projet (documentation et conseils disponibles) ?

Parmi les 96 structures répondantes, 88% se déclarent satisfaites (50%) voire très satisfaites (38%) quant à la qualité de l'accompagnement technique qui leur a été apporté sur le fond du projet.

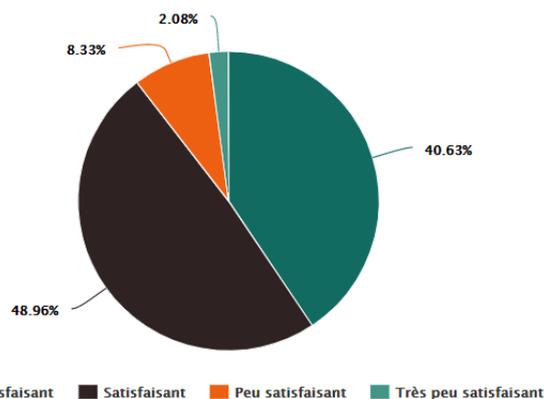
### Qualité de l'accompagnement technique sur le fond du projet



Rappel de la question : Comment évaluez-vous l'accompagnement reçu pour le montage administratif et financier du projet ?

90% des 96 structures répondantes se déclarent satisfaites (49%) voire très satisfaites (41%) quant à la qualité de l'accompagnement qui leur a été apporté pour le montage administratif et financier du projet.

### Qualité de l'accompagnement pour le montage administratif et financier du projet



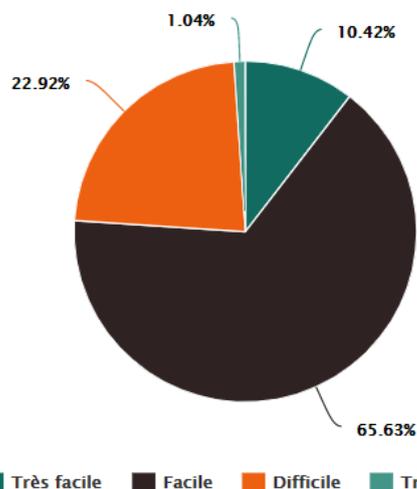
## UNE RECHERCHE DE COFINANCEMENT PLUTOT FACILE, UNE ARTICULATION PLUS DIFFICILE

Rappel de la question : La recherche de cofinancements a-t-elle été...

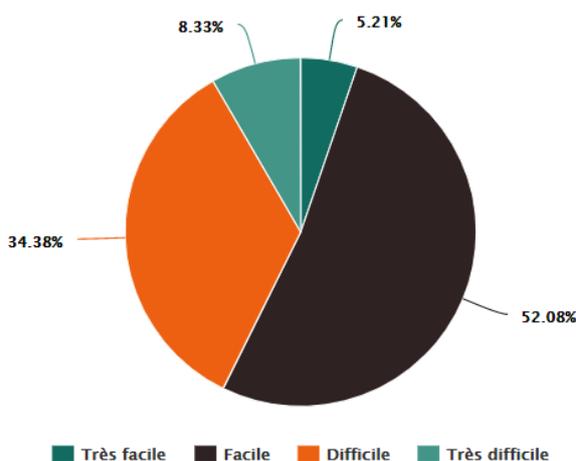
Parmi les 96 structures répondantes, 76% déclarent que la recherche de cofinancements a été facile (66%) à très facile (10%).

A noter néanmoins que 23% des répondants la jugent difficile.

### Niveau de difficulté de la recherche de cofinancement



### Niveau de difficulté de l'articulation de l'aide Leader



Rappel de la question : Selon votre expérience, l'articulation de l'aide Leader avec les autres sources de cofinancements a-t-elle été...

43% des 96 structures répondantes déclarent que l'articulation de l'aide Leader avec les autres sources de cofinancements a été difficile (34%) voire très difficile (8%).

## DES DELAIS DIVERSEMMENT APPRECIES

Rappel de la question : Comment évaluez-vous les délais suivants ? Notez chaque délai de 1 Pas du tout satisfaisant à 4 Tout à fait satisfaisant.

Nota : l'amplitude de notation est de 3 et la médiane est 2,5.

Type de délai	1	2	3	4	Moyenne
Délai de sélection du projet	18	20	41	16	2,58
Délai d'instruction de la demande d'aide	36	33	23	2	1,9
Délai de paiement	67	16	6	1	1,34

Globalement, les délais de sélection du projet sont jugés plutôt satisfaisants tandis que les délais d'instruction de la demande d'aide sont jugés peu satisfaisants. Les délais de paiement sont jugés très peu satisfaisants.

## UNE ATTRACTIVITE ET PLUS-VALUE DU PROGRAMME LEADER PLUTOT APPRECIEES

**Rappel de la question :** Comment évaluez-vous l'attractivité et la plus-value du programme Leader en termes... ? Notez chaque item de 1 Très faibles à 4 Très élevées.

Nota : l'amplitude de notation est de 3 et la médiane est 2,5.

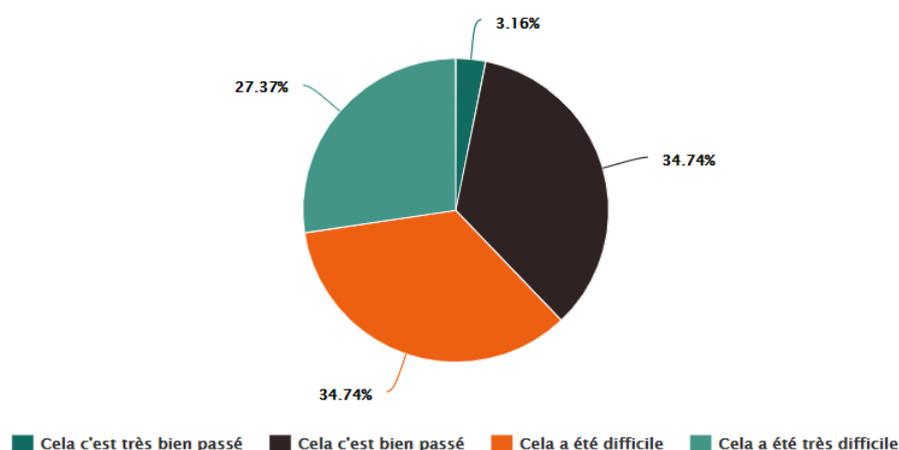
Type de délai	1	2	3	4	Moyenne
D'apport financier	7	20	41	25	2,9
D'accompagnement technique	12	26	45	11	2,59
De dynamique partenariale, mise en réseau	16	31	37	8	2,4

L'attractivité et la plus-value du programme Leader en termes d'apport financier sont jugées élevées. L'accompagnement technique est également évalué comme un facteur d'attractivité et de plus-value. L'apport en termes de dynamique partenariale, mise en réseau est jugé plus limité.

## LE MONTAGE ET LA MISE EN ŒUVRE ADMINISTRATIVE DES DOSSIERS LEADER A ETE DIFFICILE

**Rappel de la question :** In fine, pour qualifier le montage et la mise en œuvre administrative de votre dossier Leader vous diriez que :

### Evaluation globale du montage et la mise en œuvre administrative des dossiers Leader



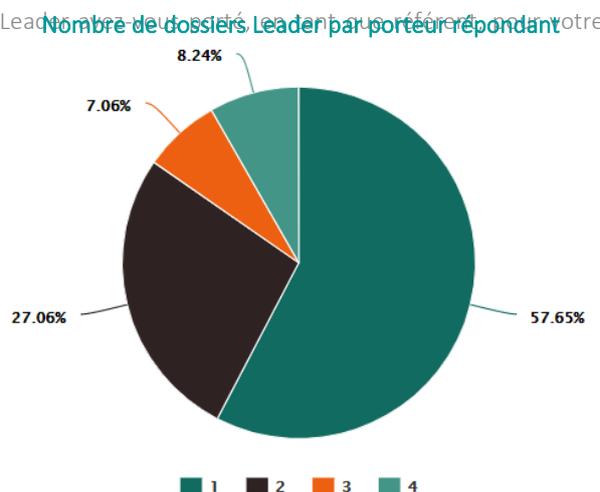
62% des 95 structures répondantes considèrent que le montage et la mise en œuvre administrative de leur(s) dossier(s) Leader a été difficile (35%) à très difficile (27%).

## 5. REALISATION, RESULTATS ET EFFETS DES PROJETS SOUTENUS PAR LEADER

### UNE MAJORITE DE PORTEURS AYANT PORTES 1 A 2 PROJETS

Rappel de la question : Combien de projets soutenus par Leader ont été réalisés et ont eu un effet positif sur votre structure ?

85 des 85 structures répondantes ont porté 1 (58%) à 2 (27%) projets Leader.



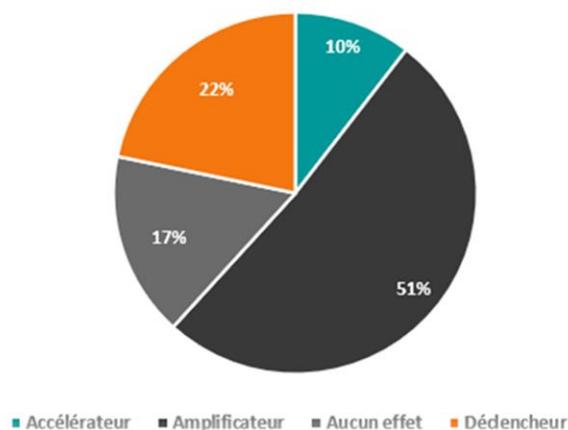
### UN EFFET AMPLIFICATEUR DE LEADER

Rappel de la question : Quel a été l'effet du programme et/ou de l'aide Leader sur votre projet ?

Parmi les 115 projets pour lesquels les structures ont répondu à cette question, 51% (59) déclarent que Leader a eu un effet amplificateur sur leur projet, 25 (22%) déclarent que Leader a eu un effet déclencheur.

19 (17%) porteurs déclarent qu'il n'a eu aucun effet. Plusieurs porteurs signalent qu'en l'absence de paiement, l'effet de Leader est « en suspens ».

Effet du programme et/ou de l'aide Leader sur votre projet

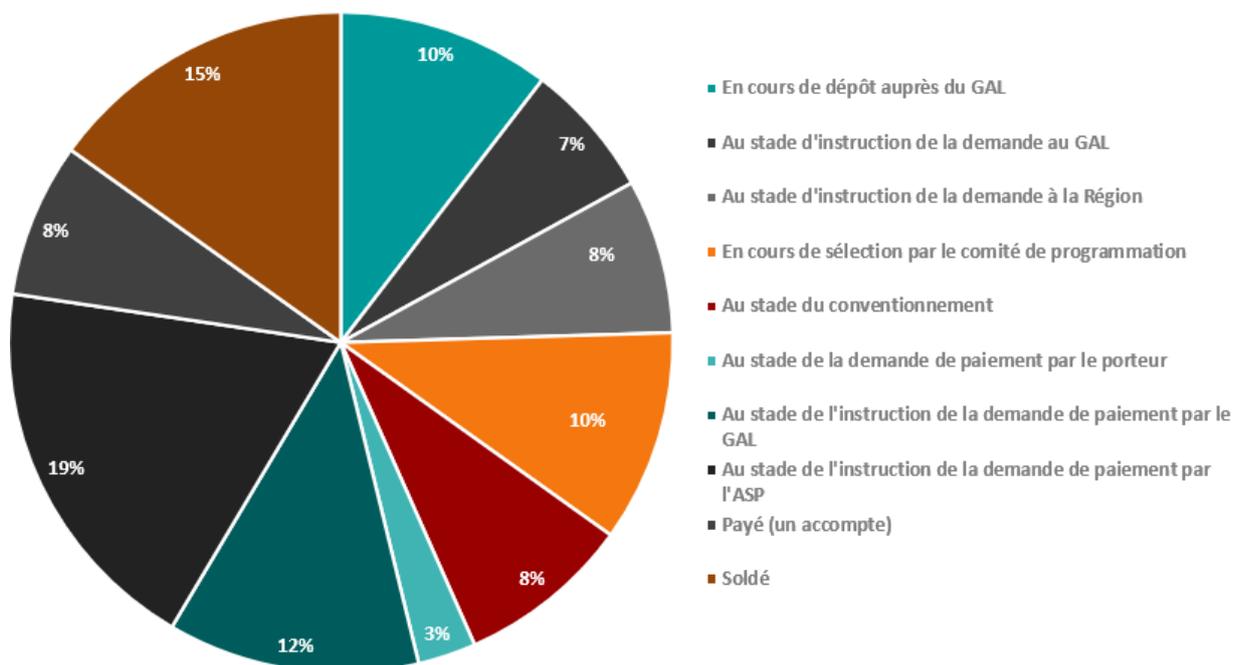


### DES NIVEAUX D'AVANCEMENT VARIABLES DES PROJETS

Rappel de la question : Quel est le niveau d'avancement de votre dossier administratif ?

Les niveaux d'avancement des dossiers administratifs Leader sont très variables parmi les 106 projets pour lesquels les structures ont répondu à cette question. Seuls 16 dossiers (15%) sont soldés et 8 (8%) ont déjà bénéficié d'au moins 1 paiement.

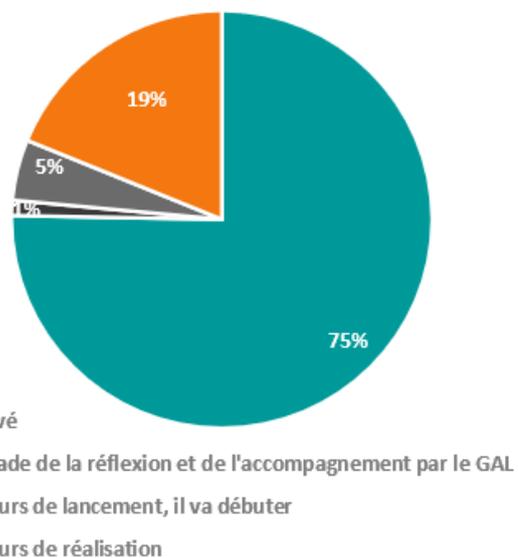
### Etat d'avancement des dossiers administratifs



Rappel de la question : Quel est l'état d'avancement de l'opération / projet correspondant ?

### Etat d'avancement des opérations afférentes

75% des 58 structures répondantes déclarent que leur projet est achevé, 19% qu'il est en cours de réalisation. Seul 7% des projets n'ont pas encore été lancés.



**4 THEMES DE PREDILECTION : TOURISME, CULTURE / SPORT / LOISIR, ECONOMIE ET URBANISME**

Rappel de la question : Dans quel(s) thème(s) d'intervention votre projet s'inscrit-il ?

Quatre thèmes d'intervention ressortent des réponses à l'enquête et concernent plus de 50% des projets soutenus :

✓ Programmes, évènements et équipements culturels, sportifs et de loisirs	26
✓ Tourisme et promotion du territoire	26
✓ Développement économique et soutien aux activités entrepreneuriales	22
✓ Urbanisme rural, habitat et centres bourgs	21

Viennent ensuite 5 autres thèmes :

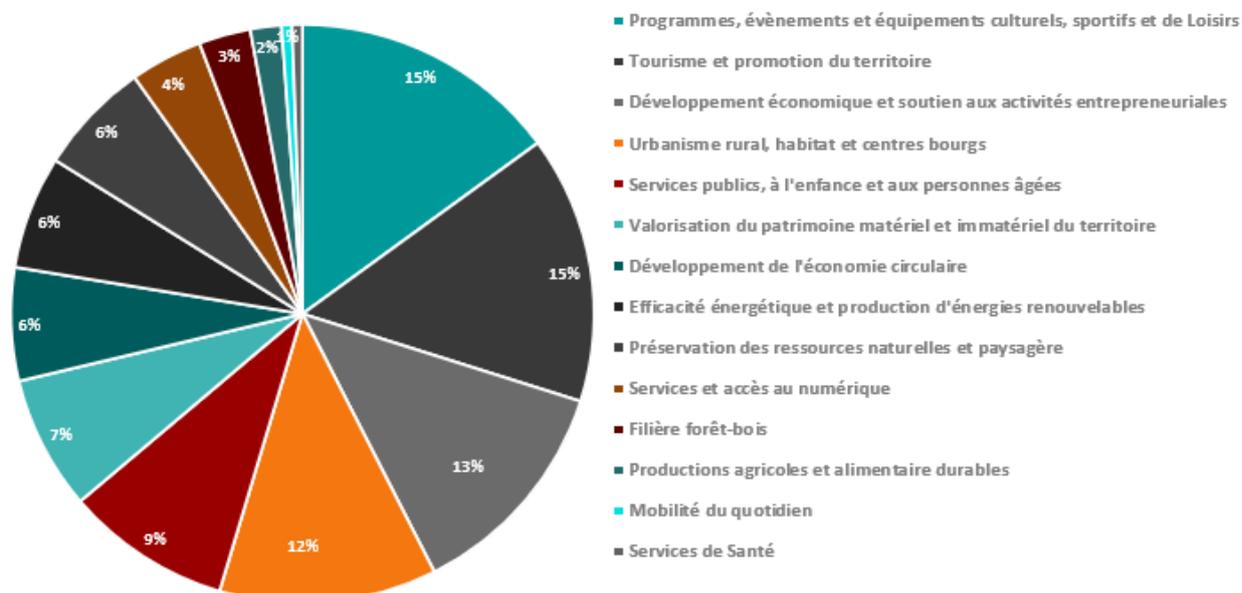
✓ Services publics, à l'enfance et aux personnes âgées	16
✓ Valorisation du patrimoine matériel et immatériel du territoire	13
✓ Développement de l'économie circulaire	11
✓ Efficacité énergétique et production d'énergies renouvelables	11
✓ Préservation des ressources naturelles et paysagère	11

Les 5 derniers thèmes ont très peu été mobilisés :

✓ Services et accès au numérique	7
✓ Filière forêt-bois	5
✓ Productions agricoles et alimentaire durables	3
✓ Mobilité du quotidien	1
✓ Services de Santé	1

Nota : plusieurs thèmes pouvaient être choisis pour 1 même projet.

### Répartition des projets par thème d'intervention



## 6 PRINCIPAUX TYPES DE RESULTATS

**Rappel de la question :** Quels sont les principaux résultats pouvant être associés à votre projet ?

Le tableau ci-dessous propose une vue d'ensemble de l'intensité des types de résultats par grand thème d'intervention des stratégies Leader. En moyenne, chaque type de résultat (31) recueille 8 citations (258 citations au total)

Globalement, 6 types de résultats présentent un nombre d'occurrences très supérieur à la moyenne :

- |  |           |
|--|-----------|
| 1. Amélioration de la notoriété et de l'attractivité du territoire                         | <b>26</b> |
| 2. Dynamisation de la vie associative des territoires                                      | <b>21</b> |
| 3. Renforcement de l'attractivité économique des territoires Leader                        | <b>19</b> |
| 4. Amélioration de l'accessibilité aux lieux / événements sportifs, de loisir ou culturels | <b>17</b> |
| 5. Installation, développement des activités et actifs économiques                         | <b>16</b> |
| 6. Développement de l'offre de services et de produits touristiques                        | <b>16</b> |

**4 thèmes d'intervention ressortent, identiques aux 4 thèmes de prédilection cités ci-avant :** tourisme (47 citations), économie (39), Culture, sport, loisirs (38 citations), Urbanisme rural (37).

**Légende :**

Dégradé de couleur	Tranche d'occurrence
	> 20
	15 à 19
	10 à 14
	5 à 9
	< 5

Thème	Type de résultat	Occurrences
Urbanisme	Modernisation et aménagement des centres bourgs	13

	Maintien/Développement de l'offre commerciale des centres bourg	10
	Développement de solutions adaptées en matière d'urbanisme rural	9
	Développement de formes d'habitats innovantes et écologiques	5
Economie	Renforcement de l'attractivité économique des territoires Leader	19
	Installation, développement des activités et actifs économiques	16
	Renforcement de la capacité d'insertion professionnelle des jeunes	4
Numérique	Amélioration de la couverture / accessibilité au numérique	4
	Formation de tous les publics aux usages / démarches numériques	4
Culture, sport, loisirs	Dynamisation de la vie associative des territoires	21
	Amélioration de l'accessibilité aux lieux / évènements sportifs, de loisir ou culturels	17
Services	Amélioration des capacités d'accueil et d'hébergement enfance / jeunesse / 3ième âge	10
	Amélioration de l'accessibilité des services publics	7
Santé	Amélioration des capacités de prise en charge / consultation médicale	1
Mobilités	Développement d'une offre de mobilités alternatives à l'autosolisme	3
	Développement d'une offre de mobilités adaptée aux besoins de publics spécifiques	1
Agriculture	Développement de pratiques agricole vertueuses pour l'environnement	3
	Amélioration de la valorisation des produits et des revenus agricole	1
Forêt-bois	Développement de la valorisation de la ressource bois locale	6
	Meilleure intégration de la filière bois au sein des projets de territoires	5
Energie	Diminution des consommations énergétiques du territoire	7
	Renforcement des contributions du territoire à la production d'énergie renouvelables	4
Ressources naturelles	Adoption de pratiques plus respectueuse de la biodiversité par les habitants	10
	Augmentation des linéaires et surfaces d'espaces naturels préservés et valorisés	5
Savoir-faire et patrimoines bâtis	Amélioration de la reconnaissance et du partage des savoir-faire et patrimoines locaux	11
	Amélioration de l'état de conservation des patrimoines bâtis locaux	3
Tourisme	Amélioration de la notoriété et de l'attractivité du territoire	26
	Développement de l'offre de services et de produits touristiques	16
	Renforcement de la dynamique collective des acteurs du tourisme	5
Economie circulaire	Développement de la valorisation (objets, déchets, ...) à travers la création de lieux et de projets dédiés	8
	Sensibilisation / adoption par la population de pratiques vertueuses en matière de réduction / gestion des déchets	4

Autres résultats :

Qualité alimentaire	1
Qualité de la restauration collective	1
Renforcement de l'image et « fierté locale »	1
Rénover le patrimoine bâti	1
Qualité des services et des produits proposés	1
Mise en place d'une politique d'accueil	1
Renforcement de l'attractivité locale et donc des services et commerces de proximité	1
Développement du tourisme vert	1
Diagnostic territorial pour la mise en place de politiques sociales	1
1er prix de l'Organisation Internationale de la Vigne et du Vin et par un Gourmand Adward décerné en Chine.	1
Animation du Grand Site de France Bibracte Mont-Beuvray	2

### UNE ATTRACTIVITE ET PLUS-VALUE DU PROGRAMME LEADER PLUTOT APPRECIÉES

**Rappel de la question :** Dans quelle mesure le projet que vous portez est-il porteur des plus-values territoriales suivantes ? Notez chaque proposition de 1 à 4 [1 = Pas du tout, 2 = Plutôt non 3 = plutôt Oui, 4 = Oui, tout à fait].

Parmi les 9 types de plus-value territoriales identifiées, 8 apparaissent, à des degrés divers, comme correspondant effectivement aux projets soutenus par Leader.

Ressortent particulièrement 3 plus-values territoriales et notamment l'apport de Leader sur des types d'interventions ne bénéficiant d'aucun autre soutien :

- ✓ Réponses à des besoins / publics non couverts **3,42**
- ✓ Amélioration des connaissances des acteurs **3,19**
- ✓ Renforcement des capacités à faire **3,14**

Les 4 plus-values territoriales suivantes sont proches de la note de 3 correspondant à « Plutôt Oui » avec notamment les innovations ou expérimentation (s) à l'échelle du territoire :

- ✓ Innovation ou expérimentation (s) à l'échelle du territoire **3,09**
- ✓ Mobilisation et structuration d'un écosystème d'acteurs **3,01**
- ✓ Participation / mobilisation des habitants du territoire **2,99**
- ✓ Création d'activités et d'emplois **2,98**

Type de délai

Moyenne

Réponses à des besoins / publics non couverts	3,42
Amélioration des connaissances des acteurs	3,19
Renforcement des capacités à faire	3,14
Innovation ou expérimentation (s) à l'échelle du territoire	3,09
Mobilisation et structuration d'un écosystème d'acteurs	3,01
Participation / mobilisation des habitants du territoire	2,99
Création d'activités et d'emplois	2,98
Capitalisation / reproductibilité de projets exemplaires	2,81
Coopération avec d'autres territoires	2,61

## 6. SATISFACTION GLOBALE, PISTES ET PERSPECTIVES

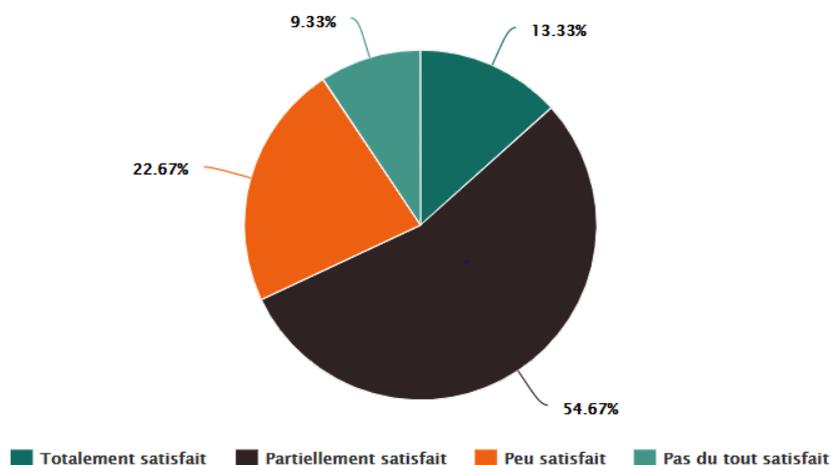
### DES BENEFICIAIRES PARTIELLEMENT SATISFAITS, GLOBALEMENT, VIS-A-VIS DE LEADER

Rappel de la question : En termes de satisfaction globale, vous diriez que vous êtes ...

Parmi les 75 structures répondantes, 55 se déclarent partiellement satisfaites, en termes de satisfaction globale, vis-à-vis de Leader.

23% se déclarent peu satisfaites par rapport à Leader.

Niveau de satisfaction global vis-à-vis de Leader

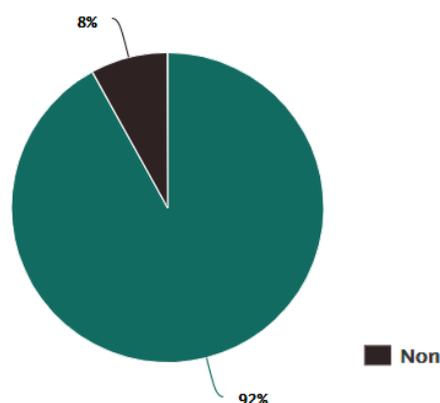


### DES STRUCTURES QUI FERONT A NOUVEAU APPEL A LEADER SI ELLES EN ONT L'OPPORTUNITE

**Rappel de la question :** Si d'aventure cette possibilité vous était proposée, auriez-vous la volonté de solliciter à nouveau Leader ?

Parmi les 75 structures répondantes, 92% déclarent avoir la volonté de solliciter à nouveau Leader si cette possibilité leur était proposée.

Volonté de solliciter à nouveau Leader



## 7. RETOURS QUALITATIFS ET PISTES D'AMÉLIORATION

### 9 SUJETS CLÉ AU REGARD DE L'EXPERIENCE VECUE

**Rappel de la question :** Si vous avez des commentaires ou précisions à apporter au regard de vos réponses aux questions précédentes, cet espace y est réservé.

L'analyse lexicale des 46 réponses à cette question ouverte permet d'identifier [9 sujets clé au regard de l'expérience vécue](#) en matière de mise en œuvre de projet Leader. Ces sujets sont classés par ordre décroissant de nombre d'occurrences.

Item	Occurrences
Délais de paiement	24
Complexité procédure, lourdeur administrative	18
Délais d'instruction	13
Qualité de l'accompagnement	11
Avance de trésorerie et frais bancaires	8
Carence de suivi et de retour d'informations sur les dossiers	6
Instabilité des règles	6
Blocage de l'instruction région	5
Pertinence de Leader	4
<b>Total occurrences</b>	<b>95</b>

Deux occurrences se détachent nettement :

- Il s'agit en 1<sup>er</sup> lieu des **délais de paiement** (24 citations) avec des commentaires très négatifs soulignant le caractère « *inacceptable* », « *insupportable* » ou encore « *incompréhensible* » de tels délais avec de nombreuses citations expliquant que « *les délais de paiement sont infernaux et mettent en péril les associations : 2017 n'est toujours pas versé en 2021.* ». En lien, les enjeux d'avance de trésorerie sur plusieurs années et les frais bancaires afférents sont cités par 8 répondants : « *Versement trop tardif pour les communes qui ont une petite trésorerie et qui doivent faire appel à un prêt relais.* », « *Les fonds étant versés dans un délai tellement long après la réalisation des dépenses (plus de 3 ans), que l'aide LEADER ne peut absolument pas être considérée comme un financement permettant la réalisation d'un projet. Il s'agit plutôt d'un financement a posteriori au bénéfice d'un porteur qui a initialement une trésorerie suffisante pour réaliser l'opération sans l'aide.* »
- Le 2<sup>nd</sup> sujet le plus cité est la **complexité de la procédure (18)**, la lourdeur administrative du montage et de l'instruction d'un dossier LEADER, avec, de surcroît, le **caractère instable des règles** et demandes de justificatifs (6). Les citations suivantes résumant bien les propos : « *Dossier compliqué et long à mettre en place, qui demande beaucoup d'énergie administrative et qui est remis en cause tous les 6 mois par des changements de règles.* », « *Complexité terrible du processus d'aide, alors que les petites communes n'ont pas de personnel administratif "spécialisé"* » ou encore « *Règles administratives d'une complexité dépassant l'entendement, et en plus instables.* »
- En lien, le 3<sup>ème</sup> sujet concerne les délais d'instruction (13), considérés comme anormalement long, « *Comme pour la plupart des opérations, celle que je porte en ce moment ne sera officiellement programmée que lorsqu'elle se terminera.* » Avec un blocage identifié au niveau du service instructeur régional (5) par plusieurs porteurs de projets. En lien, une carence de suivi et de retour d'informations **sur les dossiers bloqués** est regrettée (6) et ce, en dépit du fait que des mails et/ou informations orales sont partagées avec le GAL pour chaque dossier et que des points GAL/SI soient mis en place régulièrement : « *Nous ne recevons pas de notification qui confirme la complétude du dossier, son avancement ni son suivi...* »
- Il peut néanmoins être signalé que la qualité de l'accompagnement apporté est appréciée par les bénéficiaires (11) « *Elle fait un travail incroyable de soutien au vu de la difficulté pour les associations comme celle que je dirige, à remplir justement les formulaires.* », « *Ces techniciens sont des héros de la bureaucratie !* »
- Malgré tout, certains porteurs insistent sur la pertinence de Leader pour répondre aux besoins des territoires ruraux : « *Un dispositif plus qu'utile dans les territoires ruraux. Un vrai coup de pouce à la mise en place de projets d'envergure.* »

In fine, cette citation résume bien la vision que partage les répondants : « *LEADER est un outil formidable pour les territoires et les acteurs de terrain, au bénéfice des citoyens, pour mener des projets ambitieux et novateurs, y compris dans le domaine environnemental, contribuant à une large conscientisation des enjeux liés aux transitions écologiques et climatiques. Mais les délais d'instruction et surtout de paiement sont catastrophiques.* »

## **DEUX PRIORITES : LA SIMPLIFICATION DES PROCEDURES ET LA REDUCTION DES DELAIS**

Rappel de la question : Quelles améliorations vous sembleraient prioritaires au regard de votre expérience de Leader ?

En écho direct avec l'analyse des réponses à la question précédente, l'analyse lexicale des 58 réponses à cette question ouverte permet d'identifier **2 sujets d'amélioration prioritaires** :

- ✓ La simplification de la procédure, l'allègement du volet administratif des dossiers Leader (37 occurrences) : « *La simplification des procédures administratives est une urgence (tout à fait faisable).* », « *Une plus grande simplicité de gestion des dossiers* », « *Plus de simplicité dans la démarche, les papiers demandés ou le lien avec les autres financeurs.* ». En lien 3 porteurs évoquent la création d'une plateforme commune de dépôt / partage des dossiers comme étant une piste d'efficacité ;

- ✓ La réduction des délais de paiement (26) et d'instruction (19) est logiquement souvent demandée arguant que la situation actuelle vient à favoriser les porteurs disposant de capacités administratives et de trésorerie au contraire des "porteurs de "petits" projets qui peuvent être découragés par les contraintes juridico-administratives, et par le délai nécessaire à l'octroi puis au paiement de la subvention." En ce sens certains porteurs évoquent le besoin de disposer de « *Plus de facilités pour les petites structures sur l'avance de trésorerie.* ». Il pourrait aussi s'agir de « *Revoir les procédures d'instruction de l'AG pour réduire les délais d'instruction, de contrôle, de paiement, d'avenants. Partager les guides d'instruction aux GALs Adapter le volume des pièces à fournir par rapport aux montants LEADER estimés.* »

In fine, les porteurs demandent : "Une plus grande simplicité de gestion des dossiers, un versement rapide des subventions."

## 8. ANNEXES

### REPARTITION DES PORTEURS REpondants PAR GAL LEADER

Auprès de quel Groupe d'Action Locale LEADER votre structure a-t-elle sollicité une (ou plusieurs) aide (s) ?	96	100%
GAL HAUT JURA	0	0%
GAL LOUE LISON	2	2.08%
GAL DU PAYS DES 7 RIVIERES	1	1.04%
GAL DU PAYS VESOUL VAL DE SAONE	4	4.17%
GAL ARBOIS, POLIGNY, SALINS, CŒUR DU JURA	8	8.33%
GAL CHAMPAGNOLE NOZEROTY JURA	2	2.08%
GAL DOUBS CENTRAL	4	4.17%
GAL DU PAYS LEDONIEN	5	5.21%
GAL DU PAYS DES VOSGES SAONNAISES	2	2.08%
GAL AUXOIS MORVAN	3	3.13%
GAL AVALLONNAIS	4	4.17%
GAL BEAUNOIS	3	3.13%
GAL BRESSE BOURGUIGNONNE	3	3.13%
GAL CHALONNAIS	0	0%
GAL CHAROLAIS BRIONNAIS	9	9.38%
GAL CHATILLONNAIS	3	3.13%
GAL CU CREUSOT MONTCEAU	4	4.17%
GAL MORVAN	18	18.75%
GAL NEVERS SUD NIVERNAIS	4	4.17%
GAL BOURGOGNE NIVERNAISE	2	2.08%
GAL SEINE ET TILLES	6	6.25%
GAL SUD BOURGOGNE	1	1.04%
GAL PUISAYE FORTERRA	8	8.33%

## D. NOTE DE MISE EN ŒUVRE

La note de mise en œuvre présentée ci-dessous, datée du 27 mai 2021, est une seconde version, ayant fait l'objet d'un premier aller-retour avec les membres du COPIL.

### 1. NOTE DE MISE EN ŒUVRE LEADER : VERS LE FUTUR AAC LEADER 2023-2027

#### CONTEXTE ET ENJEU DE LA PRESENTE NOTE EXPLORATOIRE « MISE EN ŒUVRE »

Les membres du comité de pilotage de l'évaluation régionale LEADER ont validé la nécessité de produire des éléments d'aide à la décision et d'alimenter le débat associé à la mise en œuvre du futur dispositif LEADER. L'enjeu est en effet, pour rappel, de **nourrir la préparation du futur appel à candidatures Leader** qui a vocation à être présenté au nouvel exécutif régional à partir du mois de juin (en vue d'un lancement possible de cet AAC pour la fin d'année 2021).

Pour ce faire, un processus de travail itératif a été proposé dans le cadre de la présente évaluation dans le but de faire émerger des propositions, pistes de réflexions, questions et solutions autour de plusieurs sujets prioritaires de la future organisation LEADER.

Des premiers éléments d'aide à la décision opérationnels ont ainsi été exposés, **à partir** :

- ✓ Des **connaissances et retours d'expérience préalables** du groupement Boréal-Teritéo ;
- ✓ Des **entretiens conduits auprès des 23 GAL** de Bourgogne-Franche-Comté ; ainsi qu'auprès d'élus et acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme LEADER depuis le début de la programmation (plus de 40 interlocuteurs associés)
- ✓ D'un **atelier de travail « Mise en œuvre LEADER »** animé les 13-14 avril auprès des principales parties prenantes de la gestion LEADER, et a minima des agents de la DERI, de la DAT (dont instructeurs) et les animatrices des 5 GAL volontaires associés au comité de pilotage de l'évaluation
- ✓ De la **contribution des GAL de la Région Bourgogne-Franche-Comté** à l'Autorité de Gestion pour ce futur AAC
- ✓ D'échanges avec d'autres Autorités de Gestion, de manière ciblée selon les besoins (i.e. benchmark)

## 2. MODALITES DE CONCEPTION, FORMAT ET PROCESSUS POUR L'APPEL A CANDIDATURE LEADER

### PRINCIPAUX CONSTATS ET ENSEIGNEMENTS ISSUS DE L'ACTUELLE PERIODE DE PROGRAMMATION

L'Appel à candidature (AAC) constitue la première **étape du processus de déploiement de la mesure Leader**. A ce titre, il s'agit **d'une période clé** afin **d'impulser les dynamiques recherchées** et faire passer les informations importantes sur ce dispositif auprès des territoires, candidats potentiels. Au regard du retour d'expérience de la période 2014-2020, il apparaîtrait intéressant d'utiliser ce premier temps d'échange afin de **créer un espace de dialogue avec les territoires** à travers un **processus itératif**.

A noter que l'implication des GAL dans la construction du futur programme 2023-2027 est effective via les échanges/rencontres dans le cadre de l'évaluation LEADER qui est actuellement conduite et via le temps d'échange qui s'est tenu en septembre dernier dans le cadre du Réseau Rural.

Les difficultés rencontrées par certains GAL et porteurs de projets militent également, même si des simplifications devront être recherchées à cet égard, pour qu'une **transparence soit assurée concernant le niveau d'exigence de Leader du point de vue de la gestion administrative et juridique des dossiers de projets**. Afin de faciliter la comparaison des candidatures et objectiver le processus de sélection, l'organisation **d'un ou plusieurs temps de discussion directe entre les candidats et la Région**, voire la mobilisation d'acteurs extérieurs à la Région, bonnes pratiques mobilisées lors du précédent AAC, pourraient être réitérées.

Enfin, afin d'assurer une égalité entre territoires candidats, **un modèle de candidature** pourrait être fourni et un soutien leur être apporté afin de leur faciliter la mobilisation d'un **accompagnement extérieur**, notamment pour les moins expérimentés.

### ENJEUX D'AMELIORATION SOULEVES ET BONNES PRATIQUES A REPRODUIRE

Les enjeux d'amélioration ou bonnes pratiques à maintenir suivants peuvent être listés :

1. Inscription de l'AAC dans un processus itératif avec les GAL (élaboration ; candidatures, sélection)
2. Information et pédagogie sur les exigences administratives et juridiques Leader ;
3. Objectivation et transparence du processus de sélection ;
4. Cadrage du format de candidature ;
5. Appui aux territoires en exprimant le besoin.

**Nota :** dans une période où la priorité sera la programmation des dossiers Leader de la période 2014-2020, il sera important de bien évaluer et anticiper les moyens nécessaires au déploiement d'un tel processus qualitatif.

## LES PISTES ENVISAGEES

Enjeux et bonnes pratiques	Pistes d'améliorations possibles (à choisir in fine selon le scénario retenu)
<p><b>1 - Inscription de l'AAC dans un processus itératif avec les GAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps de discussion en INTERGAL afin de présenter et discuter une première ébauche d'AAC (déjà fait)</li> <li>- Temps de présentation finale de l'AAC, aux GAL actuels et d'autres territoires potentiellement candidats du format de candidature et des critères de sélection</li> <li>- Temps d'audition / confrontation du projet de programme face à un jury d'élus régionaux (et/ou comité d'experts indépendants)</li> <li>- Itérations pour le suivi et l'amélioration des stratégies GAL (ciblage, articulation, ...)</li> </ul>
<p><b>2 - Information et pédagogie sur les exigences de Leader</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration d'un propos liminaire sur les exigences de Leader dans le document d'AAC</li> <li>- Valorisation de retours d'expérience de GAL visant à sensibiliser sur la gestion Leader (dans le document d'AAC, lors de la présentation de l'AAC, ...)</li> <li>- Pédagogie sur l'exigence des dossiers Leader sur les plans administratifs et juridiques lors du temps de présentation de la logique de l'AAC</li> </ul>
<p><b>3 - Objectivation et transparence du processus de sélection</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformément à l'obligation réglementaire imposée par le PSN :</li> <li>- Porter à connaissance des critères de sélection<sup>12</sup> aux territoires candidats</li> <li>- Mobilisation d'un Comité d'Experts indépendant de la Région pour la sélection des candidatures (cf. expérience de la sélection des GAL en Franche-Comté sur 2014-2020)</li> <li>- Retour d'information formel aux GAL sur leur grille de sélection</li> </ul>
<p><b>4 - Cadrage du format de candidature</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffusion d'un modèle de candidature<sup>13</sup> aux candidats (chapitres, nombre de pages, ...)</li> <li>- Diffusion d'un modèle de présentation de la candidature en audition</li> </ul>
<p><b>5 - Appui aux territoires</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aide financière à l'accompagnement de la candidature et au conventionnement</li> <li>- Option laissée ouverte et à la discrétion de chaque GAL quant à la mobilisation d'un prestataire externe ou de temps dédié en interne pour conduire et animer ces démarches</li> </ul> <p><b>A noter :</b> dans la consultation écrite pour la modification du PDR Bourgogne, la mesure 19.1 n'était ouverte que pour l'accompagnement par un prestataire extérieur ou un recrutement spécifique. Il faudrait penser à ouvrir l'aide aux frais salariaux dans leur ensemble (pas que pour un recrutement), pour que les personnes déjà en poste puissent être financées par la 19.1 lors de l'écriture de la candidature.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilité, pour les candidats les moins expérimentés, de bénéficier du retour d'expérience d'un GAL « référent » dans une logique solidarité inter-GAL (et interterritoriale).</li> </ul>

<sup>12</sup> Ces critères restent à définir mais peut par exemple être cité le fait de disposer d'un socle de base en compétences de gestion administrative, juridique et financière.

<sup>13</sup> Le contenu d'une stratégie est réglementaire, il sera nécessairement mentionné dans l'AAC.

### 3. CADRAGE STRATEGIQUE DU FUTUR APPEL A CANDIDATURES LEADER

#### PRINCIPAUX CONSTATS ET ENSEIGNEMENTS ISSUS DE L'ACTUELLE PERIODE DE PROGRAMMATION

Aucun consensus n'a pu être dégagé de la première phase de consultation des parties prenantes de la politique Leader concernant l'opportunité de définir, ou non, un cadrage stratégique pour l'AAC pour Leader 2023-2027.

Le fait d'imposer une approche thématique<sup>14</sup> à l'échelle de l'ex-Région Bourgogne a permis d'assurer une certaine cohérence des stratégies locales mais les GAL regrettent également le manque d'adaptativité aux spécificités de chaque territoire induit par ce choix. En ex Franche-Comté, la liberté dans le choix de thématiques a permis aux GAL d'avoir une approche plus ouverte. Le contrepoint étant que le nombre moyen de fiches actions par programme Leader a été élevé avec, parfois, des superpositions entre les projets visés et les dispositifs soutenus par le FEADER de droit commun par exemple. S'observe au premier trimestre 2021, **qu'un nombre important de fiches actions n'ont toujours pas été mobilisées** et ne le seront probablement pas d'ici la fin de la période de programmation.

Plusieurs GAL ont dû **procéder à des avenants** (révisions / remaquettages) à leur programme notamment rendus nécessaires par des formulations trop précises des fiches actions comme cela avait été recommandé initialement (typologie de dépense, types de projets, ...) ; la formulation initiale de ces fiches ne leur permettant pas d'ouvrir leur programmation à certains dossiers pourtant jugés pertinents et à valeur ajoutée au regard de la stratégie locale de développement.

Plus globalement, un **manque de réactivité de la stratégie** face aux évolutions du territoire a particulièrement été mis en avant avec la crise sanitaire. Le ciblage thématique de l'AAC pourrait néanmoins permettre de **concentrer / cibler les moyens** sur des domaines d'intervention afin d'éviter la dispersion, **d'assurer la cohérence et la complémentarité des stratégies Leader**, qui ne peuvent pas couvrir toutes les thématiques, avec les grandes priorités européennes déclinées au niveau national (PSN) et régionales (SRADDET) et les dispositifs territoriaux connexes (lignes de partage), qui risquent de se démultiplier sur la future période de programmation (nouvelle politique territoriale régionale, volet territorial du FEDER, autres mesures de droit commun du PDR, Contrats Ruraux de Transition Ecologique, ...).

Enfin, certains GAL ont constaté, malgré des orientations stratégiques validées lors de la phase de sélection des candidatures, **d'importantes difficultés à intervenir dans certains domaines**, notamment en matière de développement économique, de production d'énergie renouvelables / efficacité énergétique du fait des régimes d'aides d'Etat.

#### ENJEUX D'AMELIORATION SOULEVES

Les enjeux d'amélioration ou bonnes pratiques à maintenir suivants peuvent être listés :

1. Maintien d'un niveau d'ouverture et d'adaptabilité des stratégies aux spécificités de chaque territoire
2. Articulation et complémentarité des domaines d'intervention avec ceux des dispositifs connexes
3. Recommandations sur les domaines d'intervention pour lesquels Leader est le plus adapté

<sup>14</sup> Pour rappel : deux thématiques au choix des GAL pour l'ex Bourgogne : accueil-attractivité et transition énergétique.

## LES PISTES ENVISAGEES

Enjeux et bonnes pratiques	Pistes d'améliorations possibles (à choisir in fine selon le scénario retenu)
<b>1 - Maintien d'un niveau d'ouverture et d'adaptabilité des stratégies locales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Choix d'un nombre maximum de domaines d'intervention (6 à 8 ?) s'inscrivant dans le SRADDET et le PSN ou un petit nombre de thèmes formulés de manière assez large sur le modèle de la thématique « accueil-attractivité » pour la Bourgogne sur 2015-2020.</li> <li>- Thématique transversale « fil rouge » assez ouverte, orientée sur l'enjeu prioritaire et de plus en plus prégnant d'adaptation des territoires au changement climatique.</li> </ul>
<b>2 - Articulation et complémentarité des domaines d'intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification précise des dispositifs connexes et analyse d'articulation</li> <li>- Positionnement de Leader en complémentarité / articulation avec les dispositifs connexes</li> <li>- Réalisation puis mise à jour régulière d'un tableau de cofinancements par domaine d'intervention retenu (la définition de certains dispositifs intervenant après l'AAC). Si la faisabilité d'un tel tableau n'est pas acquise, en particulier dès le début de la programmation, il reste qu'un état des lieux des principaux cofinancements mobilisables (régionaux notamment), par thématique, serait un levier d'efficacité fort.</li> </ul>
<b>4 - Domaines d'intervention préférentiels Leader</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication, lors de la phase de candidature, d'un tableau synthétisant les facteurs favorisant / freinant la mise en œuvre rencontrés sur 2015-2020 par thème (de type livret « retour d'expérience du LEADER 14-22 »).</li> <li>- Identification des domaines à éviter et notamment alerter sur les régimes d'aides qui einvont poser des complications (ex : aides directes aux entreprises (hors tourisme et ESS), production d'énergie) si aucun régime d'aide LEADER n'est créé</li> <li>- Alerte sur les complexités / lourdeurs administratives de certains types de dossier et / ou dépenses (manifestations culturelles notamment, ou salaires de personnel non dédié à l'opération aidée)</li> </ul>

## 4. CRITERES DE SELECTION DES CANDIDATURES ET DE REPARTITION DE L'ENVELOPPE

### PRINCIPAUX CONSTATS ET ENSEIGNEMENTS ISSUS DE L'ACTUELLE PERIODE DE PROGRAMMATION

Le retour d'expérience de la programmation 2015-2020 milite pour que le processus de sélection des candidatures intègre, de manière prioritaire, des modalités d'analyse et un processus de sélection / accompagnement, qui permettent in fine de **garantir que les capacités des territoires lauréats en matière de gestion administrative et juridique ne seront pas un frein à la future dynamique de programmation Leader.**

Dans le même temps, l'ensemble des parties prenantes interrogées **regrettent que l'actuelle période et les complications vécues autour de la mise en œuvre de Leader aient engendré un dévoiement de la « philosophie » Leader.** En effet, l'importance de la charge administrative et juridique mais aussi financière, avec des délais de paiement pouvant dépasser les 24 mois, a amené les GAL à **privilégier les dossiers portés par des structures présentant des capacités importantes** à cet égard. Inversement, les territoires Leader **se sont progressivement abstenus de faire la promotion des opportunités de financement offertes par leur programme auprès de porteurs présentant des niveaux de structuration insuffisants** pour pouvoir « supporter » le poids du processus nécessaire pour mener à bien un dossier Leader.

Ce faisant, les critères de sélection des candidatures devront à la fois permettre de **sécuriser la mise en œuvre du programme et garantir les principes du DLAL Leader** en favorisant des conditions de portage des programmes Leader facilitatrices pour les futurs bénéficiaires. Il s'agira aussi de garantir le dynamisme de la programmation à travers l'évaluation de la capacité d'animation territoriale et du potentiel de projet qui dépendra en partie de la taille du territoire (population, nombre de communes, ...), et de son potentiel de porteurs de projets.

### ENJEUX D'AMELIORATION SOULEVES

Les enjeux d'amélioration ou bonnes pratiques à maintenir suivants peuvent être listés :

1. Dispositif et capacité d'animation territoriale (élus, citoyens, acteurs) et dynamisme de la programmation
2. Obtention de garanties en termes de capacités de gestion administratives, juridiques et financières
3. Accompagnement technique et financier facilitateur aux « petits » porteurs de projets

## LES PISTES ENVISAGEES

Enjeux et bonnes pratiques	Pistes de critères possibles (à choisir in fine selon le scénario retenu)
<p><b>1 - Animation territoriale et potentiel de programmation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phase de concertation / capacité d'animation territoriale (notamment l'association effective des citoyens d'un territoire à la définition de la stratégie)</li> <li>- Capacité à présenter quelques premières actions possibles</li> <li>- Volume de projets identifiés sur la génération Leader précédente (dont dossiers transférés en crédits région)</li> <li>- Potentiel du territoire (nombre de communes, ...)</li> </ul>
<p><b>2 - Garanties de capacités de gestion administratives, juridiques et financières</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacités et compétences de gestion en présence</li> <li>- Capacité à proposer une organisation ad hoc (gestion, sélection, gouvernance, ...)</li> <li>- Engagement sur des ressources humaines dédiées suffisantes (voir chapitre 8)</li> <li>- Garantie d'indépendance de la cellule leader au sein de la structure porteuse</li> </ul>
<p><b>3 - Accompagnement technique et financier facilitateur dédié aux « petits » porteurs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispositif d'accompagnement amélioré pour les « petits » porteurs de projets : une réflexion à porter et des outils à développer collectivement AG-SI-GAL-ASP...</li> <li>- Mobilisation d'une ligne de cofinancement dédiée aux « petits » porteurs (ex : critère permettant de valoriser les candidatures s'appuyant sur des lignes de co-financement dédiées ouvertes par exemple par des intercommunalités du territoire considéré.s)</li> </ul>



### Zoom sur le critère de sélection « Nombre d'habitants couverts par le GAL » :

Différentes autorités de gestion en France ont fait le choix pour l'actuelle programmation d'introduire un indicateur « nombre d'habitants sur le territoire du GAL » pour adapter ou moduler l'enveloppe Leader in fine mise à disposition par les GAL. Si ce choix peut apporter une dimension d'équité, il revêt également certaines limites :

- Le postulat sous-tendu est d'une certaine manière contraire au principe de développement rural et de l'objectif de rééquilibrage urbain-rural, les territoires ruraux par définition les moins peuplés pouvant nécessiter a contrario un surinvestissement financier pour permettre un regain d'attractivité. La région BFC est l'une des plus rurales de France et présente de nombreux territoires hyper-ruraux qui doivent faire l'objet d'une attention particulière
- L'indicateur peut être en décalage avec les potentiels de programmation du GAL d'une part et ses besoins de développement d'autre part : un territoire très élargi par exemple, comportant un grand nombre de petites communes, et dont la densité est faible appelle parfois des investissements importants ne serait-ce qu'en termes d'accessibilité des services (le nombre de services ou équipements à créer, développer, accompagner au travers du programme Leader est susceptible d'y être plus important que sur un territoire de taille plus petite, leur population étant égale par ailleurs).

**L'expérience de la sélection des GAL dans le cadre du PDR Bourgogne est perçue à ce titre positivement par plusieurs interlocuteurs au sein de la Région.** Les critères « Nombre d'euros LEADER/habitant » et/ou « population couverte par le GAL » n'avaient pas été intégrés au calcul d'enveloppe Leader.

## 5. CALENDRIER DE L'APPEL A CANDIDATURES LEADER

### PRINCIPAUX CONSTATS ET ENSEIGNEMENTS ISSUS DE L'ACTUELLE PERIODE DE PROGRAMMATION

Peu de retours d'expérience issus de la précédente période d'appel à candidature ont pu être collectés. Globalement, les GAL considèrent qu'une période de 6 mois est un minimum pour pouvoir préparer une candidature Leader. Idéalement, 2 à 3 mois supplémentaires seraient utiles. Ce délai supplémentaire pourrait être obtenu en permettant aux GAL d'anticiper certaines étapes du processus notamment la concertation territoriale qui constitue une étape importante et chronophage pour mobiliser les acteurs.

**Nota :** le délai observé dans les régions françaises est de **6 mois pour répondre aux AAC** au regard des contraintes calendaires prévues dans les règlements européens et au regard du calendrier des élections régionales.

### LES PISTES ENVISAGEES

Un calendrier est en cours de définition au niveau de l'Autorité de Gestion. Les principaux jalons pourraient, à ce stade de la réflexion, être les suivants :

- ✓ Lancement en fin d'année 2021 ;
- ✓ Sélection des candidatures avant l'été 2022 ;
- ✓ Objectif que les GAL soient opérationnels durant le 1<sup>er</sup> semestre 2023.

A noter que si la sélection des GALs se fait en juin 2022, en considérant le temps d'études des candidatures par l'AG et le temps des auditions, cela ne laissera pas 6 mois aux GAL pour la phase de candidature.



#### Zoom sur le **calibrage des enveloppes financières** Leader des futurs GAL

Ce calibrage devra tenir compte de/du/d' :

- l'enveloppe globale consacrée à Leader au sein du PDR FEADER 2023-2027 ;
- la période effective de programmation resserrée sur 5 ans et appellera donc à l'efficacité ;
- nombre de territoires pressentis / retenus ;
- un montant plancher qui pourrait être défini par la capacité à financer les fonctions support de chaque GAL, elle-même conditionnée aux règles d'animation et de gestion (nombre d'ETP minimum attendu par GAL...)
- éléments permettant d'estimer les « capacités d'absorption » des GAL : ancienneté / expérience en matière de politiques développement territorial, niveau et dynamique de programmation passée, perspectives de projets, ...

A titre d'illustration, et de manière sommaire à ce stade, une piste pourrait être d'estimer un montant plancher annuel à partir de la formule suivante (sur la base d'une hypothèse de 2 ETP/GAL) : (coût ETP unitaire X nb ETP minimum) X 4<sup>15</sup>

Soit, pour 2 ETP et un coût unitaire annuel de 40 000 € pour 1 ETP<sup>16</sup>, un **montant Leader plancher de 1,6 M€ sur 5 ans** (2023-2027) hors dépenses externes de fonctionnement (ex : prestation d'évaluation externe...). A ce montant approximatif, devront être ajoutées les dépenses RH de la période "supplémentaire" pour la finalisation des derniers dossiers de paiement (jusqu'en 2029). Les autres dépenses de la 19.4 (frais de déplacements, location d'un véhicule de service, ordinateur, fonctionnement et animation du GAL, frais de communication, prestations extérieures ...) devront lui être soustraits. *A noter :* dans cette hypothèse de calcul, les moyens associés au fonctionnement et au pilotage du GAL (et notamment les moyens d'animation-gestion) atteignent un plafond de 25% des crédits FEADER alloués au GAL.

<sup>15</sup> Dans la mesure où les coûts de fonctionnement représentent un maximum de 25% de l'enveloppe globale.

<sup>16</sup> Ce montant reste à préciser.

## 6. FORMATION, OUTILLAGE ET MONTEE EN COMPETENCES COLLECTIVE

### PRINCIPAUX CONSTATS ET ENSEIGNEMENTS ISSUS DE L'ACTUELLE PERIODE DE PROGRAMMATION

Lors des consultations des parties prenantes, le constat de **l'importance des besoins de formation** a été globalement partagé. Si des cycles de formation ont été déployés sur la période 2015-2020 (régimes d'aides d'état, contrôle des marchés publics, saisie dans Osiris, ...) le **dispositif de formation n'a pas été à la hauteur des besoins**.

En termes de périmètre, les **modules de formation proposés ont été trop ponctuels** alors qu'un **programme suivant l'ensemble du cycle de vie d'un projet serait nécessaire** afin que les animateurs et gestionnaires des GAL puissent **maîtriser l'ensemble du processus, y compris du point de vue du porteur de projet**.

**L'important turn-over observé** au sein des GAL **n'a pas été compensé ni par un « tuilage » suffisant au sein des GAL (structuration de l'information au sein de certains GAL), ni par des solutions de formation accélérée** qui auraient été utiles afin de réduire le temps de latence (9 à 12 mois) avant qu'un nouvel arrivant puisse être opérationnel. Les évolutions réglementaires in itinere ainsi que les nouvelles directives et / ou « jurisprudence » en termes de modalités d'application de la règle nécessiteraient qu'une **dimension de formation continue soit intégrée** avec des temps de mise à jour organisés régulièrement.

- A cet égard, les GAL regrettent de ne pas avoir pu bénéficier de plus de retours d'information en matière d'arbitrage juridique et réglementaire de l'AG sur les « cas » d'espèce auxquels certains GAL ont pu être confrontés. Sans que cela constitue une règle, cela aurait pu éclairer leur compréhension en matière de modalités d'application de la règle.

Les **réunions techniques réunissant les GAL et le service instructeur**, organisées en début de période de programmation **ont été appréciées car elles permettaient de partager une culture commune** et un niveau de maîtrise équivalent. Enfin, la livraison trop tardive des formulaires et outils d'instruction ou encore l'absence de mise à jour des rapports d'instructions ont pu contribuer à retarder la programmation.

### ENJEUX D'AMELIORATION SOULEVES

Les enjeux d'amélioration ou bonnes pratiques à maintenir suivants peuvent être listés :

1. Formations sur toutes les étapes et procédures d'un dossier Leader
2. Construction d'une culture commune de la réglementation entre les GAL et le SI
3. Formation globale accélérée à l'arrivée (du GAL et du SI)
4. Formation continue visant la mise à jour / à niveau des agents
5. Mise à disposition et formation anticipée des outils et formulaires d'instruction

## LES PISTES ENVISAGEES

**Nota :** le scénario retenu dépendra de la décision prise in fine concernant la « localisation » de l'instruction des dossiers.

Enjeux et bonnes pratiques	Pistes d'améliorations possibles (à choisir in fine selon le scénario retenu)
<p><b>1 - Formations sur toutes les étapes d'un dossier</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception de modules de formation pour chacune des principales étapes de la gestion d'un dossier Leader</li> <li>- Conception d'un vadémécum / guide de gestion spécifique à Leader décrivant de manière détaillée l'ensemble des étapes et procédures de gestion d'un dossier / programme Leader, y compris au-delà du logiciel de gestion</li> <li>- Formation globale sur les fonds européens (pour faciliter la définition des lignes de partage) ainsi que sur le volet suivi et pilotage d'un programme LEADER</li> </ul> <p><b>A noter :</b> Le niveau de formation dépendra in fine des modalités d'instruction adoptées (dans le cas d'une instruction déléguée aux GAL, les moyens alloués à la formation des GAL devront être encore plus soutenus).</p> <p>Tout l'enjeu de ces formations réside en tout cas dans le fait d'accompagner la prise d'autonomie des GAL et soutenir la fluidification de la gestion LEADER dans son ensemble.</p>
<p><b>2 - Construction d'une culture commune de la réglementation entre les GAL et le SI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place d'une cellule mixte GAL / SI / AG dédiée à la conception et à la mise à jour (versioning, traçabilité des modifications) du vadémécum / guide de gestion / manuel de procédures Leader. Ce « groupe de travail » ou « cellule » composée de GAL et instructeurs volontaires serait animé et piloté par l'AG dans une logique de co-construction des outils nécessaires à une mise en œuvre rapide et fluide de la programmation Leader.</li> <li>- Identification de gestionnaires / animateurs expérimentés au sein des GAL qui pourraient jouer le rôle de référents sur les sujets les plus complexes et aider les autres GAL sur ces sujets. A noter : principe de « GAL référents » en complément des moyens de formation et d'accompagnement qui devront être déployés par ailleurs par la Région</li> <li>- Animation d'un collectif régional des animateurs.trices et des gestionnaires de GAL afin de favoriser l'entraide et les partages d'expérience sur la préparation puis la mise en œuvre du programme LEADER</li> <li>- Organisation de modules de formation mixtes SI / GAL</li> <li>- Ouverture de la FAQ existante entre l'AG (DERI) et le SI (DAT) aux GAL</li> </ul>
<p><b>3 - Formation globale accélérée en début de programme puis à l'arrivée d'un nouveau gestionnaire</b></p>	<p>Mise à disposition d'un programme de formation globale accélérée : kit de formation à distance susceptible d'être mis à disposition de chaque arrivant, couplé à des formations régulières pour tous :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Malette pédagogique dématérialisée pour les nouveaux arrivants</li> <li>- Mise à disposition de modules de formations vidéo / à distance enregistrés</li> <li>- Parrainage par un gestionnaire expérimenté référent pour répondre aux questions, en complément de la formation/ accompagnement de base apporté par l'AG</li> <li>- Modules de formation dédiés pour les étapes clés (pilotage du programme, instruction...)</li> </ul> <p>Cette piste d'amélioration suppose toutefois un engagement fort des GAL candidats vis-à-vis de l'effort de « tuilage » ou capitalisation fourni à chaque nouveau départ/arrivée. Cet engagement est nécessairement double :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Du temps et des moyens à consacrer effectivement, en interne, à la valorisation des acquis, de l'expérience et des outils et à la transmission entre agents</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Un engagement de la part du GAL (employeur, élus...) à dégager du temps et des moyens pour participer à ces actions de formation renforcées apportées par la Région.</li></ul>
<b>4 - Formation continue visant la mise à jour / à niveau des agents</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organisation de modules de formation continue annuels<sup>17</sup></li><li>- Formalisation de notes techniques ciblées sur des points administrativo-juridiques clés, adossés à des temps de partage collectifs SI / GAL,</li><li>- Création d'un outil / support adapté pour assurer les échanges et la mise à disposition d'informations liées à la gestion de la réglementation et au suivi des programmes</li></ul>
<b>5 - Mise à disposition et formation anticipée des outils et formulaires</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Maitriser les délais de mise à disposition des outils et formulaires d'instruction</li><li>- Mettre à jour les outils et formulaires d'instruction</li></ul>

---

<sup>17</sup> L'organisation de modules de formation continue annuel (kit de formation à distance, sessions en présentiel régulières...) suppose le déploiement par l'AG de moyens et ressources suffisants (internalisés ou externalisés).

## 7. ACCELERATION ET OPTIMISATION DE LA PHASE DE CONVENTIONNEMENT DES GAL

### PRINCIPAUX CONSTATS ET ENSEIGNEMENTS ISSUS DE L'ACTUELLE PERIODE DE PROGRAMMATION

L'actuelle période de programmation a été marquée par un retard au démarrage significatif qui n'a in fine jamais pu être totalement rattrapé. La phase de **conventionnement tripartite des GAL** (conventions GAL-AG-ASP), **laquelle s'est étendue sur près de deux ans et demi**, n'échappe pas à ce constat. Les facteurs explicatifs sont à la fois exogènes (absence de transfert direct de moyens humains dans le cadre du changement d'autorité de gestion de l'Etat vers la Région, ouverture tardive des mesures dites du développement rural et mise à disposition toute aussi tardive des outils et formulaires nécessaires au déploiement Leader...) et endogènes (insuffisance des moyens humains disponibles au sein de la Région pour accompagner le lancement de la programmation, perception par les GAL et le SI d'un cadrage encore insuffisant du travail de rédaction des fiches-actions...).

En dépit de ces délais allongés, le travail de conventionnement n'est pas parvenu à favoriser pleinement la programmation ni à en sécuriser totalement l'instruction : des évolutions importantes et de **nombreux avenants ont ainsi été rendus nécessaires, en particulier sur la formalisation des fiches-actions** des GAL. Le processus de modification par avenant des conventions (jusqu'à la signature) pouvant lui-même être long, le conventionnement est perçu par l'ensemble des parties prenantes Leader comme une étape clef à optimiser pour l'avenir de façon à favoriser la dynamique de programmation et le soutien à des projets pertinents et cohérents au regard de la stratégie locale de développement, mais non anticipés au moment de la candidature ou du conventionnement.

Plusieurs contraintes méritent tout particulièrement d'être explorées et solutionnées, parmi lesquelles le constat de **superpositions entre certaines fiches-actions Leader et d'autres dispositifs de droit commun FEADER ou FEDER** ; celui d'un **nombre très voire trop important de fiches-actions** (et par ailleurs de sous-actions à l'intérieur de chacune d'entre elles) dans certains GAL ; le constat, enfin, de **fiches trop cloisonnées et même souvent trop détaillées** dont la rédaction a in fine entravé la mise en œuvre des stratégies locales (importance des avenants...). La rédaction de certaines fiches beaucoup trop détaillées en sous actions a contribué à la lourdeur de traitement des dossiers et complexifié l'instruction des dossiers.

### ENJEUX D'AMELIORATION SOULEVES ET BONNES PRATIQUES A REPRODUIRE

Les enjeux d'amélioration ou bonnes pratiques à maintenir peuvent être listés et articulés autour des 2 axes suivants, et détaillés dans le tableau page suivante relatif aux « pistes envisagées » :

- **Accélération de la phase de conventionnement et montée en compétences collective :**
  1. Cadrage du format et contenu des fiches-actions (et repositionnement vis-à-vis du règlement d'intervention) le plus en amont possible de la programmation
  2. Vers une approche de travail collective au service d'un conventionnement efficace
  3. Mise en place de moyens d'accompagnement du processus de conventionnement des GAL
- **Sécurisation et optimisation de la formalisation des fiches-actions :**
  4. Clarification des lignes de partage Leader et autres dispositifs FEDER/FEADER
  5. Réduction du nombre et allègement des fiches-actions
  6. Facilitation du processus de révision du programme

### LES PISTES ENVISAGEES

Enjeux/ bonnes pratiques	Pistes d'améliorations possibles (à choisir in fine selon le scénario retenu)
<p><b>1 – Cadrage du format des fiches-actions et rôle du règlement d'intervention le plus en amont possible</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En l'absence de cadrage national LEADER, validation par l'AG du cadre et du niveau de précision attendus pour la convention (contenu des annexes et des fiches-actions)</li> <li>- A partir du cadrage AG, construction le plus en amont possible d'un vade-mecum visant à optimiser et simplifier le contenu rédactionnel des FA en vue de leur mise en œuvre (liste des dépenses, bénéficiaires...)</li> </ul> <p><b>A noter :</b> ce cadrage supposera une dimension collaborative forte afin de garantir un maximum d'efficacité et pourrait ainsi associer la DAT mais aussi l'ASP au regard afin de bénéficier du retour d'expérience 2014-2020.</p>
<p><b>2 – Vers une approche de travail collective au service d'un conventionnement efficace</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les acteurs de la mise en œuvre Leader s'accordent sur la plus-value de mettre en place un groupe de travail AG-SI-GAL pour travailler le plus en amont possible sur la : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Formulation simplifiée des dépenses éligibles/ inéligibles</li> <li>o Stabilisation des lignes de partage préalable Leader/FEADER/FEDER</li> <li>o Vérification de la contrôlabilité des fiches-actions</li> <li>o Vérification de la mobilisation des régimes d'aides d'Etat</li> <li>o Le processus de révision des conventions (par notification et/ou avenant)</li> </ul> </li> </ul> <p><b>A noter :</b> si le rôle de l'ASP dans la mise en œuvre du programme LEADER n'est à ce jour pas défini, sa participation au groupe de travail susmentionné permettrait tout de même un partage d'expériences fructueux à envisager.</p>
<p><b>3 - Accompagnement du processus de conventionnement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise à disposition dès 2023 de moyens humains en interne à la Région pour appuyer les territoires dans ce conventionnement (2 ETP au total avaient été fléchés pour conduire ce conventionnement sur les deux PDR BOU et FC sur 2014-2020).</li> <li>- Nota : à ces moyens déployés au sein de la Région, s'ajoutent également des moyens suffisants à prévoir au sein de chaque GAL et, selon le rôle qui lui sera confié, à l'ASP.</li> <li>- Orientation des GAL de façon à positionner les fiches-actions sur des domaines et types de projets / porteurs adaptés (compte tenu de l'expérience 2015-2020)</li> <li>- Accompagnement collectif et individuel des Groupes d'Action Locale sur la formalisation de leur convention à partir des lignes directrices et cadrage travaillé ci-dessus</li> </ul>
<p><b>4 – Clarification des lignes de partage LEADER-FEDER-FEADER</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lignes de partage LEADER/FEADER de droit commun suivant l'éligibilité du territoire</li> <li>- Lignes de partage LEADER/ volet territorial FEDER...</li> <li>- Organiser une présentation des mesures et des lignes de partage envisagées le plus en amont possible du conventionnement (voire de la candidature)</li> </ul>
<p><b>5 – Réduction du nombre et allègement des fiches-actions (FA)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction du nombre de fiches-actions par GAL (hors 19.3 et 19.4)</li> <li>- Invitation à réduire le nombre de sous-actions par FA</li> <li>- Présentation globalisée des dépenses éligibles (ex : prestations extérieures) et inéligibles</li> <li>- Définition préalable des dépenses inéligibles susceptibles de figurer dans la FA</li> <li>- Ne pas dépasser le cadre réglementaire, l'expérience 2014-2020 ayant montré que certaines exigences sur LEADER ont parfois été plus loin que le décret d'éligibilité des dépenses par exemple. Encore une fois, l'allègement des fiches-actions est envisagé à des fins de simplification et optimisation.</li> <li>- Repositionnement du règlement d'intervention (plus-value par rapport aux FA), permettant par exemple de préciser certains points (dépenses éligibles, plafonds, conditions d'admissibilité...)</li> </ul>

<b>6 – Facilitation du processus de révision du programme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identification claire dans la convention et le vademécum de ce qui relève d'un processus de notification versus d'un processus d'avenant</li><li>- Ouverture possible à davantage de modifications par voie de notification</li><li>- La date de l'ARDC détermine la version des fiches-action à mettre en œuvre</li></ul>
---	--

## 8. FLUIDIFICATION ET SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE ET JURIDIQUE

### PRINCIPAUX CONSTATS ET ENSEIGNEMENTS ISSUS DE L'ACTUELLE PERIODE DE PROGRAMMATION

La mise en œuvre du programme Leader en Bourgogne-Franche-Comté s'est traduite, face aux dysfonctionnements rencontrés au cours de l'actuelle programmation, par un essoufflement de la dynamique territoriale. Les porteurs de projets, élus et acteurs locaux, équipes techniques des GAL ont été découragés vis-à-vis de la **complexité administrative du montage des dossiers** d'une part et du manque de visibilité associés au paiement de l'aide LEADER d'autre part (incertitudes quant aux montants payés et aux **délais de paiement** notamment).

Il en a résulté une détérioration de l'image du programme Leader dans son ensemble mais aussi une certaine décrédibilisation de tous les maillons de la chaîne (Région, GAL...). Pour autant, une majorité d'acteurs régionaux et locaux s'accordent à **reconnaître à la « philosophie LEADER » une réelle plus-value sur les territoires** et émettent des propositions ou souhaits pour que le programme reste au maximum fidèle à ses origines et fondamentaux, en tant que financeurs de petits projets et/ou projets innovants en milieu rural. Si la complexité administrative et juridique et les retards de programmation et paiement observés s'expliquent en partie par des éléments de contexte nationaux (complexité du cadre réglementaire UE et national, paramétrage tardif d'Osiris...) et par une insuffisance de moyens humains au sein de la Région déjà évoquée précédemment, deux autres facteurs de freins méritent également d'être relevés.

Le service instructeur et les équipes du GAL soulignent ainsi le **contexte d'évolutions continues (voire d'instabilité) des règles administratives du programme** qui ont impacté leur travail et ont contribué à user les équipes (turn-over...). S'il n'est pas possible de jouer entièrement sur ces règles (cadre national notamment), il apparaît nécessaire de stabiliser le plus en amont possible les règles d'échelle « régionales ».

Par ailleurs, les parties prenantes LEADER s'accordent sur une relative dichotomie entre ces règles imposées et la nature des petits porteurs et petits projets. A ce titre, une lecture trop rigoriste des règlements, certes sécurisante, a pour effet d'entraver la mise en œuvre du programme et à ralentir son avancement. Dans la perspective d'une prochaine programmation, il s'agira donc de veiller, dans la mesure des éléments réglementaires à disposition, à **stabiliser d'entrée les règles du jeu** pour l'ensemble des acteurs de l'instruction LEADER, et à trouver un plus **juste équilibre entre une prise de risque limitée vis-à-vis des contrôles et une simplification indispensable des démarches pour les porteurs de projets parallèle à une fluidification et accélération des processus** de gestion LEADER.

### ENJEUX D'AMELIORATION SOULEVES ET BONNES PRATIQUES A REPRODUIRE

Les enjeux d'amélioration ou bonnes pratiques à maintenir suivants peuvent être listés :

1. Simplification des démarches des porteurs, optimisation de l'instruction et accélération des paiements ;
2. Expérimentation de solutions d'avance et de cofinancement des projets LEADER;
3. Fluidification du processus d'instruction ;
4. Mise en place d'une organisation collective au service de la simplification ;

### LES PISTES ENVISAGEES

Enjeux et bonnes pratiques	Pistes d'améliorations possibles (à choisir in fine selon le scénario retenu)
<p><b>1 – Simplification des démarches des porteurs, optimisation de l’instruction et accélération des paiements</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des coûts raisonnables <sup>18</sup>: élévation du seuil à partir duquel 2 devis sont exigés (ex. : pas nécessairement de devis pour les dépenses inférieures à 2000 euros - à valider)</li> <li>- Analyse des marchés publics :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• En dessous du seuil d’un marché public à procédure adaptée (MAPA), nombre de pièces justificatives réduit ;</li> <li>• Maintien d’un prestataire extérieur en charge de l’analyse des marchés publics<sup>19</sup></li> </ul> </li> <li>- Mise en place d’options de coûts simplifiés (OCS) pour des petits dossiers (ex : principe de forfait pour les factures d'achat de petit matériel). Nota : la faisabilité et les conditions de mise en œuvre de cette option resteront néanmoins à explorer techniquement.</li> <li>- Inéligibilité de certaines dépenses actées et listées (bénévolat, travaux en régie, crédit-bail, ...)</li> <li>- Clarifications spécifiques sur l’application des régimes d'aides (ex : création d’une base de données présentant pour des « projets types » le régime d'aide appliqué et pourquoi) et à déterminer dès le début de la programmation.</li> </ul>
<p><b>2 – Expérimentation de solutions d’avance et de cofinancement des petits projets LEADER</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solutions d’avances pour pallier le manque de trésorerie des petites structures et maintenir ou renouveler l’attractivité du dispositif LEADER vis-à-vis de ces porteurs<sup>20</sup></li> <li>- Instauration d’un cofinancement automatique au travers d’une ligne de financement régionale pour faciliter le bouclage des plans de financements des petits projets (si possible en paiement associé - versement concomitant de la contrepartie nationale et de la part FEADER au bénéficiaire - pour renforcer l’effet levier de l’aide)</li> </ul>
<p><b>3 – Fluidification du processus d’aller-retour GAL-SI-GAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilisation et communication des règles du jeu dès le démarrage (ex : listes de pièces justificatives)</li> <li>- Accélération et dématérialisation : transmission des pièces de l’instruction via dépôt sur un espace en ligne commun</li> <li>- Outillage et formation des gestionnaires et instructeurs.trices de GAL (cf. chapitre 6)</li> </ul>
<p><b>4 - Mise en place d’une organisation collective au service de la simplification</b></p>	<p>Mise en place d’un groupe de travail AG-SI-GAL (voire ASP), animé par l’AG, afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partager une compréhension commune des informations réglementaires et leurs mises à jour tout au long de la programmation</li> <li>- Formaliser par écrit et accompagner oralement le partage et la vulgarisation réglementaire (harmonisation auprès de l’ensemble des GAL et instructeurs)</li> <li>- Participer à la conception et aux phases de test du futur logiciel de suivi et être force de proposition dans la construction de cet outil, de façon à s’assurer qu’il prenne en compte les spécificités LEADER</li> </ul>

<sup>18</sup> Une analyse des pratiques adoptées sur le FEADER de droit commun et applicables à LEADER pourrait à ce titre être intéressante, notamment dans un souci d’équité de traitement (sous réserve que les seuils appliqués permettent effectivement une simplification).

<sup>19</sup> Dans la pratique, au cours de l’actuelle période de programmation, l’analyse du prestataire a pu faire l’objet d’allers et retours complémentaires (l’expertise et les avis donnés par ce dernier étant parfois remis en question), ce qui a pu induire un allongement des délais et certaines confusions.

<sup>20</sup> Une analyse des incidences de ces solutions d’avance reste toutefois nécessaire afin de vérifier que celles-ci ne complexifient pas de façon importante le travail de traitement des dossiers et instruction par le GAL et/ou le SI (à noter : un zoom sur le dispositif « Pass Avances » de la Région Occitanie est actuellement en cours de réalisation afin d’apporter un éventuel éclairage à cette question/limite).

## 9. ORGANISATION GENERALE ET REPARTITION DES ROLES AG-SI-GAL

### PRINCIPAUX CONSTATS ET ENSEIGNEMENTS ISSUS DE L'ACTUELLE PERIODE DE PROGRAMMATION

Le transfert d'autorité de gestion du FEADER aux Régions et la fusion des régions ont obligé la Région Bourgogne-Franche-Comté à se doter d'une organisation générale tout à fait nouvelle au cours de l'actuelle période de programmation. Elle s'appuie aujourd'hui sur une expérience acquise au fur et à mesure et qu'il s'agira de valoriser pour l'avenir (maintien du périmètre des acteurs en place...). Une majorité d'agents et élus de la Région s'accordent ainsi sur le constat d'un sous-dimensionnement initial (en compétences et en effectifs) du service instructeur<sup>21</sup>, renforcé par des dynamiques de turn-over au cours de la programmation. Ces constats ont à ce titre contribué à l'engorgement du service face aux besoins d'instruction des dossiers (dont l'une des issues a notamment été le basculement d'un certain nombre de projets Leader sur des crédits régionaux propres).

De même, cette génération de programme 2014-2020 a donné lieu à la sélection de 10 nouveaux Groupes d'Action Locale Leader, qui eux aussi, ont dû mettre en place des moyens d'animation et de gestion dédiés, dans un contexte de recomposition territoriale qui a aussi eu des incidences sur les structures porteuses des GAL et/ou leur périmètre (Loi NOTRe). D'un GAL à l'autre, les besoins d'animation et gestion, et la répartition des rôles et ETP restent très variables. Des différences de perception notables sur la charge d'animation et de gestion sont ainsi exprimées selon que les GAL et/ou équipes techniques ont connu de précédentes programmations Leader ou sont nouvellement en poste sur Leader. De manière générale, les besoins d'animation apparaissent prédominants en début de programmation pour s'effacer davantage au profit des besoins de gestion une fois la programmation lancée. La complexité administrative et juridique associée au programme Leader sur 2014-2020 a néanmoins contribué à « orienter » en partie les moyens d'animation vers des tâches de gestion.

Au-delà de la question du dimensionnement des équipes en charge de la mise en œuvre Leader, un besoin de clarification des rôles est souligné par la majorité des interlocuteurs interrogés. La répartition des tâches en ce qui concerne le circuit de gestion des dossiers LEADER fait en particulier débat : les parties prenantes partagent ainsi le constat d'une double instruction (par le GAL, par le SI...) et de son inefficacité. Le circuit d'instruction est construit de façon telle que le contrôle de la Région est très important, contribuant par là-même à allonger les procédures, doubler certaines étapes... Par ailleurs, certaines questions techniques ou juridiques donnent lieu à la mobilisation et à l'interprétation de plusieurs services de la Région (interprétation de la DERI, de la DAT, de la DAJA<sup>22</sup>) voire de l'ASP ce qui tend à générer de la confusion et de l'inefficacité (dans un tel cas de figure, quel avis prévaut ?). La communication entre les GAL et leur référent.e instructeur est perçue globalement comme un facteur de succès (bonne réactivité, qualité des échanges, accompagnement individuel sur des dossiers concrets...) en dépit du turn-over. A l'inverse, la communication entre les GAL et l'AG semble pouvoir être améliorée et fluidifiée.

Par ailleurs, les acteurs régionaux partagent quant à eux le constat d'une qualité hétérogène de la pré-instruction et de la complétude selon les GAL. Or, les dossiers de qualité transmis par les GAL (dossiers rigoureusement complets et pré-instruits) constituent un gain de temps important pour l'instruction en Région.

### ENJEUX D'AMELIORATION SOULEVES ET BONNES PRATIQUES A REPRODUIRE

Les enjeux d'amélioration ou bonnes pratiques à maintenir suivants peuvent être listés :

1. Polyvalence et flexibilité des équipes techniques des GAL et dialogue entre GAL
2. Revue du circuit d'instruction ;

<sup>21</sup> Une analyse synthétique et globale des moyens alloués au sein de la Région à la mise en œuvre du programme LEADER (AG, SI...) sera produite dans le cadre du rapport intermédiaire et fera l'objet de mises en perspective à l'occasion de nos travaux de benchmark.

<sup>22</sup> Direction Affaires Juridiques et Archives

3. Dimensionnement des ressources humaines au sein de la Région au service de la mise en œuvre du programme
4. Vers un rapprochement Autorité de Gestion- Service Instructeur au sein d'une seule et même direction ;
5. Vue d'ensemble et clarification des rôles AG-SI-GAL possible pour 2023-2027

## LES PISTES ENVISAGEES

Enjeux et bonnes pratiques	Pistes d'améliorations possibles (à choisir in fine selon le scénario retenu)
<p><b>1 – Polyvalence et flexibilité des équipes techniques des GAL et dialogue entre GAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Polyvalence et flexibilité des moyens humains disponibles à l'échelle du GAL : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoins d'animation prédominants en début de programmation s'effaçant en partie au profit de la gestion en fin de programmation ;</li> <li>• Participation obligatoire des animateurs.trices LEADER aux formations 'gestion' aux côtés des gestionnaires (échanges au sein du binôme, compétences confortées...)</li> </ul> </li> <li>- Recentrage des ETP dédiés à la gestion du programme (nota : comprendre ici la gestion administrative et réglementaire, i.e. hors animation) sur 1 à 2 interlocuteurs afin d'éviter la dispersion des connaissances et favoriser la montée en compétences (ex : éviter 10 % d'ETP sur de l'assistance administrative)</li> <li>- Désignation de GAL (animateurs-gestionnaires) expérimentés impliqués aux côtés de l'AG et du SI dans l'accompagnement des équipes techniques des GAL moins expérimentées</li> </ul>
<p><b>2 – Revue du circuit d'instruction</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcement de l'autonomie laissée aux GAL dans le processus d'instruction des dossiers Leader afin d'éviter l'écueil de la double instruction</li> <li>- Voire option de la délégation de l'instruction aux GAL (ex : Alsace...) sous réserve d'être prévue et permise par la piste d'audit</li> </ul> <p><b>A noter :</b> ces solutions de délégation partielle ou totale de l'instruction aux GAL font l'objet d'une analyse de benchmark permettant d'approfondir les conditions de réussite et facteurs limitants (enjeux de sécurisation) de ces options au regard de l'expérience d'autres PDR et/ou Régions</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement parallèle via des modalités d'encadrement claires (guide de gestion), un programme de formation et des temps et moyens d'accompagnement adaptés</li> </ul>
<p><b>3 – Dimensionnement des ressources humaines au sein de la Région au service de la mise en œuvre du programme</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanctuarisation de moyens humains au sein de la Région dès les phases de sélection (réponse aux questions des GAL candidats, organisation d'un comité d'expert et préparation des auditions, ...) et de conventionnement des GAL (cadrage des fiches-actions, accompagnement collectif et individuel sur le conventionnement...)<sup>23</sup></li> <li>- Renforcement des moyens juridiques au service de la programmation Leader (éviter la mobilisation tierce de la DAJA pour raccourcir les délais de traitement)</li> <li>- Capitalisation sur les compétences disponibles au sein de la Région (expérience des instructeurs acquise sur l'actuelle programmation...) et sécurisation du nombre d'ETP</li> <li>- Accompagnement à la prise de poste accélérée en cas de rotation des effectifs (guide d'accueil pour les nouvelles recrues au sein du SI et/ou des GAL)</li> </ul>
<p><b>4 – Vers une organisation optimisée entre AG et SI : quid d'un rapprochement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une seule et même responsabilité dans l'accompagnement des GAL et la sécurisation de la programmation</li> </ul>

– <sup>23</sup> On notera des besoins RH renforcés entre fin de programmation actuelle et démarrage de la nouvelle programmation, pour assurer à la fois le paiement des dossiers 2014-2020, tout en commençant à accompagner les GAL sur la nouvelle programmation (conventionnement...) et à instruire des 1ers dossiers 2023-2027.

<p><b>AG-SI au sein d'une même Direction ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unification de deux langages / deux visions : la vision « terrain » aux prises avec les porteurs de projets, les territoires et vision « réglementaire » de l'AG)</li> <li>- Fluidification du pilotage du programme</li> </ul>
<p><b>5 – Vue d'ensemble et clarification des rôles AG-SI-GAL possible pour 2023-2027</b></p>	<p><b>Rôle AG :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffusion et vulgarisation du cadre et des évolutions réglementaires auprès des GAL et du SI (via des notes écrites et une explicitation orale des notes ou règlements lors de réunions techniques communes)</li> <li>- Formation du SI et des GAL sur le plan réglementaire et les outils informatiques (Osiris et/ou autre logiciel). A noter : la formation est une compétence à part entière dont l'AG doit se doter pour pouvoir assurer la montée en compétences des parties prenantes.</li> <li>- Accompagnement des GAL à l'issue du conventionnement : comité de programmation, grilles de sélection des projets<sup>24</sup>, procédures d'avenants aux conventions, règlement intérieur...</li> <li>- Participation ponctuelle aux comités de programmation des GAL<sup>25</sup></li> </ul> <p><b>Rôle SI :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mission d'appui auprès des GAL dans la conduite de l'instruction (harmonisation)</li> <li>- Validation et contrôle de l'instruction (cf. apports des travaux de benchmark)</li> </ul> <p><b>Rôle GAL :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vers une plus grande place des GAL dans l'instruction (responsabilité technique vis-à-vis de la qualité des dossiers instruits) : saisie sous Osiris et/ou autre logiciel'</li> <li>- Participation de GAL volontaires à un groupe de travail AG-SI-GAL(ASP) sur les enjeux de simplification de l'instruction, cadrage du conventionnement, formation des GAL...</li> </ul> <p><b>Rôle ASP :</b></p> <p>Si le rôle de l'ASP dans la mise en œuvre du futur programme LEADER n'est à ce jour pas défini, sa mobilisation pourrait néanmoins être envisagée autour des points suivants (enjeu de partage et retour d'expérience) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribution au cadrage du conventionnement et des fiches-actions (contrôlabilité...)</li> <li>- Contribution aux démarches d'accompagnement des GAL et du SI (contrôles, saisie Osiris et/ou autre logiciel...)</li> </ul>

<sup>24</sup> L'AG peut ainsi accompagner les GAL dans l'élaboration de leurs grilles de sélection en rappelant le cadre réglementaire et les attentes communautaires en la matière, en proposant éventuellement des bonnes pratiques, en répondant aux questions que se poseraient certains GAL notamment inexpérimentés sur le processus de définition, validation ou application des grilles de sélection des projets...

<sup>25</sup> Une participation systématique pourrait s'avérer trop demandeuse en termes de moyens humains (et les analyses précédentes ont montré la nécessité de réserver ces moyens humains à la vulgarisation réglementaire, à la formation, à l'instruction des dossiers notamment...) , mais une participation ponctuelle de l'AG, en particulier au démarrage de la programmation, et des instructeurs reste une bonne pratique à maintenir ou renforcer.



### Zoom sur le **calibrage des moyens humains** des futurs GAL Leader

Selon les GAL il reste **difficile d'établir un volume d'ETP précis nécessaire pour la bonne gestion d'un programme Leader**. De fait, ce volume et la nature des compétences associées sont **fluctuants selon où se situe le GAL dans la période de programmation**. En début de période, des ressources plus importantes seront nécessaires sur l'animation territoriale, la mobilisation des acteurs du territoire, le déploiement des instances de gouvernance et la recherche de porteurs de projets. Une fois la dynamique amorcée, le besoin de compétences plus orientées sur la gestion va aller en augmentant. Par la suite, en fonction du processus mis en place au niveau de l'AG, des périodes de charges importantes pourront s'observer sur le traitement des demandes de paiement. Ce faisant, qualitativement, **une certaine polyvalence des agents d'un GAL apparaîtrait nécessaire**.

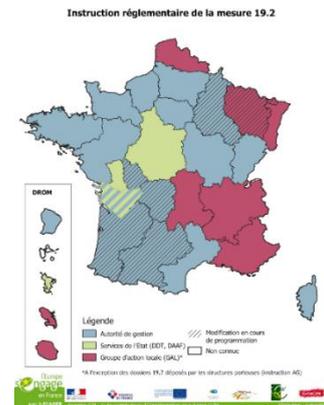
Les éléments suivants devront cependant être pris en compte dans la réflexion :

- les parties prenantes s'accordent sur le fait **qu'un ETP sera un minimum et que deux ETP peuvent permettre de gérer un programme ambitieux dans de bonnes conditions**. Pour les GAL, le **nombre d'ETP doit rester adaptable** en privilégiant une formule souple mais permettant de garantir une ingénierie adaptée à chaque contexte (enveloppe, dynamique en cours, ...). En effet, si la fixation d'un niveau d'ETP minimal permet de « sécuriser » un niveau de capacités minimum en termes de mise en œuvre du programme il a pu, sur 2015-2020, engendrer des périodes de sous-mobilisation des capacités disponibles, du fait des lenteurs dans la programmation (ceci étant, cette situation ne devrait pas se reproduire pour la prochaine période de programmation) ;
- enjeu de **limiter le fractionnement des ETP dédiés à la gestion LEADER** car la complexité réglementaire nécessite un niveau de capitalisation important par le(a) ou les gestionnaire(s). L'apport de recommandations en termes de nombre d'ETP minimum dédiés par GAL ainsi que de principes d'organisation des moyens (ex : un poste d'animateur.trice à 0,5 ETP minimum et un maximum de 3 à 4 personnes en charge du programme) devra faire partie de la réflexion tout en laissant une marge de souplesse aux GAL dans la gestion de leurs RH. Ainsi, par exemple, dans le cas de postes d'animateur.trice-gestionnaire, l'exercice obligatoire de suivi du temps passé par une seule et même personne entre les 2 missions ne doit pas nécessiter une charge de travail trop lourde par ailleurs (contrôle lors des dépôts de dossiers) au risque de perdre en efficacité),



### Zoom sur deux options d'instruction possible pour l'avenir en Bourgogne-Franche-Comté :

Les rôles des GAL, du SI et de l'AG en matière d'instruction dépendent très largement des choix d'organisation retenus par les Régions. L'intégralité des opérations relevant de la mesure 19.4 est instruite par les services des AG, puisque cela concerne la gestion et l'animation des GAL dont les bénéficiaires sont les structures porteuses. Pour les dossiers 19.2 a contrario, l'instruction réglementaire peut être effectuée soit par les services régionaux, soit par une structure intermédiaire ou directement par les structures porteuses du GAL. En France, une grande majorité de Régions a fait le choix de maintenir la phase d'instruction des dossiers 19.2 au niveau de l'Autorité de Gestion (cf. carte ci-à côté issue de l'étude Leader du RRN) sur l'actuelle période de programmation.



Le tableau ci-dessous a vocation à lancer une discussion sur les avantages et inconvénients de deux options : l'instruction conservée au sein de la Région ou sa délégation aux GAL.

**A noter :** quelles que soient les options d'instruction envisagées, la responsabilité financière restera a priori celle de la Région en qualité d'Autorité de gestion du programme (l'option « GAL organisme intermédiaire », supportant ainsi une responsabilité financière, ne semble pas prévue à ce jour par les règlements – à suivre/confirmer pour la suite).

Il est entendu que les « + » (atouts, opportunités) et « - » (faiblesses, risques) listés varient largement en fonction des modalités d'organisation et de préparation qui sont mises en place en amont en vue de fluidifier le processus.

	Pré-instruction par le GAL et instruction assurée par la Région (système actuel)	Délégation de l'instruction aux GAL
Les « + »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visibilité potentiellement plus importante de la Région sur les dossiers instruits (DERI/DAT)</li> <li>• Sécurisation finale des dossiers LEADER assurée de manière homogène au sein du CR</li> <li>• Existence de binômes SI-GAL favorisant la proximité entre le niveau local et le niveau régional (ex : appui individuel sur des dossiers concrets à la demande des GAL...) → une organisation intéressante à conserver y compris dans le cas d'une délégation aux GAL</li> <li>• Optimisation possible de ce modèle organisationnel sur la base de l'expérience de l'actuelle programmation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gain de temps au début de la procédure d'instruction des dossiers</li> <li>• Simplification du schéma organisationnel, prise d'autonomie à l'échelle locale et responsabilisation des GAL (appropriation des règles, qualité des dossiers déposés...)</li> <li>• Plus grande proximité / réactivité en termes de capacités à mobiliser les porteurs de projets sur des documents complémentaires</li> <li>• Dimensionnement adéquat du poste de gestionnaire (sous réserve d'être annoncée dès l'AAC et de s'appuyer sur des RH suffisantes au sein de l'AG au « fil de l'eau »)</li> <li>• Utilisation plus aboutie du logiciel OSIRIS</li> </ul>
Les « - »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un constat partagé de « double instruction » : des étapes d'instruction réalisées deux fois, par le GAL puis à nouveau par le SI...</li> <li>• Un positionnement parfois délicat pour les GAL lorsque les règles d'instruction ne sont pas claires ou comprises dès le départ (allers-retours sur le dossier, demandes de pièces complémentaires...) nuisant à l'efficacité</li> <li>• Des moyens de gestion-instruction potentiellement sous-évalués par les GAL au moment de la candidature (et donc consacrés à la pré-instruction des dossiers au détriment de l'animation territoriale)</li> <li>• Compte tenu de la multiplication des étapes (doublon GAL/SI), risques d'allongement des procédures et de blocage de certains dossiers → un biais pouvant être modéré par un « encadrement » amont plus efficace des GAL (outillage, sensibilisation et formation – ex. sur le volet conformité des pièces, etc.)</li> <li>• Un travail d'articulation et de clarification des responsabilités partagées GAL-SI-AG à prévoir (quelque soit le scénario d'ailleurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des moyens humains renforcés au sein des GAL pour la gestion d'une instruction complète par rapport à une pré-instruction</li> <li>• Nécessité de prévoir des programmes de formation plus exigeants de la part de l'AG dès le début de la programmation et enjeu de « tuilage » / transmission des compétences accru en cas de turnover au sein des GAL</li> <li>• Des besoins d'encadrement et d'accompagnement technique, en amont et au fil de la programmation, importants afin de garantir un niveau de qualité de l'instruction homogène pour tous les GAL (quelle que soit l'ancienneté, la formation d'origine de l'instructeur) et limiter les risques de non-conformité</li> <li>• Un effort de pédagogie et de concertation à prévoir afin d'éviter la perception d'un report de charge administratif pur et simple et pour sensibiliser les GAL à la sécurisation des dossiers</li> <li>• Perte de temps en fin de procédure (l'AG portant la responsabilité finale du process) et une réflexion à conduire sur les modalités les plus pertinentes du contrôle à opérer par la Région</li> </ul>

On notera ici que la question de la délégation de l'instruction aux GAL n'a pas fait l'objet de sondage systématique auprès des GAL (équipes techniques, membres de comités de programmation...) au titre de la présente mission.

## E. LES SOLUTIONS DEVELOPPEES PAR D'AUTRES REGIONS / PDR

### 1. SYNTHESE DES ANALYSES DE BENCHMARK

#### PERIMETRE DU BENCHMARK : LES SOLUTIONS EXPLORÉES

Compte tenu des enjeux soulevés par la mise en œuvre de la mesure 19-LEADER sur les deux PDR Bourgogne et Franche-Comté au cours de l'actuelle période de programmation, l'analyse de 3 solutions spécifiques, sur 3 régions ou PDR distincts, a été ciblée dans le cadre de la présente évaluation.

Les travaux, initialement prévus en phase 3 de Conclusions-Recommandations ont été avancés dans le calendrier, de façon à fournir dès la remise du rapport intermédiaire des premiers éclairages et outils d'aide à la décision en vue de la préparation du futur appel à candidatures LEADER 2023-2027 de la région Bourgogne-Franche-Comté.

Les trois solutions explorées sont les suivantes :

- SCHEMA D'ORGANISATION INTERNE POUR LA MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME LEADER
- MOBILISATION D'UNE LIGNE DE COFINANCEMENT REGIONALE PERMETTANT D'APPELER L'AIDE LEADER
- DELEGATION DE L'INSTRUCTION AUX GAL

Des premiers contacts et échanges de documents ont été engagés pour chacun de ces trois analyses de benchmark. Les échanges ont, lorsque cela a été possible, pu associer une ou plusieurs interlocutrices de la Région Bourgogne-Franche-Comté (DAT, DERI).

#### PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ISSUS DES TRAVAUX DE BENCHMARK

##### BILAN DES SOLUTIONS EXPLORÉES EN REGION SUD-PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR :

- Un niveau d'intervention de la Région SUD en cofinancement des projets LEADER inédit en France : **la région assume la quasi-totalité de la contrepartie nationale FEADER** des projets LEADER (60% FEADER/ 40% CPN), soit un montant (avant ré-abondement 2021-2022) **de l'ordre de 16M€**.
- Des avantages essentiellement liés au **niveau de simplification et de facilitation extrême** de la programmation :
  - Les GAL et porteurs sont très soutenus dans le **montage de leur plan de financement**
  - L'aide LEADER et la CPN régionale sont en **paiement associé** et repose sur une **assiette éligible identique**
  - Accompagnement des 12 GAL de la région, à temps partiel, par **8 chargés de projets référents**
- Parmi les effets et retombées positives générées par ce choix d'intervention :
  - Un **nombre de projets LEADER soutenus est très élevé** (+ de 500 projets)
  - Un **taux de programmation actuel des GAL élevé**, en région, se situe entre 65% et 70%
- A contrario, un système de mise en œuvre du dispositif LEADER qui :
  - **n'incite pas à une mobilisation plus forte des partenaires locaux** (Départements/EPCI = 3% de la CPN)
  - **impacte fortement le budget régional** (ex. réabondement FEADER 2021-2022 = appel de CPN de 5,5M€)
- Pour la prochaine programmation :
  - nécessité **d'engager le dialogue avec les départements et les EPCI afin qu'ils participent de façon plus conséquente** au développement de leur territoire
  - la Région devra **border son intervention au regard de la participation** des autres financeurs publics
  - maintien envisagé de la **délégation de l'instruction LEADER** (à 100%) aux GAL

### BILAN DES SOLUTIONS EXPLORÉES EN RÉGION AUVERGNE-RHÔNE-ALPES :

- Choix d'une organisation hybride : un **programme Leader géré au sein d'une même direction (agriculture)** mais de deux services distincts :
  - Le suivi et l'instruction de la mesure Leader est assurée au niveau du service forêt et économie rurale
  - **La « Cellule » Leader mobilise une petite vingtaine d'ETP**, pour 43 GAL en région AURA
- Choix d'un Guichet Unique Service Instructeur (GUSI) GAL mais **sans signature finale de la décision juridique** (qui reste à la Région)
  - la Région AURA a fait le choix, suite aux élections régionales de 2016, sur l'ensemble du FEADER, de développer leur **propre feuille d'instruction et de calcul** (Excel) hébergé par SharePoint
  - l'AG a bénéficié d'une adaptation d'Osiris, très simplifiée et centrée sur les éléments indispensables pour l'ASP (montant, plan de financement, ...) dans le cadre des mises en paiement
  - L'AG s'est notamment appuyée sur l'organisation d'une **formation FEADER débutante sur 2 jours, gérée en interne organisée tous les 9 mois à 1 an pour les nouveaux arrivants**, centrée sur le cadre général d'instruction d'un dossier Leader
  - La Région a aussi développé sur LEADER une **déclinaison du guide de l'instructeur FEADER** qui énonce et précise point par point toutes les étapes du processus d'instruction. ...
- Si plusieurs scénarios sont étudiés pour la mise en œuvre du prochain programme LEADER, le scénario du statut quo amélioré (ni délégation totale, ni régie directe de l'instruction) reste à ce jour privilégiée.

### BILAN DES SOLUTIONS EXPLORÉES EN RÉGION HAUTS-DE-FRANCE / PDR NORD-PAS-DE-CALAIS :

- Le PDR Nord-Pas-de-Calais prévoit un **circuit d'instruction spécifique pour les dossiers LEADER** (non portés par les structures porteuses des GAL) :
  - Les GAL réceptionnent les dossiers, émettent l'AR, saisissent sur OSIRIS (demande d'aide et de paiement), conventionnent, réalisent l'engagement juridique de l'aide → **délégation de l'instruction**
  - Au sein de la Région, 2 chargés de mission, assurent la **relecture et un premier niveau de contrôle**
  - Une subtilité : in fine, c'est la région qui valide le paiement à la toute fin du processus.
- Effets observés :
  - La **qualité des dossiers est variable** d'un GAL à l'autre, mais l'ASP ne relève pas de mauvais dossiers
  - Les GAL sont **globalement responsabilisés**
  - Une **nette amélioration de la qualité de l'instruction** et des dossiers depuis le démarrage, est relevée.
- L'instruction LEADER déléguée aux GAL :
  - Permet **l'allègement de la charge de travail pour la Région et du coût d'instruction** supporté par celle-ci.
  - Suppose une **prise de risque plus importante pour la région vis-à-vis de la sécurisation** des dossiers
  - Requiert un **investissement important en matière de conseil et de formation**, particulièrement soutenu en début de programmation mais à maintenir aussi tout au long de la période
- Pour la prochaine programmation : possibilité d'une **ré-internalisation** de l'instruction (à condition de pouvoir déployer des moyens humains et financiers suffisants en interne pour ce faire).

## 2. MOBILISATION D'UNE LIGNE DE COFINANCEMENT REGIONALE LEADER : LA REGION SUD-PROVENCE-ALPES-CÔTE-D'AZUR

### LA SITUATION INITIALE, CONSTATS, ENJEUX, BESOINS

#### Chiffres clefs

La région SUD-Provence-Alpes-Côte d'Azur alloue **26M€ de FEADER** au programme LEADER pour la période 2014-2020, répartie sur **12 GAL** (2M€ par GAL). A cette enveloppe, s'ajoute l'**abondement** associé à la prolongation 2021-2022 de la programmation, d'un montant FEADER de 8,3M€.



Dès lors, de manière cumulée, le programme LEADER sur l'actuelle génération représente en région SUD 34M€ de FEADER et appelle des **contreparties nationales, dites CPN, à hauteur de 43M€** (le principe de répartition de l'aide publique établie au PDRR prévoit en effet 60% de FEADER pour 40% de CPN). Le programme LEADER intervient dès lors, contreparties incluses, à hauteur de **57M€ d'euros au total** en faveur du développement des territoires ruraux de la région.

#### Genèse de la mise en place de la solution de cofinancement régional dédié

Le niveau d'intervention de la Région SUD-Provence-Alpes-Côte d'Azur en cofinancement des projets LEADER est **inédit** au regard de l'expérience et des choix des autres Régions et PDR français.

Or, cette volonté forte est d'abord **issue d'une volonté politique**, actée en 2014, avant l'actuelle mandature. Elle vient prolonger une tradition de soutien très volontariste de la Région au service des territoires ruraux, ancienne et ancrée (niveau d'engagement très important de la Région auprès des PNR et des Pays...).

### DESCRIPTION DE LA SOLUTION ADOPTÉE : MODALITES, MOYENS, ORGANISATION MISE EN PLACE

#### Présentation générale

Le **plan de financement des projets LEADER** prévu par le PDR Provence-Alpes-Côte-D'azur prévoit un taux maximum d'aides publiques de 90% sur LEADER (bien que fonction des règles établies par chaque territoire sur leurs fiches-actions respectives). Le financement public des projets LEADER se décline ensuite comme suit :

- **40% de CPN**
- Qui appellent 60% de FEADER

En région SUD, ces contreparties nationales des projets LEADER sont **assumées quasi intégralement par le Conseil Régional**, à savoir pour **92,5%** de celles-ci (37% des 40% de CPN). Quelques Départements participent également au financement des projets LEADER ainsi que quelques intercommunalités (dont certaines ont pu ouvrir une ligne de financement dédiée), quelques communes et/ou autres organismes publics. Néanmoins, ces contributions restent marginales au regard de l'engagement régional.

Ce dernier intervient **quelle que soit la thématique du projet** : les territoires sont perçus comme souverains sur leur stratégie locale de développement LEADER et la CPN assumée par la Région est conçue comme un appui à la mise en œuvre de ces stratégies. Globalement, et sauf exception (qualité du projet), les cofinancements suivent les besoins/ les demandes de financements adossés aux projets qui émergent des et sur les territoires ruraux.

L'ouverture d'une ligne de financement régional spécifique LEADER (initialement à hauteur de 16M€) a permis d'alimenter le soutien préparatoire des 12 GAL ainsi que les contreparties des projets LEADER et la part régionale des dossiers d'animation-fonctionnement 19.4 des GAL. Pour les sous-mesures 19.2 et 19.3, la **CPN régionale représente l'équivalent d'1,03 M€ /an**.

### Moyens humains :

Pour assurer le suivi des projets LEADER et la validation de la CPN régionale associée, plusieurs chargés de projets sont mobilisés au sein du Service Biodiversité, Parcs et Territoires Ruraux (Direction de la Biodiversité et de la Mer).

Pour 12 GAL, ce service se compose de 8 chargés de projet, dont les missions dépassent le seul cadre LEADER puisqu'elles incluent également un rôle d'accompagnement et de suivi des Parcs Naturels Régionaux.

Une logique de suivi territorialisé des GAL LEADER prévaut par ailleurs dans la mesure où chaque chargé(e) de projets accompagne ainsi 1 à 2 GAL (pour la partie LEADER) dont il est le référent. L'implantation de ces chargés de projets est parfois territorialisée également (ex. : un chargé de projets installé à Gap à la Maison de la Région). Le rôle des chargés de mission inclut :

- ✓ Le suivi du GAL : il représente techniquement l'Autorité de gestion ; relaye les règlements en vigueur et les orientations régionales pour l'instruction technique des dossiers
- ✓ L'instruction des dossiers pour le vote de la CPN
- ✓ La participation à différents comités (comité de programmation, comité des cofinanceurs, réunions...)

Au-delà de la participation des chargés de projets du service aux comités de programmation, un élu régional (un référent par GAL) est également invité à participer à ces instances afin de donner un avis sur le cofinancement régional.

### Étapes de validation de la CPN régionale :

Le cofinancement régional n'est en aucun cas un passage obligé. Différents services sont ainsi sollicités au préalable afin de vérifier que :

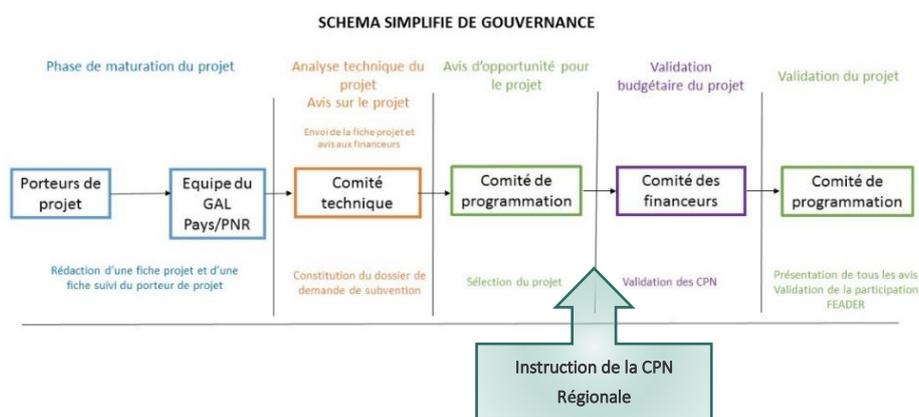
- Le projet ne contredit pas une politique régionale (ex : sur le volet agricole/forestier, les lignes de partage sont précisément actées, les projets Leader ne peuvent donc être en contradiction avec le périmètre régional)
- N'est pas finançable par ailleurs par un dispositif de soutien régional hors LEADER (appel à projet en cours, ligne de financement régional préexistante ; le cas échéant le projet est renvoyé vers la ligne correspondante)

Les chargés de projets s'assurent par ailleurs :

- Qu'aucun projet similaire n'a déjà été financé sur le territoire (= doublon)
- Que le cofinancement n'est pas susceptible de couvrir un ETP financé par ailleurs (ex. : frais des salaires des agents publics sur une mission qui relèverait d'une compétence de la collectivité en question).

Ces différentes vérifications donnent lieu à l'émission d'un avis de synthèse sur le projet, transmis par le chargé de projet aux élus régionaux référents du GAL et de la thématique concernée.

Le circuit de validation de la CPN s'articule pleinement avec les différentes étapes de la vie du dossier LEADER organisées à l'échelle locale. On rappellera ici, à ce titre, que les GAL sont en région SUD, en charge de l'instruction des projets qu'ils réalisent à 100% et ce, jusqu'au paiement. Le schéma en page suivante en retrace globalement les temps forts :



Le projet fait l'objet de plusieurs étapes d'analyse et de programmation : un **comité technique** est organisé avec les chargés de projets de la Région, des techniciens des EPCI, des chambres consulaires et d'autres partenaires du GAL, pour discuter autour des dossiers et donner un avis technique en amont du comité de programmation.

Le dossier est ensuite proposé en **opportunité à l'occasion d'un premier comité de programmation**.

Le cas échéant (opportunité validée), s'en suit un **comité des financeurs** animé sur le territoire du GAL qui acte dans la foulée l'implication respective des financeurs sur le projet. Si la Région est le premier contributeur de la CPN LEADER, des représentants de Départements et d'intercommunalités peuvent également être présents à ce comité.

Un second et dernier **comité de programmation permet de lancer effectivement l'instruction** du projet par le GAL.

Au sein de la Région, des sessions d'élus organisées trimestriellement sont l'occasion d'un vote des dossiers instruits par les GAL. Il faut compter entre 4 et 6 mois pour qu'un dossier soit voté sur la partie CPN. En termes de délais de programmation/paiement, la mise en place du cofinancement régional dédié semble sans incidence. La Région SUD se situe globalement dans la moyenne nationale en ce qui concerne ces délais de traitement (13 mois).

#### **Modalités d'organisation et de paiement :**

Les GAL assurent l'intégralité de l'instruction de leurs dossiers et ce jusqu'à la transmission de la demande de paiement à l'ASP. L'ASP paie alors le FEADER et transmet un appel de fonds à la Région pour la part CPN.

Sur les dossiers LEADER, la Région, sur sa partie CPN, et le FEADER sont en « paiement associé » (sur la base d'une assiette éligible identique). Ce système assure une simplification de gestion et des plans de financement extrême. A noter que le seul le Département du Vaucluse est également en paiement associé sur le cofinancement LEADER.

A noter également, pour les dossiers 19.4 relevant de l'animation-fonctionnement du GAL, les paiements sont a contrario dissociés afin de permettre une avance de la part Région auprès des structures porteuses. La limite du paiement associé réside en effet dans l'impossibilité d'avance des cofinancements (paiements délivrés en simultané).

### **BILAN DE LA SOLUTION : POINTS FORTS/FAIBLES, BENEFICES ET LIMITES**

#### **Effets sur la dynamique de programmation et de paiement**

Plusieurs indicateurs permettent de mesurer l'effet de levier significatif de ce dispositif de cofinancement régional sur la programmation des GAL

- ✓ Le **nombre de projets LEADER soutenus est très élevé** (plus de 500 projets)
- ✓ Le **taux de programmation** actuel des GAL élevé, en région, se situe **entre 65% et 70%**

Ces résultats tiennent en grande partie à la **facilitation énorme du travail des GAL et des porteurs de projets vis-à-vis de la construction des plans des financements**.

L'engagement régional facilite grandement la dynamique de programmation dans la mesure où il n'est pas nécessaire d'aller chercher la CPN : ce qui est à la fois confortable en termes de gestion et de développement territorial.

L'apport de cette contrepartie nationale par la Région permet de plus de **sécuriser le financement des projets sur les territoires ruraux en difficulté** qui ne peuvent pas toujours intervenir en cofinancement.

**Les GAL se montrent très satisfaits** de ce niveau inédit d'engagement de la Région.

#### **Difficultés et limites rencontrées :**

Deux limites principales sont relevées par les interlocuteurs sollicités au sein de la Région SUD vis-à-vis de cette solution :

- ✓ Son **impact important sur le budget régional**, d'une part,

- ✓ Son **incidence sur l'engagement d'autres parties prenantes**, d'autre part, dans la mesure où l'implication régionale n'encourage pas l'investissement des autres partenaires publics locaux sur des projets qui relèvent de leur stratégie de développement territorial.

En ce qui concerne la première limite, l'impact du cofinancement régional est en effet très conséquent, en particulier dans le contexte de l'allongement de la durée de programmation. A noter : les 8,3 M€ de FEADER **d'abondement pour la période de transition 2021-2022 appellent en effet 5,5M€ de CPN en plus, sans augmentation de ressources parallèle pour la Région.**

Le budget initialement fléchi est inférieur aux montants de CPN régionale engagés à chaque session, générant de fait une situation de risque budgétaire sérieux pour la collectivité régionale.

En ce qui concerne la seconde limite, des tentatives de faire participer les Départements à la contrepartie nationale LEADER avaient été engagées dès le démarrage de la programmation mais sans suivi, ou du moins, pas de la part de l'ensemble des Départements de la région. De la même manière, des actions de sensibilisation ont été menées auprès des EPCI pour les solliciter à porter eux aussi une part de cette CPN, sans réel succès.

### **PROSPECTIVE : SUITES ENVISAGEES POUR LA PERIODE 2023-2027**

Si le contexte des élections régionales ne permet pas de dire, à ce jour, quelles seront les décisions du futur mandat, la question se pose de savoir si la Région doit continuer pour la prochaine programmation sur un même niveau d'engagement concernant la CPN LEADER.

- **Les territoires attendent que la Région maintienne son engagement** à fournir les contreparties nationales.
- Ce choix nécessite **d'engager le dialogue avec les départements et les EPCI afin qu'ils participent de façon plus conséquente** au développement de leur territoire au travers de cette contrepartie nationale LEADER. Leur capacité d'engagement financier reste cependant à interroger.
- La Région devra **border son intervention au regard de la participation** des autres financeurs publics.

Dans le cadre de la future programmation 2023-2027, la Région doit également déterminer, au-delà de son niveau d'intervention vis-à-vis des autres partenaires publics locaux, les taux d'intervention entre FEADER et CPN

Plusieurs options et arbitrages seront ainsi laissés à la discrétion des futurs élus :

1. 60% FEADER/40 % CPN. La Région fournit la totalité des CPN → **Maintien du dispositif actuel**
1. 60% FEADER/40 % CPN. **La Région ne s'engage pas sur la totalité des CPN, elle associe d'autres financeurs au dispositif (départements et EPCI).** Nécessité dans ce cas, de déterminer ses modalités d'intervention **80% FEADER/20 % CPN. La Région choisit de densifier l'investissement du FEADER avec un taux porté à 80%**, soit un taux de CPN à hauteur de 20%.

### **POUR ALLER PLUS LOIN**

#### **Sandrine ANDREANI**

Chargée de Projet LEADER et PNR

Direction de la Biodiversité et de la Mer / Service Biodiversité, Parcs et Territoires Ruraux

T : 04 88 73 67 80 / @ : SANDREANI@maregionsud.fr

#### **Yoann DUNIAU**

Coordination LEADER

Direction de l'Agriculture et de la Forêt / Service FEADER

T : 04 88 73 60 86/ @ : yduniau@maregionsud.fr

### 3. SCHEMA D'ORGANISATION INTERNE POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME LEADER : LA REGION AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

#### LA SITUATION INITIALE, CONSTATS, ENJEUX, BESOINS

##### Chiffres clefs

Le PDR Auvergne compte 13 GAL et le PDR Rhône-Alpes compte 30 GAL soit **43 GAL au total**.



En termes de moyens financiers, le programme LEADER représente 63M€ (PDR Auvergne) et 58M€ (PDR Rhône-Alpes), soit **111 M€ de FEADER** au total à l'échelle de la région fusionnée.

Le **taux de programmation LEADER** en région se situe au 30 Avril 2021 autour de **76%** (pour 70% de taux d'engagement OSIRIS) et le taux de paiement régional des dossiers LEADER est quant à lui de 40%.

#### DESCRIPTION DE LA SOLUTION ADOPTÉE : MODALITÉS, MOYENS, ORGANISATION MISE EN PLACE

##### Présentation générale

En AURA, c'est **la direction agriculture** qui **est AG FEADER**. Elle comprend **3 services** :

1. Un service Autorité de Gestion FEADER qui n'instruit pas mais apporte un support au besoin, notamment juridique et réglementaire ;
2. Un service agriculture et agro-alimentaire ;
3. Un service forêt et économie rurale.

Ces deux derniers services, thématiques, **instruisent le FEADER** et des fonds issus des politiques sectorielles de la Région. Le **suivi et l'instruction de la mesure Leader** sont assurés spécifiquement au niveau du **service forêt et économie rurale**.

La « Cellule » Leader est encadrée par une responsable de service et un responsable d'unité (basé à Clermont-Ferrand). Elle **mobilise une petite vingtaine d'ETP** déclinée comme suit :

- ✓ **3 coordinateurs Leader** (2 à Lyon et 1 à Clermont-Ferrand) qui interviennent en lien avec les collègues du service AG FEADER. Ils assurent des missions transversales : suivi des contrôles, appui à la coopération, à l'évaluation, outillage et suivi informatique, animation des GAL, liens et remontées d'information aux élus, ...
- ✓ **Les chargés de mission territorialisés** (6,5) : 4,5 postes pour le PDR Rhône-Alpes (RA) et 2 pour le PDR Auvergne (AUV) mobilisés au **2/3 de leur temps de travail** par Leader (gèrent aussi pastoralisme, circuits courts et forêt)
- ✓ **Les instructeurs gestionnaires** (11) : 6 en RA et 5 en AUV qui gèrent Leader pour **1/2 à 2/3 de leur temps**.

A cela, s'ajoutent **des appuis ponctuels par la cellule audit et contrôle** du service AG notamment sur les contrôles de niveau supra régional (à noter : les coordinateurs Leader gèrent seuls les contrôles sur place et les contrôles conformité), la préparation de la prochaine programmation et le suivi / évaluation (appui à la valorisation des données).

##### Modalités d'organisation pour les dossiers instruits par les GAL

Le choix sur le PDR Rhône-Alpes a été, dès le dépôt des candidatures en 2015, de **déléguer l'instruction des dossiers LEADER aux GAL**. Il était en effet ressorti d'une concertation avec les GAL au moment de l'AAC que les GAL voulaient jouer un rôle plus important dans l'instruction. En Auvergne, le choix de départ a été celui d'une instruction assurée en régie par la Région Auvergne qui dénombre moins de GAL. Néanmoins, au moment de la fusion des Régions, des recrutements ont été bloqués et l'équipe Leader s'est retrouvée insuffisamment fournie. Constatant que les ETP étaient plus nombreux dans les GAL qu'à la Région le choix a été fait de calquer l'organisation de Leader RA sur Leader AUV. Ce changement de circuit de gestion a été entériné en février 2017. Il a quand même nécessité, sur 2017 et 2018, une

augmentation nette des ressources humaines à la Région car même si le besoin d'instructeurs est moindre que dans une organisation en régie directe, des capacités de suivi supplémentaires étaient nécessaires.

Pour autant, ils n'ont pas été jusqu'à une délégation complète (a priori uniquement déployée en intégralité sur la région SUD-Provence-Alpes-Côte d'Azur) du fait des **risques encourus en termes de responsabilité financière** (voir par ailleurs) ;

Ce faisant, **les GAL gèrent toute l'instruction** et la **saisie administrative** dans les **outils d'information** mais **ne signent pas la décision d'engagement juridique de l'aide.**

Chaque GAL à deux interlocuteurs au niveau de l'Autorité de Gestion :

1. Un **chargé de mission territorialisé** ;
2. Un **instructeur gestionnaire**

Une fois la 1<sup>ère</sup> instruction faite par le GAL, le chargé de mission territorialisé **réalise un contrôle de cohérence** (dates, montants, traçage de l'instruction règlementaire, ...) afin de vérifier que le dossier est « propre ».

Le chargé de mission territorialisé ne refait pas le dossier qu'il valide, ne saisit pas à la place du GAL, ni ne ressaisit les éléments du dossier mais vérifie simplement que tout est bien renseigné et que le dossier ne présente pas de problème.

Le **processus est identique pour l'instruction du paiement** : le GAL réalise toute l'instruction puis un contrôle de cohérence est assuré par le chargé de mission territorialisée puis donne son feu vert pour la mise en paiement par l'ASP.

Globalement, **les résultats de contrôle confortent la Région AURA dans cette option.** Le système fonctionne globalement bien et la qualité de l'instruction des GAL est soulignée.

*A noter, pour les dossiers instruits en Région* : Lorsque **la structure porteuse du GAL est le maître d'ouvrage bénéficiaire** (19.4, 19.2 ou 19.3 en fonction des GAL) **l'instructeur gestionnaire instruit tout le dossier**, que le GAL ne fait que déposer.

### **Outils de gestion**

Confrontée au même blocage lié à Osiris que les autres AG sur la période 2016-2017, la Région AURA a fait le choix, suite aux élections régionales de 2016, sur l'ensemble du FEADER, de **développer sa propre feuille d'instruction** et de calcul (Excel) hébergé par SharePoint. Cet outil lui permet de constituer et partager des tableaux en ligne, modifiables par tous les intervenants de la chaîne. Quand le GAL crée un dossier, il le crée sur SharePoint à partir du modèle de feuille Excel d'instruction qui va le guider tout au long du processus.

En parallèle, l'AG a bénéficié d'une **adaptation d'Osiris, très simplifiée** et **centrée sur les éléments indispensables pour l'ASP** (montant, plan de financement, ...) dans le cadre des **mis en paiement** des dossiers. Cela a nécessité un travail de collaboration important entre la Région et l'ASP au moment du blocage d'OSIRIS. Il s'est notamment agi de définir les besoins incontournables pour la mise en paiement des dossiers. Si l'ASP a besoin d'autres informations, elle peut les trouver au niveau de la feuille d'instruction Excel extraite à partir de SharePoint et annexée au dossier OSIRIS.

Cela simplifie l'instruction, facilite la modification de la feuille d'instruction mais n'a pas évité aux parties prenantes de devoir attendre qu'Osiris soit prêt. Si cela a pu faciliter le rattrapage des dossiers, le rattrapage du retard accusé en début de programmation s'est quand même étalé sur 1 à 2 années... Cela a donc mis du temps pour revenir à un rythme de croisière au vu du stock de début 2018. Durant cette période de rattrapage, l'AG s'est adaptée aux besoins des GAL selon qu'ils souhaitent donner la priorité au paiement de vieux dossiers ou à la programmation de nouveaux dossiers.

### **Gestion des ressources humaines**

Aujourd'hui il n'y a plus de blocage majeur si ce n'est que **le bon fonctionnement de cette organisation repose sur le binôme** chargé de mission territorialisé (animateur présent aux comités de suivi et interlocuteur privilégié des GAL) et

instructeur gestionnaire. En cas de turn-over et surtout **d'absence** (ex : congés longue maladie, ...) **le système peut vite être ralenti voire bloqué.**

Au niveau des GAL, **l'organisation est opérante lorsque les ressources RH sont effectivement en place** : la convention tripartite LEADER recommande aux GAL au moins 1,5 ETP pour l'animation et la gestion du programme, mais la Région AURA a fait le choix de ne pas courir après les GAL qui ne mettent pas effectivement en place ces moyens<sup>26</sup>. Le constat étant néanmoins que **ces GAL sous-dimensionnés sont aussi ceux qui fonctionnent le moins bien.**

Qualitativement, il apparaît nécessaire que les GAL recrutent sur des niveaux cadre A ou des profils expérimentés. Certains GAL et équipes techniques se sont adaptés plus facilement que d'autres. En Auvergne, beaucoup d'équipes et de GAL s'appuie sur une expérience de 3 générations, quelques-uns également en Rhône-Alpes.

Quantitativement, les moyens humains sont donc très variables : certains GAL mobilisent 5 ETP, d'autres 0,5... Au total, les GAL d'AURA mobilisent entre 1,5 et 2 ETP x 43 = **entre 60 et 80 ETP.**

Le **niveau de maquette joue sur le niveau d'ETP nécessaire** mais **pas de façon proportionnelle.** Il y a **une base d'ETP incompressible** à avoir quelle que soit la maquette LEADER allouée. Celle-ci dépend néanmoins du nombre de dossiers et de la stratégie choisie. En Auvergne, les stratégies sont plutôt orientées sur des investissements, de gros dossiers, assez simples à instruire car sur factures (et sans dépenses de personnel) qui s'adressent à des structures privées donc hors marché public. En Rhône-Alpes, on recense davantage de petits dossiers de fonctionnement type animation avec une organisation territoriale plus morcelée et un plus grand nombre de bénéficiaires. En Auvergne, certains GAL bénéficient de 3 à 4 M€ de maquette et n'ont que 2 ETP (binôme instructeur gestionnaire) et fonctionnent très bien ainsi.

### Compétences et formation

La **technicité administrative et juridique des dossiers Leader** engendre un besoin de **capitalisation de compétences** et donc de **stabilité des équipes.**

Or, un **turn-over important** est observé en AURA, notamment sur les **postes de gestion**, que ce soit au niveau des GAL ou de la Région.

Il y a donc eu **beaucoup de formations dispensées**, depuis le début pour Rhône-Alpes et lors du changement de circuit de gestion en Auvergne. L'AG s'est notamment appuyée sur l'organisation d'une **formation FEADER débutante sur 2 jours, gérée en interne**<sup>27</sup> organisée tous les 9 mois à 1 an pour les nouveaux arrivants, centrée sur le cadre général d'instruction d'un dossier Leader :

- ✓ Comment instruit-on un dossier ?
- ✓ Quelles sont les étapes règlementaires ?
- ✓ Quelles sont les procédures sur tous les éléments d'instruction ?
- ✓ Quelles sont les règles applicables (dépenses sur salaire, réglementation en matière d'aides d'Etat...) ?
- ✓ Quelle utilisation des outils informatiques et notamment de la feuille de calcul régionale ?
- ✓ ...

La Région a aussi décliné sur LEADER **un guide de l'instructeur FEADER** qui reprend et précise point par point toutes les étapes du processus d'instruction.

## BILAN DE LA SOLUTION : POINTS FORTS/FAIBLES, BÉNÉFICES ET LIMITES

<sup>26</sup>A noter que, sans que ce soit une règle, le changement de la carte des EPCI en 2017-2018 et le remplacement de structures porteuses par de grands EPCI (Issoire, Bourg-en-Bresse, ...), a pu engendrer des difficultés à maintenir les ETP. Plus il y a une implication des élus de la structure porteuse dans le programme et plus ils sont convaincus par Leader, plus ils mobiliseront des ETP.

<sup>27</sup> Par Véronique Bernard qui fait appel à l'ASP sur Osiris, le service FEADER, ...

## Effacité du dispositif

Le constat dressé à ce jour montre que l'option organisationnelle (ni délégation totale, ni régie directe de l'instruction LEADER) n'est pas totalement optimisée car elle les positionne « au milieu du gué » : le fait, pour la Région, de signer la décision juridique suite à l'instruction par le GA, implique bien, au moins partiellement, de faire le travail deux fois. Cela nécessite que le chargé de mission étudie un peu le dossier à la demande d'aide puis au paiement afin de pouvoir engager la responsabilité juridique et financière de la Région. Les interlocuteurs régionaux observent aussi quelques doubles saisies entre Osiris et la feuille de calcul Excel Sharepoint développée spécifiquement par la Région.

## PROSPECTIVE : SUITES ENVISAGEES POUR LA PERIODE 2023-2027

Sur le **circuit de gestion**, la Région Auvergne-Rhône-Alpes étudie actuellement 3 scénarios :

1. Gestion en régie intégrale (scénario où les GAL ont 0 ETP de gestion et assurent uniquement l'animation : mais cela demande de très nombreux ETP au niveau de la Région (autour de 80) ;
2. Solution mixte ou intermédiaire (= Statut quo)
3. Délégation totale : cela nécessite de faire une confiance complète aux GAL car la responsabilité est bien prise par le GAL mais le risque encouru en termes de responsabilité financière restera bien à l'AG vis-à-vis de la commission européenne et le ministère de l'agriculture.

A ce stade, la balance penche plus sur le **statut quo amélioré** mais la régie directe ne fait pas peur à la présidence régionale actuelle.

Concernant l'outil d'information, avec l'abandon d'OSIRIS, l'enjeu réside dans le **développement d'un véritable outil permettant de gérer toute l'instruction** (choix d'un prestataire envisagé – le même qu'en Région Nouvelle Aquitaine).

En termes de maquettes, les GAL avaient été très avantagés sur la programmation actuelle en AURA du fait du mode de calcul (5% de FEADER) et de l'importance de l'enveloppe FEADER disponible (impactée largement par les aides ICHN très conséquentes à l'échelle régionale - zones de montagnes). D'importantes enveloppes avaient pu être attribuées, notamment en AUV avec assez peu de GAL (x3 par rapport aux enveloppes de la génération précédente 2007-2013). Sur la prochaine période, la **dotation globale Leader devrait être divisée par 2**. En conséquence, la Région prévoit de **jouer sur le levier du nombre de GAL** qui permettrait, également, d'alléger la charge administrative LEADER. Un objectif de 30 à 35 GAL est évoqué ainsi qu'une **enveloppe minimale par GAL de l'ordre de 1,5 à 1,8 M€** pour une dotation globale Leader autour de 60 à 70 M€.

Concernant l'approche stratégique, les retours d'expériences tendent à montrer la **plus-value de stratégies locales de développement resserrées** : les GAL qui ont retenu 2 ou 3 thématiques (Le Chablais - forêt, la Maurienne - alimentation, et/ou dernier commerce) ont démontré une grande capacité à programmer grâce à une animation facilitée.

## POUR ALLER PLUS LOIN

### Victor GNIS

Chargé de mission LEADER

Service Forêt et Economie rurale / Direction de l'Agriculture, de la Forêt et de l'Agroalimentaire

T. : 04 26 73 66 87

## 4. DELEGATION DE L'INSTRUCTION LEADER AUX GAL : LA REGION HAUTS-DE-FRANCE ET LE PDRR NORD-PAS-DE-CALAIS

### LA SITUATION INITIALE, CONSTATS, ENJEUX, BESOINS

#### Chiffres clefs

Le programme LEADER en région des Hauts de France représente **26,5 M€ de FEADER**, décomposés comme suit :



- Le **PDR Nord-Pas-de-Calais** dispose d'une enveloppe LEADER de l'ordre de **11,5 M€ de FEADER, pour 9 GAL**
- Le **PDR Picardie** dispose d'une enveloppe LEADER de l'ordre de **15M€ de FEADER, répartie sur 8 GAL**

La programmation a effectivement débuté fin 2017 et des premiers paiements ont eu lieu fin 2018. Le **taux de programmation est actuellement meilleur en Nord Pas de Calais (72%) qu'en Picardie (63%)**, mais l'enveloppe LEADER déployée par le PDR NPDC était plus faible.

En termes de dynamiques de programmation, des tendances divergentes s'observent entre les 2 PDR. Ainsi, **en NPDC, on recense près de deux fois plus de dossiers programmés** qu'en Picardie. Il s'agit principalement de petits dossiers, dont **le montant moyen de FEADER se situe autour de 12K€**. Cette prédominance de petits projets en NPDC s'explique par le fait que beaucoup de GAL ont établi des plafonds d'aide dans leurs fiches-actions et que leurs stratégies locales de développement sont globalement plus orientées sur la thématique du développement économique (et visent donc des entreprises). De plus les co-financements des EPCI sont peu importants. Relativement peu de dossiers publics de taille importante sont soutenus par le programme LEADER en NPDC.

#### Genèse de la délégation de l'instruction aux GAL

La motivation première du basculement de l'instruction LEADER aux 9 GAL de l'ex-région Nord-Pas-de-Calais (NPDC) tient au **manque de moyens humains disponibles au sein de la région** pour assurer cette mission d'instruction.

A ce titre, les règles du jeu n'ont pas été claires dès le début, ce qui a contribué à certaines complexités (absence d'anticipation le volet formation notamment car ce paramètre n'a pas été pleinement intégré dès le démarrage). A contrario, la Région n'a pas essuyé alors de véto politique sur les territoires en ce qui concerne cette délégation.

### DESCRIPTION DE LA SOLUTION ADOPTÉE : MODALITES, MOYENS, ORGANISATION MISE EN PLACE

#### Circuit de gestion et répartition des tâches

L'instruction des dossiers LEADER repose, pour le PDR NPDC, sur deux circuits de gestion distincts :

- **Des dossiers instruits par l'AG/Région**, qui représentent environ 20% des dossiers et qui correspondent essentiellement aux dossiers portés par les structures porteuses des GAL (dont les dossiers 19.4 d'animation-gestion) ainsi que d'autres dossiers sujets à conflits d'intérêts. En volume financier, ce circuit de gestion couvre 30% des montants LEADER programmés environ.
- **Des dossiers instruits par les GAL**, pour l'ensemble des autres dossiers LEADER

Dans cette seconde configuration (80% des dossiers, 70% des montants LEADER), le **périmètre de délégation est assez large** : les GAL ont en effet à leur charge de **réceptionner les dossiers, d'émettre l'avis de réception, de réaliser la saisie de l'instruction sur OSIRIS (à la fois la demande et le paiement), les GAL programment et conventionnent**. Ils suivent in fine l'intégralité du dossier. L'**engagement juridique** de l'aide relève de la responsabilité des GAL

La Région quant à elle intervient **en relecture, vérification et en conseil tout du long de la vie des dossiers** et sur l'ensemble des aspects de ces dossiers. Une subtilité subsiste : in fine, c'est la région qui valide le paiement dont elle porte la responsabilité juridique et financière.

La Région assure en particulier **la relecture de la convention, du CSF et du rapport d'instruction** et exerce un contrôle de cohérence entre les éléments établis sur le logiciel OSIRIS et le rapport d'instruction (vérification des dates, des devis, des montants...). Cela représente en quelque sorte une étape **de contrôle de premier niveau, à l'issue de laquelle la Région peut refaire faire le dossier par le GAL.**

L'essentiel du contrôle se fait sur OSIRIS et au regard des pièces déposées sur le logiciel. Néanmoins, en complément, pour les pièces relatives aux marchés publics, une plateforme numérique commune a été mise en place afin de disposer de davantage d'éléments. Les personnes en charge de cet accompagnement et vérification de l'instruction en région estiment avoir un **niveau d'information suffisant sur les dossiers.**

Concernant la complétude des dossiers, la Région n'a pas la maîtrise totale de cet aspect : les GAL sont sensés être exhaustifs dans leur transmission de pièces justificatives.

### **Moyens humains en Région et dans les GAL**

L'équipe de l'AG en charge de l'instruction ou du suivi de l'instruction LEADER (selon les circuits de gestion) se compose de **4 ETP : 2 chargés de mission et de 2 gestionnaires.** Chacune de ces ressources gère un « portefeuille » de GAL, qu'elle accompagne au quotidien.

La cohérence et l'harmonisation des pratiques étant un enjeu fort, de nombreux échanges et travaux se font en commun afin d'apporter des réponses claires et similaires aux questions des GAL.

- Les gestionnaires (2 ETP) se chargent de l'instruction des dossiers LEADER qui relève de l'instruction régionale (20% des dossiers notamment portés par les structures porteuses des GAL)
- Les **chargés de mission (2 ETP) effectuent le travail de contrôle et de conseil auprès des 9 GAL de Picardie** pour les 80% de dossiers LEADER restants, instruits par les animateurs-gestionnaires LEADER.

**Au sein des territoires LEADER,** l'appel à candidatures LEADER prévoyait un seuil de **2 ETP par GAL** a minima. Naturellement, avec les mouvements d'agents, ce seuil de 2 ETP n'a pas été nécessairement stabilisé sur tous les GAL durant toute la durée de la programmation.

### **Moyens apportés en termes de formations**

**Ce choix d'instruction déléguée aux GAL suppose un investissement important en matière de formation.** Davantage de formations ont été nécessaires en début de programmation, toutefois l'effort de formation doit être maintenu tout au long de la période. Parmi les solutions d'accompagnement et de montée en compétences qui ont été mises en œuvre, des **formations sur les marchés publics et les aides d'état, sur l'utilisation du logiciel OSIRIS (en lien avec l'ASP).**

Les chargés de mission LEADER de la Région interviennent également dans un **cycle formation dédié à l'instruction FEADER (au sens large)** et organisé par la Direction Agriculture et la Direction Europe, afin de faire valoir les spécificités des dossiers LEADER (plan de financement...).

De manière générale, cette formation des équipes techniques à l'instruction (marchés publics, aides d'Etat...) n'est pas ou peu prise en charge par les structures porteuses des GAL, pourtant elle est indispensable à la mise en œuvre de l'ingénierie LEADER dans les territoires.

## **BILAN DE LA SOLUTION : POINTS FORTS/FAIBLES, BENEFICES ET LIMITES**

### **Qualité des dossiers**

En raison du turn-over au sein des GAL et/ou d'une assimilation inégale ou insuffisante de certaines règles d'instruction par les équipes techniques, la Région est contrainte de beaucoup répéter. Cela ne concerne cependant pas tous les GAL.

**La qualité des dossiers est variable d'un GAL à l'autre, mais l'ASP, de son côté, ne relève pas de mauvais dossiers.** Le dispositif LEADER en NPDC n'a donné lieu à **aucune correction financière** à ce jour.

Une **nette amélioration de la qualité de l'instruction** et de la maîtrise des procédures par les GAL, depuis le début de la programmation, est en outre relevée. Les dossiers sont plus tracés, plus détaillés, mieux justifiés. **Globalement, les GAL sont responsabilisés**, et une réelle acquisition de compétences est observée au fur et à mesure sur leurs postes. De façon marginale, quelques arrangements à la règle et une moindre volonté de se conformer à certains règlements sont déplorés mais ce n'est pas dominant.

#### **Dimension relationnelle et organisation**

Les GAL sont des partenaires quotidiens des chargés de mission LEADER de la Région, avec lesquels ils **entretiennent un bon relationnel**. Les questions posées par les GAL à leur « chargé de mission référent » sont très variées : **question règlementaire qui ne s'était pas posée jusqu'ici ou sur laquelle une interprétation mérite d'être vérifiée, information sur une étape ou un clic sur OSIRIS, demande d'un avis préalable** par peur de faire une erreur... A ce stade, sur de nombreux points techniques de l'instruction, les GAL n'ont plus besoin de la Région.

En interne à la Région, les liens du service avec la Direction Europe sont plutôt faibles : un bilan annuel est présenté aux élus et aux partenaires, les chargés de mission peuvent intervenir en réponse à certaines commandes (production du RAMO, ...).

#### **Effets observés sur les délais d'instruction**

Pour les chargés de mission LEADER de la Région, si l'instruction des dossiers LEADER Nord-Pas-de-Calais avait été réalisée par la région en intégralité, **le délai entre la programmation et le paiement serait plus long** qu'actuellement observé : les équipes du GAL étant en prise directe avec le porteur de projet, cela les pousse à avancer.

#### **Satisfaction des parties prenantes**

Certains GAL ont fait remonter une difficulté vis-à-vis de leur posture : ils ont à la fois la charge de l'animation territoriale, de l'appui au montage des dossiers et sont instructeurs. De ce fait, certains se sont sentis à la fois **« juge et partie »**. A noter, qu'instructeurs ou non, certaines pressions politiques sont parfois perçues (notamment au comité de programmation). La délégation de l'instruction ne semble pas un facteur déterminant sur cette pression locale.

Par ailleurs, on précisera que la délégation de l'instruction ajoute, pour les GAL, un certain nombre de tâches qui sont **parfois réalisées au détriment des fonctions d'animation et de mise en réseau, réduites**. Une évaluation menée en 2019, dans le cadre du RAMO renforcé, n'a pas permis de tirer de conclusion générale quant à la satisfaction des GAL. Cependant, la **lourdeur administrative a fortement été mise en avant et justifie l'envie de certains GAL d'abandonner l'instruction**.

### **PROSPECTIVE : SUITES ENVISAGEES POUR LA PERIODE 2023-2027**

En termes de bilan, on retiendra parmi les principaux avantages d'une instruction LEADER déléguée aux GAL, **l'allègement de la charge de travail pour la Région et du coût d'instruction** supporté par celle-ci. A l'inverse, en termes de points faibles, ce choix nécessite cependant des **moyens encore plus soutenus en termes de formation** des équipes techniques et génère davantage de risques en ce qui concerne la **sécurisation des dossiers**.

Dans l'attente des élections régionales, il n'est pas possible de présager de la position des nouveaux élus sur cette délégation d'instruction LEADER. Cependant, il semblerait que la Région **envisage plutôt une ré-internalisation de l'instruction** (à mettre en perspective des moyens humains et financiers rendus nécessaires par cette évolution).

## POUR ALLER PLUS LOIN

### **Corinne DAMERVAL**

Responsable du service Dynamiques Rurales

Direction de l'aménagement du territoire et du logement

T : 03 74 27 17 17 / @ : corinne.damerval@hautsdefrance.fr

### **Patricia CLEMENT**

Service Dynamiques Rurales / Direction de l'aménagement du territoire et du logement

Chargée de mission LEADER PDR NPDC

@ : patricia.clement@hautsdefrance.fr

### **Sébastien BAILLY**

Chargé de mission LEADER PDR NPDC

Service Dynamiques Rurales / Direction de l'aménagement du territoire et du logement

@ : sebastien.bailly@hautsdefrance.fr

## ANNEXES – OUTILS D'ANALYSE

### A. ENTRETIENS DE CADRAGE

Les objectifs de ces entretiens de cadrage étaient pour rappel les suivants :

- Affiner le périmètre d'évaluation, comprendre les actualités et le contexte actuel LEADER en Région
- Recueillir les attentes opérationnelles des Directions Europe /Aménagement du territoire vis-à-vis de l'évaluation
- Partager un premier état d'avancement et alimenter la cohérence, pertinence et valeur ajoutée Leader
- Affiner la liste des parties prenantes à interroger en phase suivante (entretiens élargis dont 23 GAL)
- Valider la liste des données sources mobilisables à collecter

DERI - Direction Europe et Rayonnement International		
Anne-Marie OLEKSY	Directrice Europe et Rayonnement International	Entretien individuel le 05/03
Aline HUMBERT	Directrice Adjointe Europe et Rayonnement International	Entretien collectif le 03/03
Mathieu FRITZ	Chef de service PDR	
Nathalie LAFARGE	Chargée de mission pilotage Développement local des PDR	Entretien collectif le 24/02
Marjorie BRESSAND	Chargée de mission suivi des PDR	
DAT - Direction Aménagement du Territoire		
Loïc PUTHOD	Directeur de l'Aménagement du Territoire	Entretien collectif le 02/03
Sylvain RIFFARD	Directeur adjoint de l'Aménagement du Territoire	
Anne-Laure FAVEREAUX	Cheffe de service FEADER territorial	Entretien collectif le 26/02
Marie-France NARBOUX	Responsable PDR P6 Bourgogne	

### B. INTERLOCUTEURS ASSOCIES AUX ENTRETIENS ELARGIS

Elus régionaux		Nb
Éric HOULLEY	Vice-Président en charge de la cohésion territoriale et président de GAL	1
Patrick AYACHE	Vice-Président en charge de l'action européenne (notamment)	1
Arnaud MARTHEY	Conseiller régional en charge des nouvelles ruralités et président de GAL	1
Jérôme DURAIN	Conseiller régional ayant piloté les audits des GAL en Bourgogne	1
Equipe technique des GAL		
23 GAL	Animateur.trice LEADER ou binôme animateur-gestionnaire (*)	23
Equipe de la Région Bourgogne-Franche-Comté – A compléter		
Sophie VALDENNAIRE	Directrice de la DAT jusqu'en juin 2019 ayant suivi la sélection et le conventionnement des GAL en Bourgogne	1
Florent DUVAL	Ancien chargé de mission développement des territoires au sein de la DAT ayant suivi la sélection et le conventionnement des GAL en Bourgogne	
Fabien METERY	Ancien agent de la DRAAF en charge de la mesure LEADER 2007-2013, et qui travaille maintenant à la DERI	1
Michel FOURNIER	Ancien Directeur DAT FC, aujourd'hui Directeur de la Transition énergétique à la Région BFC	1
Cédric SIRIN	Ancien chef de service FEADER FC ayant suivi le conventionnement des GAL	
Nb entretiens élargis au total		30



Votre contact pour cette mission :

**Mathilde VUKOVIC**

*Facilitatrice de projets et politiques territoriales*

+ (33) 06 63 21 80 99

vukovic@boreal-territoires.fr