



ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DES GAL, COMPARAISON ENTRE LA PROGRAMMATION LEADER 2014-2022 & 2023-2027

En quoi le changement de périmètre des GAL a-t-il impacté l'évolution des stratégies et l'organisation des GAL dans la nouvelle programmation ?

Contexte

La région Auvergne Rhône Alpes, située dans le centre-est de la France, se caractérise par une grande diversité de territoires, allant des zones urbaines métropolitaines aux espaces ruraux et de montagnes.

Dans ce cadre, la Direction de l'agriculture, de la forêt et de l'alimentation (DAFA) de la Région joue un rôle clé dans la mise en œuvre des politiques publiques en faveur du développement rural. Elle intervient notamment dans l'accompagnement des territoires ruraux à travers différents dispositifs européens et régionaux.

C'est au sein de cette direction que j'exerce le poste d'apprentie instructrice pour le programme européen LEADER (Liaison Entre Actions de Développement pour l'Économie Rurale), un dispositif qui soutient des projets innovants portés par des acteurs locaux, via les Groupes d'Actions Locales (GAL). Ce travail s'inscrit donc dans le cadre de l'évolution du changement de périmètre des GAL entre la programmation Leader 2014-2022 et 2023-2027.

Méthodologie

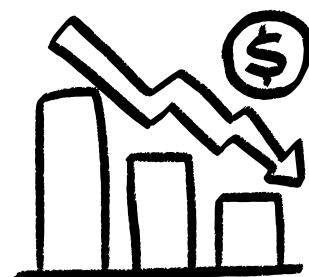
Pour mener mes recherches, j'ai mobilisé la méthode qualitative ainsi que la méthode mixte afin de croiser données qualitatives et quantitatives. Mes sources primaires incluent les règlements européens relatifs au programme Leader, des notes internes. J'ai également diffusé un questionnaire aux agents et élus des 13 Groupes d'Actions Locales de la Région Auvergne Rhône Alpes, pour recueillir leur perception des programmations Leader 2014-2022 et 2023-2027. J'ai également eu recours à quelques ouvrages traitant du programme Leader dans d'autres contextes.

I – CONTEXTE ET ENJEUX DU CHANGEMENT DE PÉRIMÈTRE DES GAL DANS LA NOUVELLE PROGRAMMATION

- **Réorganisation territoriale des GAL** : Sur la programmation 2023-2027, le nombre de GAL en Auvergne-Rhône-Alpes, a été fortement réduit par rapport à la programmation 2014-2022, passant de 43 à 13, via des fusions et un redécoupage à l'échelle départementale.
- **Contexte budgétaire contraint** : Malgré un territoire élargi, l'enveloppe FEADER a diminué de 20 % par an. Cela a contraint les GAL à adapter leur stratégie et à rationaliser leurs dépenses grâce à des outils de simplification administrative.
- **Nouvelles priorités stratégiques** : Les GAL doivent désormais structurer leurs actions autour de thématiques imposées : Transition écologique, revitalisation des centre-bourgs, emploi local et développement touristique durable, avec des critères de sélections plus exigeants.



Les territoires ont donc dû repenser leurs stratégies non seulement sur un territoire plus vaste, mais aussi sur des domaines d'interventions contraints.



II – IMPACTS SUR LA STRATÉGIE DES GAL

Cette partie a été composée à partir des réponses des élus et agents GAL aux questionnaires



Deux GAL ont été retenus pour une étude plus approfondie :

Le **GAL Auvergne Rhône Alpes Tarentaise Arlysère Maurienne (TAM)** développe une stratégie autour de cinq axes : dynamisation économique, attractivité sociale, préservation environnementale, coopération interterritoriale et animation du programme Leader.

Le **GAL Auvergne Rhône Alpes Haute-Loire** repose sa candidature sur cinq axes stratégiques, visant à renforcer l'attractivité, accompagner la transition économique, promouvoir la coopération locale et maximiser les financements européens, en accord avec les objectifs du programme Leader 2023-2027.

Réajustements stratégiques

Face aux différentes évolutions, les critères de sélection des projets ont changé. Parmi les GAL interrogés, certains ont favorisé les porteurs publics, limité les heures éligibles pour les dépenses de personnel ou privilégié les entreprises engagées dans l'économie circulaire et l'insertion.

50 % d'entre eux ont mis en avant des critères de sélections liés aux plafonds de financement et aux taux d'aide et 76 % des élus des GAL indiquent que cette priorisation des projets n'existait pas en 2014-2022. Le redécoupage territorial a renforcé la gouvernance locale tout en imposant une répartition plus stratégique des budgets. Cela montre qu'il y a eu nécessité d'adaptation face à la réduction des enveloppes et une réflexion approfondie sur la sélection des projets prioritaires.

Gestion de la diversité des acteurs et des projets

Les agents ont dû s'adapter à une échelle plus large, impliquant à la fois des défis et des avantages.

Parmi les difficultés rencontrées, la distance accrue entre les acteurs a été un frein, nécessitant des déplacements plus longs et engendrant une augmentation des frais de gestion. Les réunions en visioconférence se sont multipliées, réduisant la proximité avec les porteurs de projets. En parallèle, une certaine méfiance entre élus concernant la répartition de l'enveloppe budgétaire a nécessité un temps d'adaptation pour instaurer une confiance collective.

Opportunités et structuration

Le changement d'échelle est perçu comme un facteur structurant ayant optimisé les ressources humaines et financières. La mutualisation des fonctions (animation, gestion administrative, instruction) a permis des économies d'échelle et une continuité de service solide. Cette nouvelle organisation offre plus de souplesse aux GAL dans la gestion du programme Leader, renforçant leur impact sur le développement local.

Maintien de la proximité territoriale

Plusieurs méthodes ont été adoptées par les GAL pour assurer la proximité locale :

- Désignation d'un interlocuteur identifié par Pays, facilitant les relations avec les porteurs de projets.
- Élaboration d'une approche individualisée, avec des rencontres en dehors des réunions formelles.
- Mise en place de comités locaux et territoriaux pour favoriser la participation active.
- Communication renforcée via outils pédagogiques, formation des agents et envoi d'informations régulières.

Rôle de la Région :



La Région AURA joue un rôle de soutien via un cadre clair et un accompagnement de qualité. Elle facilite l'adaptation des GAL à cette nouvelle échelle. Malgré les contraintes, cette réorganisation est perçue par certains GAL comme une opportunité de renforcer la gouvernance territoriale et l'efficacité du programme Leader.

III – IMPACTS SUR L'ORGANISATION INTERNE DES GAL

Cette partie prend également en compte les retours des élus ainsi que des agents des GAL interrogés via les deux questionnaires



Impacts organisationnels et coordination entre acteurs

Le changement de périmètre des GAL a entraîné peu de bouleversements internes immédiats, mais a nécessité une meilleure coordination entre agents et territoires.

L'introduction du logiciel PDA, pour la dématérialisation des demandes d'aide, constitue le principal changement technique : perçu comme un outil simplificateur par certains, mais générant aussi un besoin accru d'accompagnement.



Le passage au dépôt en ligne a provoqué une perte de proximité avec les porteurs de projet, aggravée par l'élargissement géographique des GAL.

Coopération interterritoriale et montée en compétence

Les équipes des nouveaux GAL bénéficient d'un partage d'expérience renforcé entre agents, grâce à des réunions régulières, des outils communs (tableaux d'avancement) et des comités de programmation mutualisés. Ce travail collectif favorise la professionnalisation, l'harmonisation des pratiques et une montée en compétence individuelle et collective.



Des agents GAL soulignent cette dynamique d'équipe, qui permet un enrichissement mutuel des méthodes et la création d'outils partagés.

Évolutions de la gouvernance et complexification des prises de décision

L'élargissement du périmètre a impliqué l'entrée de nouveaux élus dans les instances de gouvernance, souvent peu familiers du programme ou des autres territoires.

Pour pallier ces difficultés, des comités de pilotage en amont des comités de programmation ont été instaurés, fréquemment en visioconférence pour limiter les déplacements.

Si cela améliore la coordination, cela engendre aussi des problèmes logistiques (distances à parcourir, surcharge de réunions) et un désengagement progressif de certains élus.

Plusieurs élus regrettent un affaiblissement du débat, avec un comité de programmation perçu comme "chambre d'enregistrement".

Pour préserver la proximité, certains GAL maintiennent des comités territoriaux infra-GAL, mais leur démultiplication alourdit les charges de travail et de gestion.

Gestion des ressources humaines : entre dispersion et coordination

Dans plus de 80 % des GAL, les agents sont rattachés à plusieurs EPCI, ce qui complexifie le pilotage des équipes. La coordination entre agents sans lien hiérarchique direct oblige à une organisation rigoureuse : réunions régulières, outils partagés, répartition précise des tâches.

Bien que cela puisse freiner la souplesse, certains GAL notent des gains en efficacité tels que le traitement accéléré des dossiers et une meilleure répartition de la charge de travail.

Gestion des compétences et adaptation aux nouveaux enjeux

Le changement de périmètre a nécessité une montée en compétences, notamment sur les outils numériques, le travail collaboratif à distance et l'animation multi-sites.

Certains GAL ont saisi cette opportunité pour professionnaliser leur communication : site internet mutualisé, newsletter, relais Leader dans chaque EPCI, etc.



Le partage d'expérience entre agents reste une clé pour conserver une approche cohérente sur un territoire élargi.

La mobilisation de relais locaux permet de conserver un lien de proximité avec les porteurs, malgré une organisation plus institutionnelle et distante.



Le succès du programme repose largement sur la capacité des équipes à faire vivre une culture commune de projet et à valoriser les compétences acquises.

PRÉCONISATIONS

Favoriser l'appropriation locale du programme LEADER :

- Identification d'un ou deux référents Leader par EPCI dans les GAL.
- Fourniture de kits d'animation (supports, formations).
- Organisation de rencontres annuelles/pluriannuelles pour mutualiser les retours d'expériences.
- Relais Leader assurant proximité et aide locale aux porteurs de projets.



Améliorer la familiarisation des porteurs avec le programme Leader :

- Mise en place de supports pédagogiques clairs.
- Désignation d'un animateur/contact Leader dans chaque EPCI avec périmètre d'intervention défini.
- Création d'une infographie pour faciliter l'identification des interlocuteurs.
- Faciliter l'accès à l'information, l'accompagnement et l'adhésion au programme, surtout pour les porteurs éloignés des réseaux institutionnels.

Renforcer la valorisation des compétences internes :

- Encourager les échanges entre GAL via l'identification de "personnes ressources".
- Valoriser la participation aux formations internes régionales (gestion du programme).
- Favoriser les réunions interGAL pour partager problématiques communes et solutions collectives.

Optimiser les outils et circuits de communication :

- Repenser les circuits de communication adaptés aux publics (porteurs, agents GAL, élus).
- Mise en place de newsletters et infographies co-construites.
- Assurer une circulation harmonieuse de l'information entre les GAL.

Gérer les tensions liées à l'élargissement du périmètre et la répartition de l'enveloppe :

- Mettre en place des outils de transparence et d'équilibre dans la programmation.
- S'assurer que le comité de programmation soit un espace de dialogue politique et technique sur l'état de la programmation.
- Transmission des tableaux de bord des comités de programmation aux EPCI.
- Organisation de sessions d'échanges entre élus pour analyser la répartition des fonds au-delà des comités de programmation.
- Présentation annuelle des résultats Leader (projets aidés et financements publics) devant tous les élus pour ajustements et résolution des blocages.

Conclusion

Si certains GAL ont su tirer parti de cette transformation pour renforcer la coopération et optimiser leurs ressources, d'autres ont rencontré des difficultés liées à l'élargissement des territoires et à la gestion des différents acteurs. Malgré ces défis, la mutualisation des moyens et la liberté laissée aux GAL dans leur organisation ont permis de poser les bases d'une dynamique renouvelée. Ce bilan à mi-parcours, bien que limité par la temporalité et le cadre d'analyse, ouvre la voie à de futures réflexions. Notamment via des évaluations complémentaires en fin de programmation et des comparaisons interrégionales, afin de mieux comprendre les impacts des choix territoriaux sur la gouvernance locale et la réussite du programme Leader.

