



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

Synthèse de l'évaluation – 27 Juillet 2021

Référent technique : Mathilde VUKOVIC



REGION
BOURGOGNE
FRANCHE
COMTE

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



1. PERIMETRE DE L'EVALUATION

A. PERIMETRE DE LA POLITIQUE EVALUEE ET OBJECTIFS EVALUATIFS

Le périmètre de l'évaluation porte sur les **deux mesures 19 des PDR Bourgogne et Franche-Comté**. En termes de maquette, les deux PDR Bourgogne et Franche-Comté 2014-2020 ont consacré une part très similaire (et de l'ordre de 5,3%) de leur enveloppe FEADER totale au dispositif LEADER. 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.

Au total, **23 GAL** ont ainsi été sélectionnés et mettent en œuvre une stratégie locale de développement LEADER, dont 9 GAL en Franche-Comté et 14 GAL en Bourgogne. 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).

- ✓ Evaluer la **pertinence** des programmes Leader au regard des enjeux des territoires et analyser la **cohérence de LEADER** avec les **politiques connexes**
- ✓ En étudier les **mécanismes de mise en œuvre, facteurs de réussite ou de blocage, depuis le début de la programmation y compris la phase de candidature des GAL** ;
- ✓ Observer les **premiers résultats et effets** du programme sur les territoires et en identifier la **valeur ajoutée localement** ;
- ✓ Relever les **améliorations envisageables dans le contenu et les modalités de mise en œuvre** et alimenter l'élaboration **du futur programme 2023-2027** pour en favoriser de meilleurs résultats.

Les attentes de la Région Bourgogne-Franche-Comté vis-à-vis de l'évaluation convergent autour de besoins d'arbitrages sur la **définition de la stratégie LEADER**, et **l'optimisation des modes d'organisation et du circuit de gestion LEADER**.

B. METHODOLOGIE D'EVALUATION : LES OUTILS MOBILISES

LA METHODE



Réalisation d'une **vingtaine d'entretiens** auprès des différents services de la Région, d'anciens agents et d'élus régionaux ;



Réalisation d'entretiens avec les équipes techniques des **23 GAL** ;



Analyse des données de programmation transmises par la Région



Réalisation de **18 focus projets** ayant été l'occasion d'interroger des porteurs ;



Enquête en ligne à destination des **bénéficiaires LEADER** : 97 structures répondantes (environ 120 projets) ;



Organisation d'un **atelier de « mise en œuvre »**, sur 2 sessions participatives visio



Réalisation d'entretiens **Benchmark - 3 régions** : Auvergne-Rhône-Alpes, Hauts de France, SUD Provence-Alpes-Côte d'Azur



Différents temps d'échanges sur les **pistes d'amélioration et les recommandations**.

Les questions évaluatives (QE) :

QE n°1 – Pertinence et cohérence 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 ?

QE 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'efficacité 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 ?

QE n°3 - Efficacité et efficacité des projets en termes de résultats et d'impact : 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

Une démarche menée de Février à Juillet 2021

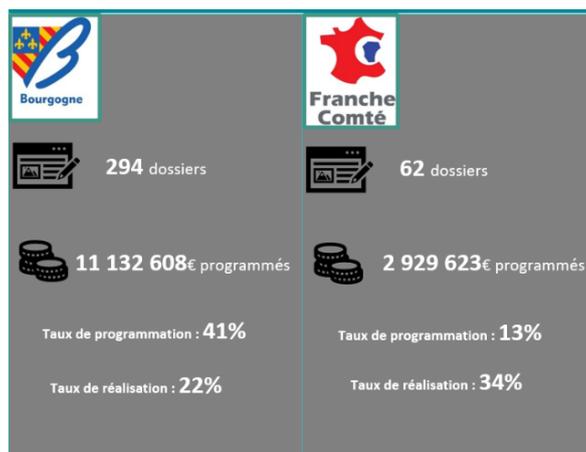
C. CHIFFRES CLEFS DE LA PROGRAMMATION

Chiffres clés de la programmation

Une maquette UE globale de 51 M€ dont **39 M€ ciblés sur la mesure 19.2** dédiés à la mise en œuvre des stratégies Leader. **356 projets ont été programmés** pour **14 M€ de FEADER**, dont 4,5M€ correspondant à la mesure 19.4 : Animation fonctionnement.

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. Le taux de réalisation¹ est quant à lui de 22% en Bourgogne pour 34% en Franche-Comté.



2. REPONSES AUX QUESTIONS EVALUATIVES

A. PERTINENCE ET COHERENCE DES PROGRAMMES DES GAL

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 ?

DES STRATEGIES LOCALES GLOBALEMENT PERTINENTES POUR REpondre AUX ENJEUX ET BESOINS DES TERRITOIRES DES GAL

Globalement, **les stratégies locales** mises en œuvre par les GAL LEADER apparaissent pertinentes **dans leur capacité à répondre aux besoins et enjeux spécifiques de leur territoire**. 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.

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

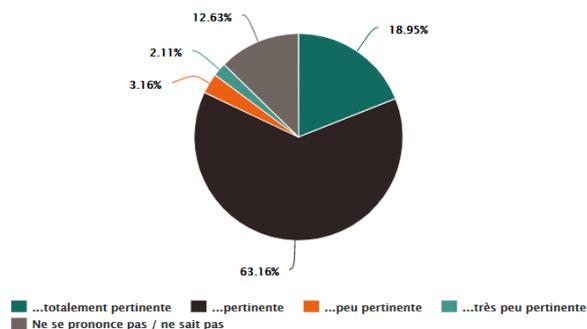
Parmi les 95 structures répondantes de l'enquête en ligne, 82% considèrent que la stratégie Leader de son GAL de référence est pertinente (63%) ou totalement pertinente (19%) au regard des besoins du territoire.

En outre, lors des entretiens réalisés auprès des 23 GAL de la Région Bourgogne-Franche-Comté, aucun GAL n'a estimé que sa stratégie n'avait répondu que partiellement aux 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.

Pertinence des stratégies Leader



¹ Le taux de réalisation est le montant payé rapporté au montant programmé.

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.

CADRAGE STRATEGIQUE : DES EFFETS CONTRASTES SUR L'ADAPTABILITE ET L'ARTICULATION DES STRATEGIES LOCALES

Les choix, différenciés, opérés au niveau des ex-AG Bourgogne et Franche-Comté, en matière de **cadre stratégique initial et amont à la conception des stratégies locales**, font l'objet de débats, tant sur leur opportunité que sur leur efficacité à faciliter la bonne articulation des financements d'une part et favoriser une dynamique de programmation satisfaisante, d'autre part.

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 le choix entre **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 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**. Or, 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. Le très grand choix de thématiques a pu entraîner une **relative dispersion des projets**, dont l'un des effets 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.

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 préparatoires, en renforçant les synergies thématiques et en facilitant la mobilisation des contreparties nationales, **à favoriser une plus grande dynamique de projets** (294 projets programmés contre 62) ;
- 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, freins liés aux aspects de mise en œuvre... Ce dernier facteur n'est pas sans incidence sur la pertinence des stratégies des GAL puisqu'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**. L'inadaptation des conditions d'accès à Leader aux porteurs ne disposant que de faibles capacités de trésorerie et de portage administratif **est allée à contresens des principes et de la plus-value de Leader** : contribuer à l'émergence de dynamiques nouvelles, innovantes constituant les germes de ce que devront être les réponses aux problématiques des territoires ruraux de demain.

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). 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.

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.

Le panorama des champs d'intervention des GAL de Bourgogne-Franche-Comté (« intentions » initiales des GAL en termes de thématique), montre que 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.

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 **projets de territoires ensemble**, permettant de faire 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**.

B. EFFICACITE ET EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE LEADER

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'efficacité 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) ?

DES NIVEAUX DE PROGRAMMATION TRES EN DEÇA DE LA MOYENNE NATIONALE

Le taux de programmation LEADER, pour l'ensemble de la Région et de la mesure, atteint **27,9%** de la maquette initiale LEADER, pour **48 %² à l'échelle nationale**. 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 (26 % pour la France).

Le basculement des projets hors Leader : une solution forte, des résultats en demi-teinte

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 sans compter d'autres transferts impliquant en partie LEADER réalisés 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. Dans le même temps, ce choix a eu pour incidence de **freiner l'avancement de la programmation LEADER au sein des GAL**.

D'importantes perspectives de programmation à venir reposant sur le SI régional

D'après les estimations des GAL reportées en février 2021, 843 projets seraient en cours d'accompagnement et/ou de pré-instruction par les équipes techniques des GAL actuellement pour un montant de 52,6 M € de FEADER³, 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 potentiel de programmation.

Ceci étant dit, le traitement administratif de ce stock de projets/ dossiers à instruire promis par les territoires LEADER pourrait **peser sur les effectifs de la Direction de l'Aménagement du Territoire** en charge de leur instruction. De même, il reste un doute quant à la capacité des GAL à transmettre tous les dossiers listés, avec une qualité suffisante et dans les délais imposés. Il s'agira donc d'un réel challenge à relever au cours des 2-3 prochaines années⁴, pour les territoires comme pour la Région, dans un contexte de lancement parallèle de la prochaine programmation Leader.

UN RETARD DE PROGRAMMATION INITIAL JAMAIS TOTALEMENT RATTRAPÉ

Un sous-dimensionnement initial des équipes de la Région 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 (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 tardive des outils et formulaires nécessaires au déploiement Leader...).

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 au sein de la Région a été très largement constituée d'agents n'ayant pas une expérience du dispositif LEADER au préalable. Par ailleurs, les moyens d'instruction envisagés ont été largement **sous-estimés** en début de programmation, constat renforcé par des dynamiques de turn-over au cours de la programmation. Le service instructeur est ainsi 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 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.

A noter : 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 qualité d'instruction et sécurisation des dossiers.

Incidence des retards de lancement sur la programmation : le conventionnement

² Source NewsLEADER #12, au 31/12/2020, outil de communication de la Région Auvergne-Rhône-Alpes

³ Données indicatives basées sur le repérage et la remontée d'informations de 15 GAL sur 23 en date de Février 2021.

⁴ Engagement des demandes d'aides avant le 31 décembre 2022 et dépôt des demandes de paiement complètes par les GAL d'ici mars 2023

Si les niveaux d'avancement actuels de la mesure LEADER ne peuvent être entièrement imputés au retard de lancement de la programmation 2014-2020, **les deux dynamiques semblent néanmoins liées**. Il est utile de noter que la phase de conventionnement LEADER, à partir desquels les GAL sont en théorie en mesure de démarrer la sélection/programmation des projets, s'est étendue pour certains territoires, **à près de deux ans et demi**. Or, des liens de corrélation se dessinent entre les phases de conventionnement et le niveau de programmation des GAL. La signature des conventions des GAL de Bourgogne-Franche-Comté est intervenue, en plusieurs vagues, de novembre 2015 à novembre 2017.

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 semblent avoir des taux de programmation plus importants** que leurs homologues dont le conventionnement a eu lieu plus tardivement. 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 raccourcie.

Des moyens de gestion indispensables au sein des GAL

Cette génération de programme 2014-2020 a donné lieu à la sélection de 10 nouveaux GAL, 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 influé sur les structures porteuses des GAL et/ou leur périmètre.

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 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 (transmission de dossiers rigoureusement complets, pré-instruction 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 service instructeur.

Dès lors, un dimensionnement optimisé, en effectifs et en compétences, de l'équipe technique LEADER apparaît crucial et repose 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).
- ✓ Un **engagement politique fort** pour que les ETP dédiées à LEADER le soient 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. 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 complexité administrative et juridique à 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.

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. 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. Pour ce faire, 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.

Cette 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, production d'énergies renouvelables...) du fait des **régimes d'aides d'Etat inapplicables**.

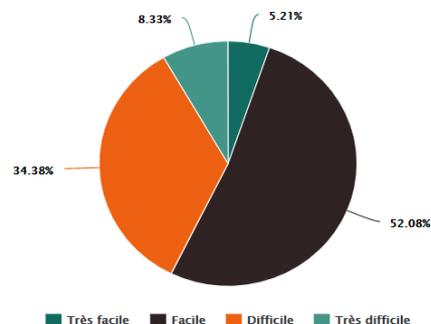
Les lourdeurs administratives et la technicité du **montage des plans de financement des projets** constituent, enfin, un autre frein déterminant rencontré à la fois par les équipes techniques des GAL et par le service instructeur. En effet, dans le contexte du conventionnement (recomposition territoriale 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.

Une recherche de cofinancement plutôt facile, une articulation plus difficile

Parmi les 96 porteurs ayant répondu à l'enquête, 76% déclarent que la recherche de cofinancements a été facile (66%) à très facile (10%). Un quart des répondants la jugent néanmoins difficile ou très difficile. 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.

Avec 43% de réponses négatives, c'est davantage **l'articulation de l'aide Leader avec les autres sources de cofinancements qui semble être le point de difficulté clef** 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).

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



Au-delà, 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 du fait d'une négligence d'un GAL. 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.

Un dispositif de formation qui n'a pas été à 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.

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. Les besoins de formation relevés sont d'autant plus importants qu'un important turn-over est observé au sein des GAL et que ces rotations se font régulièrement sans ou avec peu de « tuilage » au sein des structures porteuses. Or, **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.

Une organisation et des processus restants à 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 Direction Affaires Juridiques et Archives) voire de l'ASP. Ce 3^{ème} niveau d'analyse des dossiers tend à générer de la confusion et de l'inefficacité.

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.

Le fonctionnement par binôme GAL-instructeur.trice semble 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 comme un facteur de succès (bonne réactivité, qualité des échanges, accompagnement individuel sur des dossiers concrets...) en dépit du turn-over.

UN CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE QUI MET À MAL LES FONDAMENTAUX LEADER

Un relatif dévoiement 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 à très difficile, alors même que la qualité de l'accompagnement dont les porteurs ont bénéficié (via les GAL) vis-à-vis de ce montage est largement reconnue par les bénéficiaires interrogés.

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.

De ce fait, le **programme ne correspond plus à ses fondamentaux** : on décourage les « petits projets » pour limiter le nombre de dossiers, l'innovation n'est plus promue de peur de mettre en difficulté les porteurs, la logique ascendante s'effrite... Plus globalement, 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 mises à mal, manque de confiance...).

Et dans le même temps, une plus-value associée aux spécificités Leader réaffirmées

Les parties-prenantes s'accordent pourtant à reconnaître, en dépit des limites rencontrées, la plus-value LEADER :

- ✓ Une **enveloppe financière** indispensable aux territoires ruraux
- ✓ Un appui à l'**ingénierie territoriale**, une incitation à engager des réflexions sur des thématiques nouvelles, porteuses...
- ✓ **Ingénierie financière**, un accompagnement fourni aux porteurs 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.

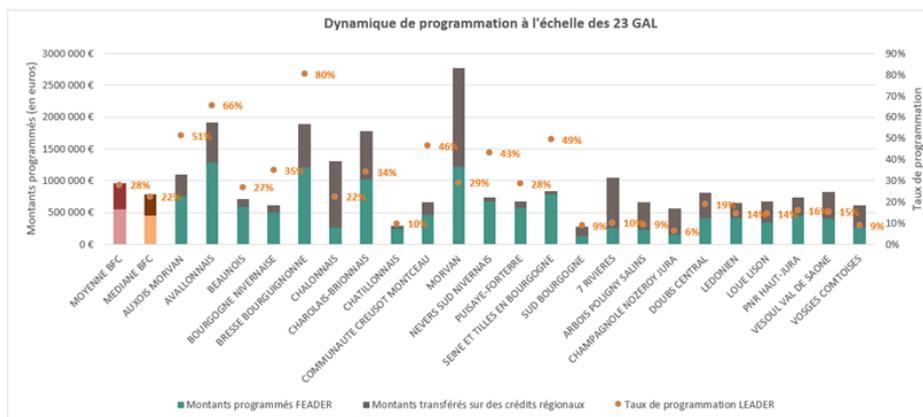
C. EFFICACITE ET EFFICIENCE DES PROJETS EN TERMES DE RESULTATS ET IMPACTS

Question Evaluative n°3 - Efficacité et efficacité 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 ?

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

Dans une approche purement quantitative, 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 435 K€ par GAL sur 6 ans soit **72 K€ par GAL / an**.

Si les dynamiques sont contrastées d'un GAL à l'autre (entre 100K€ et 1M€ de FEADER programmés), cet indicateur financier permet de **relativiser les impacts potentiels des projets soutenus à l'échelle régionale**. In fine, même dans les territoires les plus dynamiques, Leader n'aura pas contribué à plus de 150 K€ par GAL / an.



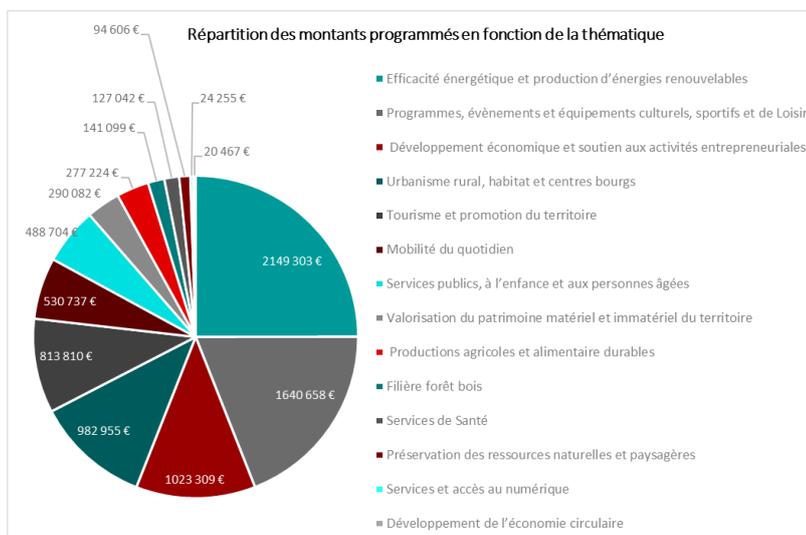
Si cela n'indique pas qu'aucun effet structurant n'est à attendre des projets soutenus par Leader, cela **réduit fortement les probabilités d'apparitions d'effets cumulés voire d'entraînement** obtenus par la convergence d'une multiplicité de dynamiques vertueuses du point de vue du développement et 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.

4 THEMES DE PREDILECTION CIBLEES ATTRACTIVITE, ECONOMIE ET VIE SOCIALE

Si l'approche financière indique une **faible intensité des dynamiques de financement de projets via Leader** sur les territoires une approche plus qualitative permet de relever un petit nombre de **thèmes d'intervention ayant bénéficié de montants significatifs**. Il s'agit notamment des thématiques :

- « **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. Le volet « production d'énergies renouvelables » de cette thématique a été sollicité de façon bien plus modeste ;
- « **Programmes, évènements et équipements culturels, sportifs et de loisirs** » et « **Développement économique et soutien aux activités entrepreneuriales** » sont parmi 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 ensuite avec respectivement 1 M € et 0,8 M € programmés ;



On retrouve ces thèmes d'intervention dans la programmation d'une grande majorité de 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 ont été significativement moins mobilisés comme le **développement de l'économie circulaire**, la valorisation du **patrimoine matériel et immatériel**, les **services**, l'accès au **numérique** et les **services de santé**.

Parmi les effets ou résultats les plus souvent adossés aux réalisations LEADER, les bénéficiaires interrogés relèvent en particulier les retombées suivantes :

- Amélioration de la notoriété et de l'attractivité du territoire
- Dynamisation de la vie associative des territoires
- Renforcement de l'attractivité économique des territoires Leader
- Amélioration de l'accessibilité aux lieux / évènements sportifs, de loisir ou culturels
- Installation, développement des activités et actifs économiques
- Développement de l'offre de services et de produits touristiques

UN IMPACT PEU EVIDENT DES THEMATIQUES IMPOSEES SUR L'ORIENTATION THEMATIQUE DES PROJETS AIDES

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 ». 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 ».

	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%

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.

Ceci d'autant qu'en 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.

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. En effet, **seuls 17%** 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**. **51%** des porteurs déclarent que Leader a eu un **effet amplificateur** sur leur projet ; mais plusieurs signalent qu'en l'absence de paiement, l'effet de Leader est « en suspens ».

3. ENJEUX POUR 2023-2027

PISTES D'OPTIMISATION DE LA MESURE LEADER : REPLACER LA « PHILOSOPHIE LEADER » AU CENTRE

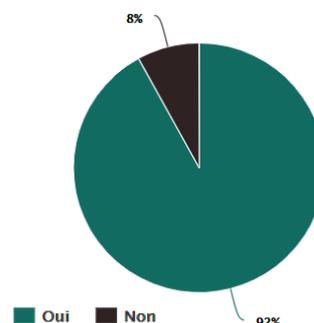
Question Prospective - Pistes d'optimisation de la mesure Leader : Au regard des différents constats réalisés, quels sont les enseignements et pistes d'améliorations prioritaires à considérer en vue d'optimiser la future programmation 2023-2027 ? Notamment, quelles seraient les dispositions favorables 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 ?

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** 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, 92% déclarent souhaiter solliciter à nouveau Leader si la possibilité leur était offerte.

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 **6 pistes d'optimisation clés** qui formeraient, au regard de l'évaluation, un scénario de mise en œuvre préférentiel, permettant de replacer la dynamique collective et la dimension humaine de Leader au centre.

Volonté de solliciter à nouveau Leader



PRECONISATION 1 – UN ENGAGEMENT PARTAGE AU SERVICE DE LA SIMPLIFICATION ET DE L'OPTIMISATION DU FUTUR PROGRAMME

Les difficultés rencontrées au cours de l'actuelle période de programmation ont 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 du futur programme réside donc dans le fait de **retrouver collectivement de la confiance et le plaisir d'œuvrer ensemble pour l'avenir des territoires ruraux** : confiance entre acteurs, et confiance dans la capacité collective à relever le défi d'une programmation 2023-2027 efficace et conforme aux objectifs du DLAL Leader.

A/ Poursuite, confortement et structuration du travail en logique d'association privilégié 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 atteindre les objectifs. 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 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 ». 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 notamment se matérialiser par :

- **Une information claire et détaillée** auprès des territoires candidats quant aux modalités du futur **appel à candidatures** (calendrier de la préparation des candidatures, critères de sélection et/ou d'attribution financière...);
- L'association des GAL, du SI et de l'ASP (retour d'expérience) 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 ;
- 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 ceux de la préparation 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 d'un processus de parrainage** des nouveaux arrivants par un gestionnaire (GAL volontaire) expérimenté référent pour répondre aux questions sur les sujets les plus complexes, etc.

B/ Une clarification des rôles au sein de la Région

Le lancement de la prochaine programmation LEADER, raccourcie à 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.

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, notamment au travers d'échanges plus réguliers entre les parties prenantes. 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.

Un renforcement des moyens humains dédiés spécifiquement à l'éclaircissement et à la vulgarisation des questions juridiques et réglementaires, dédiés à la programmation Leader (pour éviter la mobilisation tierce de la DAJA), serait également 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).



Proposition de répartition des responsabilités AG-SI au sein de la Région Bourgogne-Franche-Comté:

Rôle AG :

- ✓ Diffusion et **vulgarisation du cadre et des évolutions réglementaires auprès des GAL et du SI** (via des notes écrites et une explication 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 « réenchantement » 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 comité de programmation, recours aux avis d'opportunité pour redonner en quelque sorte du poids au comité de programmation dans la sélection des opérations, auditions 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.



PRECONISATION 2 - UNE CONFIANCE RENOUVELEE ET UNE PLUS GRANDE PLACE AUX GAL DANS L'INSTRUCTION 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 difficile vécue, des évolutions organisationnelles seront indispensables afin de parvenir à relancer la dynamique et regagner la confiance des territoires dans ce dispositif.

Plusieurs scénarios, permettant non seulement ce gain d'efficacité et le maintien d'un haut niveau de sécurisation des dossiers, coexistent à cet égard. Deux options, faisant varier le gradient d'internalisation / externalisation du portage de l'instruction des dossiers Leader ont été explorées dans le cadre de la présente évaluation et sont déclinées ci-après :

- 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 la période 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 de données 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 :

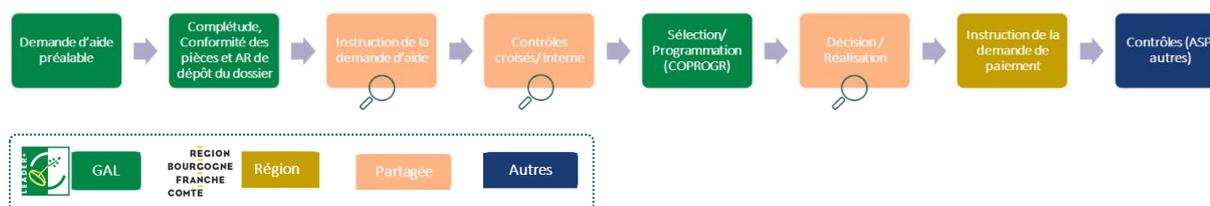
- ✓ Renforcement de la collaboration de proximité, notamment via un [binôme instructeur référent – GAL](#)
- ✓ Participation à des séances de [formation et sensibilisation communes SI Région / SI GAL](#)
- ✓ [Rôle de conseil / expertise de la Région](#) sur des situations complexes (FAQ actualisée et 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 a été travaillée en atelier avec les parties prenantes de l'évaluation:



A titre d'illustration, 3 étapes du circuit d'instruction pourraient en particulier être intégralement confiées aux GAL, selon les modalités d'organisation « partagées » suivantes :

Instruction de la demande d'aide

GAL:

- Vérification de l'éligibilité du projet à la FA
- Caractère raisonnable des coûts
- Régimes d'aide Etat
- Analyse OQDP
- Plans de financement
- AR du dépôt de dossier
- Analyse des marchés publics (cf. prestataire)

Région BFC:

- Contrôle de cohérence sur les quelques points sensibles clefs de l'instruction (régimes d'aides, éligibilité temporelle, plans de financements, MP)
- Mobilisation d'un prestataire pour le contrôle des MP

Contrôles croisés/ contrôle interne

GAL:

- Contrôles croisés Etat, autres financeurs (hors FESI, Région)

Région BFC:

- Contrôles croisés sur les FESI et aides de la Région

Décision et réalisation

GAL:

- Saisie de l'onglet 'Décision' dans futur logiciel
- Vérification du service fait et VSP le cas échéant

Région:

- Relecture de l'onglet 'Décision' dans futur logiciel
- Signature de l'EJ

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.

Les solutions d'optimisation évoquées pour le premier scénario organisationnel (binôme instructeur Région-instructeur GAL ; dématérialisation des échanges de pièces ; formations et réunions d'acculturation communes GAL/SI régional...) restent pertinentes pour ce second scénario 2. Toutefois, au-delà de ces pistes clefs, d'autres **solutions supplémentaires** devront être mises en œuvre dans l'hypothèse de cette délégation de l'instruction aux GAL renforcée : un travail plus conséquent et rapide serait notamment à conduire autour de :

- ✓ la simplification du **fichier de calcul des plans de financements**
- ✓ la préparation et optimisation des points de contrôles associés au respect des **marchés publics et à l'application des régimes d'aide d'Etat** (RAE), qui sont deux points sensibles en matière de sécurisation et d'efficacité de l'instruction



PRECONISATION 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, **certaines 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 **« réenchantement » 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 non seulement à la simplification du volet financier d'une partie des dossiers, mais aussi à l'impulsion de projets et de dynamiques émergentes, innovantes et expérimentales. Cette disposition forte de la Région au profit des projets LEADER peut prendre différentes formes.



Benchmark – 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 (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€.



Une ligne de cofinancement régionale LEADER des « petits » projets LEADER et sur des 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, la mise en œuvre du prochain programme LEADER ne pourra s'exonérer d'un **travail approfondi et indispensable d'articulation** entre :

- ✓ 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)
- ✓ Les dispositifs d'Etat (CRTE, petites villes de demain, ...)

La définition de **lignes de partage claires et indiscutables** constituera un enjeu clef pour l'efficacité du futur dispositif.



PRECONISATION 4 -UNE PRIORITE DONNEE A LA SIMPLIFICATION LEADER ET A L'OUTILLAGE DES PARTIES PRENANTES

La simplification du dispositif et l'outillage des parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre du programme restent des objectifs clefs pour la future programmation, et ce, à toutes les étapes depuis la phase de candidature et jusqu'à l'instruction elle-même, en passant par le conventionnement.

De nombreuses pistes d'optimisation ont à ce titre été relevées au cours de l'évaluation (cf. Note de mise en œuvre) et un relevé des besoins d'outillage prioritaires a été réalisé en atelier, aboutissant à la liste (non exhaustive) suivante :

Programme de formation accélérée des nouveaux instructeurs	Cycles ou temps de formation continue réguliers AG/SI/GAL	Notes techniques ciblées sur des points juridiques clés	Vadémécum / Manuel de procédures spécifique Leader et dédié aux instructeurs	Guide du porteur de projet	Dossier de demande de subvention et liste des pièces demandées	Plateforme collaborative SI / GAL / AG	Modèle / format type de fiche-action Leader	Outils de veille juridique : des moyens spécifiques à déployer	Outil commun pour le calcul du plan de financement des dossiers
--	---	---	--	----------------------------	--	--	---	--	---



Une grande partie des outils sus-mentionnés pourraient figurer au sein d'un onzième outil spécifique, à savoir un « **Kit Accueil pour le nouvel animateur/gestionnaire LEADER** » :

Kit	Besoins et enjeux
Finalités du Kit	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser la prise de poste des nouveaux arrivants au sein du SI et/ou des GAL - Apporter une connaissance minimale de LEADER et des Fonds Européens - Expliquer le rôle de chacun dans l'écosystème global de mise en œuvre du dispositif Leader - Présentation de l'instruction et du rôle de l'instructeur : <ul style="list-style-type: none"> o Comprendre les enjeux d'une bonne instruction o Sensibiliser à la complexité du montage d'un dossier o Lister et décrire les différentes étapes de l'instruction, les tâches à mener, les écueils à éviter...
Architecture ou sommaire	<ol style="list-style-type: none"> 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 (ex. besoin de trésorerie à anticiper) 5. Retour sur le cycle de vie d'un dossier : réception, complétude, sélection en coprogr, 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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

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 ces outils et supports d'accompagnement de la 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



Zoom - Vers un logiciel de gestion efficace et simplifié

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. 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).



PRECONISATION 5 - UN ACCOMPAGNEMENT AUX CHANGEMENTS POUR REUSSIR LA PROCHAINE PROGRAMMATION

Au regard de l'expérience difficile 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 et 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.**



Votre contact pour cette mission :

Mathilde VUKOVIC

Facilitatrice de projets et politiques territoriales

+ (33) 06 63 21 80 99

vukovic@boreal-territoires.fr