

analyse - juin 2020

# Programmes LEADER et ESS



## ESS et ruralités

Pratiques de mobilisation des programmes de développement rural et des outils de contractualisation

---

## **Projet collectif dans le cadre du Master Stratégies Territoriales et Urbaines**

**Sous la direction de :**

Cécile LECLAIR (Avise)

**Enquête et rédaction :**

Oriane LOUVEAU, Pinelopi PAPPA, Zoé RAIMBAULT, Maud REYMOND

**Coordination :**

Bérengère DAVIAUD (Avise)

**Tutrice :**

Sarah RUSSEIL (MTES)

**Mise en page :**

Pinelopi PAPPA

© Avise, juin 2020 - 18, avenue Parmentier - 75011 Paris / [www.avise.org](http://www.avise.org)

Source de l'image de couverture : GAL des Crêtes Préardennaises

Inscrite dans le cadre d'une mission réalisée par l'Avise en partenariat avec l'Ecole Urbaine de Sciences Po, cette étude porte sur les outils de contractualisation destinés au milieu rural mobilisables par les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS). L'ESS représente en effet une opportunité majeure pour les territoires ruraux en ce qui concerne le développement de biens et de services essentiels aux habitants, et l'identification de niches d'insertion de l'ESS dans les dispositifs de développement territorial vise ainsi à augmenter leur impact pour les territoires.

Dans un premier temps, un état de l'art a été réalisé sur les dispositifs existants et sur la place que l'ESS a ou pourrait avoir en leur sein. Une deuxième phase d'étude, dont la présente fiche fait partie, a permis à travers trois territoires cibles d'approfondir quatre outils de financement : les Programmes LEADER, les Programmes de Développement Rural Régionaux (PDRR), les Projets Alimentaires Territoriaux (PAT) et les Contrats de Ruralité.

La mission a mis en lumière la pertinence, bien que variable, de ces outils pour le développement de l'ESS en milieu rural. Si les programmes LEADER et les PAT sont ainsi de véritables leviers d'appui des projets de l'ESS, les contrats de ruralité et les PDRR présentent eux aussi un intérêt non négligeable pour son renforcement, bien que moins évident.

## Table des matières

Introduction.....	4
Point Méthodologique	4
Plan	5
Acronymes	5
Guide pour le lecteur	6
Partie 1 : La construction des GAL au service d'un projet de territoire : des opportunités pour l'ESS ....	7
Point technique : le cadre réglementaire de construction d'un GAL	7
Le GAL, acteur de proximité	9
L'élaboration des Fiches Actions : une étape clé pour l'insertion de l'ESS dans les stratégies	
LEADER	12
A retenir	14
Partie 2 : La demande de subvention LEADER : comment répondre aux besoins d'ingénierie et de trésorerie des structures de l'ESS ?.....	15
Le montage du dossier LEADER : un processus complexe qui nécessite la mobilisation d'une ingénierie	15
La sélection par les GAL : des projets au service des stratégies locales	19
Bénéficier de financement LEADER : une démarche qui se construit sur un temps long	21
A retenir	27
Partie 3 : La mise en réseau : appuyer l'ESS à travers les démarches partenariales initiées par les GAL	28
Considérer les acteurs de l'ESS dans les stratégies de communication	28
La mise en réseau des acteurs du territoire au service de la structuration de l'ESS	29
A retenir	33
Conclusion.....	34
Remerciements.....	35

# Introduction

Ce document se focalise sur la cinquième génération des programmes LEADER (2014 - 2020) qui mobilisent des fonds européens (fonds FEADER) relatifs au deuxième pilier de la PAC. **Les programmes LEADER constituent un vrai levier de développement pour les territoires ruraux** : leur démarche ascendante et partenariale permet de soutenir l'innovation, la coopération et la mise en réseau entre les acteurs. Ils constituent ainsi une porte d'entrée majeure vers les financements et l'accompagnement des projets de l'ESS. À cet égard, et au vu de la prochaine programmation (2021-2027), cette étude vise à alimenter la réflexion autour de cet outil d'une double manière :

- › mettre en évidence les bonnes pratiques et les opportunités pour l'ESS
- › proposer des améliorations qui permettront une meilleure prise en compte de l'ESS en son sein.

## › Point Méthodologique

L'étude attentive du fonctionnement de LEADER a été privilégiée. En se basant sur **cinq territoires cibles sur trois régions** (les Ardennes dans le Grand Est, l'Indre et l'Indre-et-Loire en Centre-Val de Loire, la Lozère et le Gard en Occitanie – cf. carte), des **entretiens ont été menés avec 30 acteurs institutionnels et porteurs de projets** de l'ESS ayant bénéficié de financements LEADER. Trois entretiens supplémentaires ont été réalisés avec des acteurs des territoires du Rhône et de Normandie, ainsi qu'un interlocuteur de LEADER France (cf. annexe). Dans l'ensemble, ces entretiens ont permis une meilleure compréhension des dynamiques du programme et un approfondissement des modalités de financement, et ont mis en évidence les pistes d'amélioration pour que cet outil soit plus facilement appropriable par les acteurs locaux de l'ESS.

Cette enquête n'a pas vocation à présenter un discours général ou exhaustif quant aux conclusions relevées. Elle propose de repérer, du fait de leur fréquence, **les points-clés qui concernent la place de l'ESS au sein des programmes LEADER**. Elle met également en évidence certaines bonnes pratiques pour les acteurs de l'ESS qui permettent d'appréhender **l'effet structurant et l'impact social et économique** que les programmes LEADER peuvent avoir sur les territoires ruraux. En effet, **LEADER a le potentiel de constituer une véritable opportunité pour les projets de l'ESS dans ces territoires**.



### à noter

#### Comment définir l'Économie Sociale et Solidaire ?

La loi du 31 juillet 2014 définit l'ESS comme « un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

- Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices.
- Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes.
- Une gestion conforme aux principes suivants : les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise; les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées [...] ».

*Pour aller plus loin : Cadre réglementaire relatif à l'économie sociale et solidaire*

## › Plan

L'objectif de ce document est de proposer **une vue d'ensemble des pistes d'appropriation des programmes LEADER par l'ESS**, de la phase de construction d'un GAL jusqu'à l'obtention de financement par un porteur de projet.

- › Dans un premier temps, un **focus technique sur la construction d'un GAL** permet de comprendre comment sa stratégie locale est définie. Des pistes de réflexion sont relevées ponctuellement, afin d'évaluer la pertinence de cette étape pour une meilleure prise en compte de l'ESS.
- › Ensuite, il s'agit d'aborder **la démarche de demande de financement**. L'objectif est de mettre en évidence les **initiatives locales qui ont émergé pour répondre aux difficultés**, notamment administratives et financières, rencontrées par les porteurs de projets. Ces initiatives permettent de proposer des **pistes d'intégration intéressantes pour l'ESS** au sein du programme LEADER.

› Finalement, il s'agit d'étudier la **mise en réseau** comme une démarche qui **augmente l'impact social des programmes LEADER** sur le territoire en permettant l'émergence de projets innovants et partenariaux. Transversale à la démarche LEADER, cette mise en réseau favorise ainsi **la structuration des projets de l'ESS sur le territoire**.

*« Le programme Leader a été essentiel pour le territoire et a permis de faire émerger des projets qui n'auraient pas émergé sans l'accompagnement du programme. »*

*Animatrice LEADER*



## › Acronymes

<b>ACEGAA</b>	Association de Conseil en Gestion Aux Associations	<b>FEADER</b>	Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural
<b>ASP</b>	Agence de Services et de Paiement	<b>GAL</b>	Groupe d'Action Locale
<b>CCI</b>	Chambre de Commerce et d'Industrie	<b>LEADER</b>	Liaison entre Actions de Développement de l'Économie Rurale
<b>CMA</b>	Chambre des Métiers et de l'Artisanat	<b>PAC</b>	Politique Agricole Commune
<b>CFGAA</b>	Certificat de Formation à la Gestion Associative	<b>PDRR</b>	Programme de Développement Rural Régional
<b>CRESS</b>	Chambre Régionale d'Économie Sociale et Solidaire	<b>RRR</b>	Réseau Rural Régional
<b>CRST</b>	Contrat Régional de Solidarité Territoriale	<b>RTES</b>	Réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire
<b>DDT</b>	Direction Départementale des Territoires	<b>SCOP</b>	Société Coopérative et Participative
<b>DLA</b>	Dispositif Local d'Accompagnement	<b>TRESSONS</b>	Territoires Ruraux et Économie Sociale et Solidaire, Outils et Nouvelles Synergies
<b>ESS</b>	Économie Sociale et Solidaire		

# Guide pour le lecteur

## ➤ Le fonctionnement de LEADER en 8 étapes

Le financement d'un projet via LEADER repose sur l'intermédiaire de **Groupes d'Action Locale (GAL)** qui sont des territoires de projet spécifiques à ce programme. Les GAL se constituent via des appels à projets lancés par la Région au début de la période de programmation et, n'étant pas des entités juridiques en soi, ils s'appuient sur des structures préexistantes comme des associations territoriales, des EPCI, des Pays, ou des Parc Naturels Régionaux. Au sein de leur périmètre, les GAL sont les **autorités d'animation et de gestion du programme LEADER** ; ils élaborent donc une **stratégie locale sous la forme de fiches action (FA)** qui détermine quels sont les projets éligibles au financement et qui doit être conforme à la stratégie régionale, qui est quant à elle définie dans le Programme de Développement Rural Régional (PDRR). En effet, LEADER est **alimenté par les fonds FEADER** qui sont gérés au niveau régional selon les axes définis par le PDRR.

Afin d'obtenir un financement LEADER, le porteur de projet doit tout d'abord **vérifier avec le GAL que son projet est éligible**, c'est-à-dire aligné à la stratégie locale. A cette condition, le porteur accompagné par le GAL prépare **un dossier de demande de subvention** - comprenant à la fois une fiche descriptive du projet et un ensemble des pièces justificatives - qui passe ensuite par un **comité de sélection (comité technique et/ou comité de programmation)** pour avis d'opportunité. Les dossiers qui reçoivent un avis d'opportunité favorable sont transférés à l'autorité d'instruction. Lors de cette étape, il est possible que des justificatifs supplémentaires soient demandés. Une fois le dossier complet, **un passage par le comité de programmation est réalisé afin de programmer le projet**. Le projet est mis en œuvre et la demande de paiement est faite a posteriori et sur justification des dépenses. Des vérifications sont à nouveau réalisées par l'autorité instructrice, qui est dans la majorité des cas la Région, puis par l'**ASP**, qui **verse ensuite l'aide** au porteur de projet.

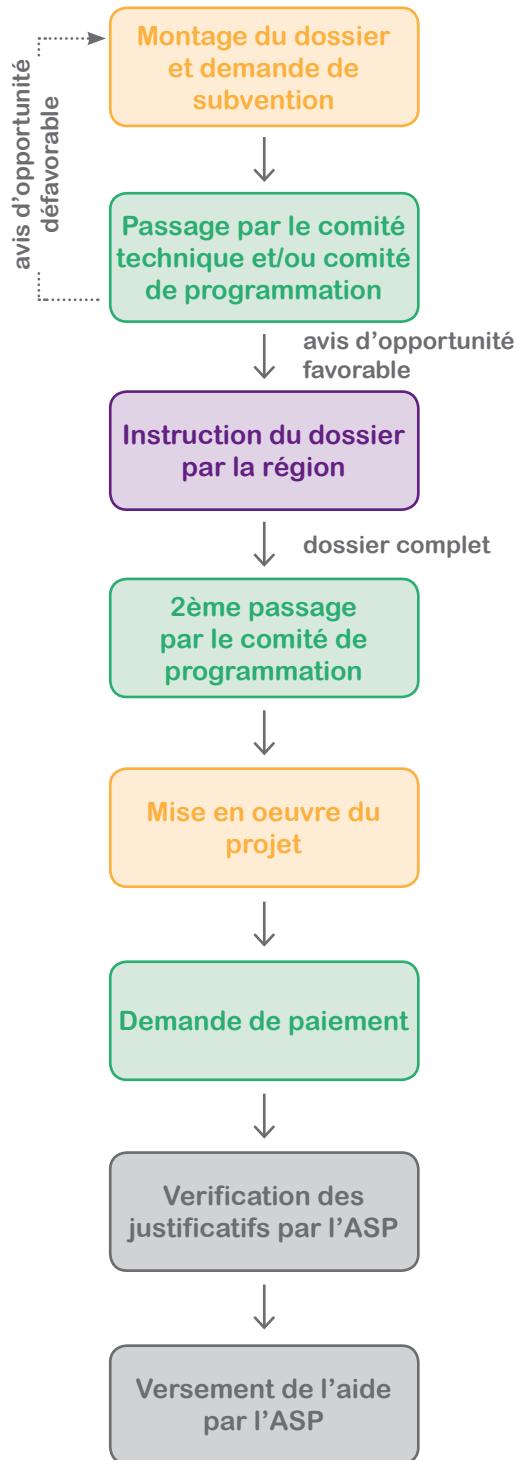


Figure 1 : Les étapes de la demande de financement LEADER pour les porteurs de projets

# 1 / La construction des GAL au service d'un projet de territoire

## des opportunités pour l'ESS

Le programme LEADER est porté localement par des GAL, groupements qui s'appuient sur des structures territoriales préexistantes pour construire une stratégie de territoire. Leur création passe par la réponse à un appel à projets de la Région qui nécessite une concertation des acteurs locaux, pour pouvoir identifier des axes de travail répondant aux besoins du territoire. L'échelle de proximité induite par les GAL, la variation des degrés de ruralité, ou l'articulation des valeurs entre ESS et territoires de projets, sont des axes d'étude intéressants pour l'intégration de l'ESS dans le programme LEADER. L'étape de la construction d'une stratégie de territoire peut également s'avérer pertinente pour la prise en compte de l'ESS, que ce soit par la mobilisation d'acteurs privés du territoire, la sensibilisation des élus ou l'appel à des consultants externes.

### Point technique : le cadre réglementaire de construction d'un GAL

#### Comment la création d'un GAL s'articule-t-elle avec les stratégies régionales ?

Si le programme LEADER est un dispositif donnant voix à des initiatives locales, sur des territoires de projet infra-départementaux, il s'insère également dans les programmes de développement rural régionaux. **LEADER est en effet alimenté par le FEADER, fond européen dont les Régions sont autorités de gestion en France.** Au minimum 5% de l'enveloppe des programmes de développement rural des Régions doit être alloué au programme LEADER.

#### ➤ Appel à projets LEADER : concilier stratégies régionales et locales

Le rôle de la Région dans le programme LEADER s'affirme particulièrement au moment de la sélection des GAL. Lors de la rédaction du PDRR en début de programmation, **chaque autorité de gestion lance un appel à projets LEADER** ayant pour objectif de sélectionner des territoires de projet. Des axes de travail sont proposés par la Région pour que les stratégies des GAL soient cohérentes avec les attentes du PDRR. **Les critères de sélection varient d'une région à l'autre**, et peuvent être plus ou moins indicatifs. Par exemple, en région Centre-Val de Loire, il suffisait que les territoires candidats orientent leurs stratégies autour d'un axe parmi les cinq axes thématiques proposés par l'appel à projets LEADER en 2014, pour être éligibles.

Les territoires candidats sont alors notés en fonction des critères de l'appel à projets, puis sont auditionnés par la Région s'ils atteignent la note seuil. **Le contenu des fiches actions rédigées par chaque GAL doit être en conformité avec la stratégie du territoire mais aussi du PDRR.** La Région vérifie également que ces fiches respectent le cadre réglementaire communautaire et national, qu'elles précisent la nature des dépenses éligibles à l'aide de critères vérifiables et contrôlables, et que les grilles de sélection des porteurs de projets LEADER soient transparentes et non discriminatoires. Ce travail de vérification peut amener la Région à demander à des GAL de revoir leur stratégie et de préciser certains points, afin de correspondre aux exigences de l'ASP, l'agence qui procède au paiement des aides du FEADER. Une fois ces contrôles effectués, **si le GAL est retenu, celui-ci signe alors une convention avec la Région et l'ASP**, en annexe de laquelle figurent les fiches actions du territoire.

Même si les critères de sélection de chaque autorité de gestion peuvent amener à modifier les stratégies des territoires candidats, dans les faits, **la grande majorité des GAL sont acceptés**. La candidature à l'appel à projets LEADER nécessitant un travail important de construction d'une stratégie de territoire, il est rare que des dossiers ne correspondent pas aux critères et n'atteignent pas la note minimale requise. Ainsi, en région Centre-Val de Loire, sur 23 territoires candidats en 2014, 23 ont été retenus.

## La répartition de l'enveloppe ➤ LEADER, un enjeu stratégique pour les GAL

Plusieurs éléments entrent en considération dans le montant des enveloppes attribuées à chaque GAL. **Les PDRR bénéficient tous d'une enveloppe globale déterminée par la commission européenne en fonction de critères territoriaux.** Le PDRR Midi-Pyrénées, par exemple, bénéficie d'une enveloppe particulièrement fournie (1,445 milliards d'euros) en raison notamment de la présence de zones de montagnes. Sur cette enveloppe totale, chaque autorité de gestion doit **alloquer au minimum 5% de l'enveloppe FEADER au programme LEADER**, mais certaines décident d'en attribuer une part plus importante.

C'est **le nombre de GAL sélectionnés qui détermine le montant attribué à chacun**. Par exemple, dans le Languedoc-Roussillon, 16 GAL se partagent une enveloppe LEADER de 40 millions d'euros, c'est-à-dire environ 2,5 millions d'euros par GAL. Dans le Centre-Val de Loire en revanche, 23 GAL se partagent une enveloppe de 23 millions d'euros : chacun bénéficie nécessairement d'une enveloppe plus réduite.

Cette enveloppe est **répartie en fonction des réponses à l'appel à projets régional et des critères de chaque autorité de gestion**. Par exemple, dans le Languedoc-Roussillon, la qualité de la candidature joue un rôle dans l'attribution de l'enveloppe, mais c'est aussi le cas d'autres indicateurs comme le niveau de ruralité. Des **bonus** peuvent également être attribués **pour les territoires qui coopèrent**, par exemple deux pays qui se regroupent pour former un seul GAL.

Cette répartition des enveloppes s'inscrit dans des **enjeux essentiels d'égalité des territoires**, au regard de l'objectif de LEADER qui est de favoriser le développement rural.

**La répartition de l'enveloppe peut se faire en plusieurs étapes.** En Occitanie, une première partie de l'enveloppe a été attribuée aux GAL en début de programmation, puis à la suite d'une évaluation de mi-parcours déterminant l'état d'avancement de chaque

GAL et le dynamisme des projets, une enveloppe complémentaire a pu être versée en 2018, afin de permettre une allocation supplémentaire de fonds aux territoires dynamiques.

➤ **La répartition des enveloppes LEADER peut aussi valoriser la stratégie des territoires et leur pertinence vis-à-vis de certaines thématiques. Ce mode de répartition pourrait favoriser des orientations stratégiques favorables à l'ESS, en attribuant des primes ou des bonus aux territoires qui incluent l'ESS dans leurs fiches actions de développement économique.**



### focus sur les territoires d'enquête

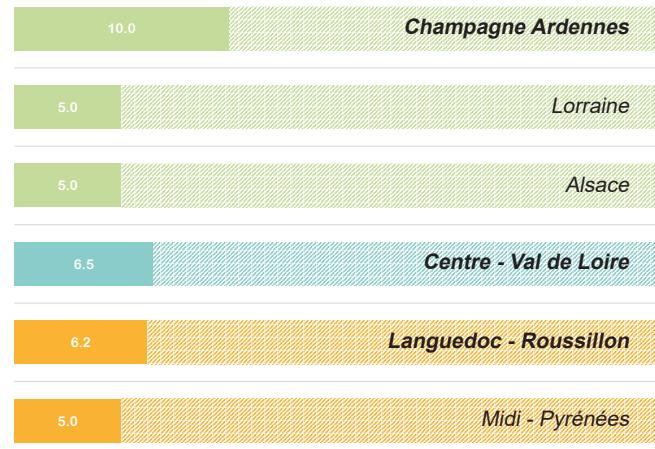


Figure 2 : Pourcentage de LEADER dans les enveloppes totales des PDRR selon les autorités de gestion

## Le GAL, acteur de proximité

### Comment les GAL peuvent-ils intégrer les acteurs de l'ESS dans l'élaboration d'un projet de territoire ?

Le programme LEADER s'inscrit certes dans les stratégies régionales, mais c'est avant tout le territoire qui construit son projet de développement rural. Par conséquent, **les axes thématiques mis en avant dans les fiches actions dépendent de la concertation des acteurs locaux**, et des enjeux pertinents à l'échelle du territoire.

#### ➤ L'échelle locale du GAL, au service des acteurs du territoire

Contrairement aux PDRR qui bénéficient de peu d'intermédiaires locaux, **le GAL est avant tout un groupement d'acteurs implantés localement**. S'il peut être porté par une intercommunalité, il est le plus souvent à l'échelle d'un pays, c'est-à-dire d'un groupement d'intercommunalités pouvant avoir le statut de PETR, de syndicat ou d'association. Il peut également être porté par un PNR, mais demeure toujours à une échelle infra-départementale, sur un territoire cohérent d'un point de vue géographique, économique ou politique. **Cette échelle de proximité permet un dialogue local entre le porteur de projet et le chargé de mission LEADER au niveau du GAL, et un accompagnement adapté**. S'il s'agit pour le porteur de projet de demander un financement européen, ces modalités de gestion lui permettent de s'adresser à un interlocuteur local.

#### ➤ Le statut de l'organisme porteur du GAL, un enjeu de structuration du territoire

Les GAL se différencient par leur portage, de leur structure découlent des stratégies spécifiques.

**Les critères d'éligibilité des GAL varient selon les régions** : certaines choisissent de valoriser des territoires aux contours délimités par des entités préexistantes (PETR, PNR) tandis que d'autres acceptent des territoires plus diversifiés et représentés

par des associations. **Ces différences de statut entraînent des enjeux de reconnaissance des territoires et certaines complexités administratives**. Par exemple, le GAL Terres de vie en Lozère est porté par l'association territoriale du même nom, qui ne bénéficie pas d'un statut de PETR. Ce statut associatif rend plus difficile la mobilisation de fonds, même si la structure bénéficie actuellement d'une dérogation pour pouvoir porter des dispositifs tels que Natura 2000, LEADER, le contrat régional, le contrat de ruralité ou l'Approche Territoriale Intégrée. Elle fait également face à des enjeux de reconnaissance, notamment dans la coopération avec les autres territoires de projet du département : l'association Terres de vie n'est pas systématiquement associée aux deux PETR de Lozère dans les réunions de coopération.

➤ **La nature de la structure est aussi porteuse d'enjeux pour l'intégration de l'ESS dans les stratégies du GAL. En effet, certains territoires de projet, comme les parcs naturels régionaux, sont familiers avec les principes de l'ESS et l'ont intégrée à leur stratégie, tandis que d'autres s'y réfèrent moins.**

« *Les projets de l'ESS font souvent écho aux valeurs du PNR : logique d'ancrage territorial, pratiques vertueuses en termes de développement durable, expérimentation de nouvelles activités, valeurs de cohésion sociale... LEADER permet de soutenir l'accompagnement des structures de l'ESS en finançant des investissements matériels ou des sessions de formation par exemple. Si cela permet de pérenniser l'activité des structures de l'ESS, alors l'objectif de LEADER sera atteint .* »

*Animatrice d'un GAL porté par un PNR*





## focus sur les territoires d'enquête

### Occitanie : une Région, deux stratégies LEADER

La Région Occitanie reflète la diversité des stratégies LEADER en fonction des autorités de gestion. Les critères d'éligibilité des territoires au portage d'un GAL illustrent cette double approche.

Le PDR Midi-Pyrénées impose un certain nombre de critères pour candidater à l'appel à projets LEADER. Un **seuil de population** est requis, afin d'avoir la force de frappe nécessaire pour pouvoir gérer le GAL et mettre en œuvre une stratégie LEADER cohérente. Seuls des **territoires structurés** en PETR ou en PNR sont éligibles : la démarche LEADER nécessitant la mise en œuvre d'une stratégie de territoire, la Région considère qu'une structure déjà porteuse d'une stratégie territoriale sera plus cohérente. Enfin, **seules les communes de communautés de communes sont éligibles** : une commune rurale appartenant à une communauté d'agglomération ne peut pas prétendre intégrer un GAL.

A l'inverse, dans le Languedoc-Roussillon, aucun critère concernant le porteur du GAL n'est requis, si bien que **certains sont portés par des associations**. Par ailleurs, l'autorité de gestion expérimente une stratégie **d'ouverture à d'autres formes de ruralités**, axées sur le lien urbain-rural : si les communes centres d'une communauté d'agglomération ne sont pas éligibles à LEADER, les autres communes de ces intercommunalités le sont.

#### ➤ Des stratégies de territoire adaptées aux besoins locaux

La genèse du GAL se construit avant tout autour d'un projet de territoire et d'une stratégie de développement local. Le programme LEADER s'inscrit dans des enjeux liés à la ruralité sur des territoires fortement diversifiés: **les stratégies sont construites comme des réponses aux difficultés ou aux opportunités de ces territoires**.

Si des GAL comme celui de l'association Terres de Vie en Lozère sont construits autour de l'attractivité du territoire et du maintien de la population, d'autres intègrent des stratégies de développement local plus spécifiques, comme le GAL du PNR des Ardennes, où les enjeux de la valorisation des ressources et du patrimoine, de la création de valeur ajoutée, et de l'impulsion de partenariats pour un territoire solidaire, viennent en écho aux stratégies propres du PNR.

Le programme LEADER peut se construire autour de la ruralité, mais également **répondre à des enjeux liés au lien rural-urbain**. Par exemple, le GAL de Castelroussin Val de l'Indre, dans le département de l'Indre, est centré autour de la ville de Châteauroux, et regroupe près de 40% de la population du département. Sur ce territoire agro-alimentaire et industriel, le GAL conçoit son action comme une **façon de rééquilibrer les disparités entre zones rurales et urbaines**.

Cette structuration du lien urbain-rural est également au cœur de la stratégie du GAL "De Garrigues en Costières", aux alentours de Nîmes, dans le Gard. Si la ville de Nîmes n'est pas incluse dans le territoire couvert par le GAL, les communes aux alentours le sont. Le territoire du GAL "De Garrigues en Costières" se caractérise donc par la présence de quelques communes rurales et d'autres plus urbaines, toutes influencées par la proximité de la ville-centre, formant un territoire assez atypique pour LEADER, mais répondant à la volonté de la Région Languedoc-Roussillon d'étendre le programme à différents degrés de ruralité. Le territoire ne faisant pas face à des enjeux de baisse démographique, sa stratégie ne se focalise pas seulement sur la question de l'attractivité du territoire, et **favorise notamment la gouvernance alimentaire, la découverte du patrimoine local, ou encore le développement d'un éco-tourisme**.

➤ **Le travail effectué par le GAL sur les échanges entre milieux urbain et rural favorise la mobilisation d'associations, nombreuses dans ce territoire à s'occuper des questions de relations urbain-rural, de migrations pendulaires.**

Au contraire, d'autres GAL plus ruraux dans le département, comme celui des Cévennes, qui ont construit leur stratégie sur des **logiques de dynamisation de l'économie**, travaillent en très grande majorité avec des collectivités locales et quelques entreprises privées.



à noter

## Différentes dynamiques de projets en fonction des degrés de ruralité ?

Si l'exemple du GAL "de Garrigues en Costières" semble montrer que les territoires semi-ruraux, ou en lien direct avec une agglomération, sont particulièrement prolifiques en associations pouvant relever de l'ESS et être force de propositions innovantes, d'autres interlocuteurs considèrent que l'espace rural est plus riche en projets expérimentaux. Dans le Centre-Val de Loire, le dispositif A vos ID est mis en place par la Région pour financer des projets d'innovation, et vient souvent compléter des projets LEADER. Selon les responsables de ce programme, les projets qui leur parviennent sont plutôt issus de milieux ruraux, bénéficiant de l'animation territoriale mise en place dans ces espaces. L'organisation sectorielle des agglomérations découle sur une moins grande transversalité des stratégies qui peut constituer un frein au développement de projets innovants nécessitant une coopération. Les difficultés auxquelles font face les territoires ruraux pourraient donc être des leviers pour plus de mutualisation et de transversalité.

➤ La phase de construction d'une stratégie locale est une réelle opportunité pour intégrer des objectifs de l'ESS, notamment par la consultation de structures comme la CRESS, mais aussi en intégrant les structures de l'ESS du territoire, les partenaires privés étant particulièrement consultés lors de cette phase de concertation.

➤ La création du GAL nécessite la mise en place d'un comité de programmation pour sélectionner les projets financés par LEADER, qui est composé à 50% d'acteurs privés et à 50% d'acteurs publics : faire participer les structures de l'ESS à ce comité permettrait de mettre en valeur les principes de l'ESS.

➤ Les élus locaux jouent un rôle fondamental dans la construction de la stratégie du GAL et pourraient constituer un levier d'appui pour la mise en lumière de l'ESS sur le territoire. Néanmoins, les élus ne sont pas nécessairement sensibilisés à l'entrepreneuriat social, et c'est souvent par méconnaissance que l'ESS se trouve absente des stratégies des GAL.

## La dynamique de co-construction ➤ avec les acteurs du territoire, une opportunité pour l'ESS

Répondre à l'appel à projets LEADER de la Région nécessite une concertation en amont des partenaires du territoire pour construire une stratégie commune. Des territoires comme le PETR des Garrigues et Costières de Nîmes ont même profité de l'appel à projets LEADER pour réécrire leur projet de territoire, en mobilisant la population. En effet, **la stratégie LEADER repose sur une co-construction avec le territoire et ses habitants, mobilisant des acteurs privés comme publics**. Pour ce GAL, une première phase de concertation a conduit à un diagnostic participatif sur le territoire, puis à mener une réflexion collective sur les enjeux locaux et la stratégie à mener, pour enfin définir les actions que le territoire voulait voir émerger sous la forme de fiches-actions.

## L'élaboration des Fiches Actions : une étape clé pour l'insertion de l'ESS dans les stratégies LEADER

Dans quelle mesure la souplesse des fiches actions peut-elle favoriser l'émergence de projets de l'ESS ?

Une fois la stratégie du GAL établie, celle-ci se concrétise dans les fiches actions qui vont guider la sélection des projets par le GAL, en définissant les critères d'éligibilité, et les types d'opérations qui pourront être menées. Bien que les GAL ne mentionnent que rarement l'ESS de façon explicite, de nombreuses structures de l'ESS obtiennent un financement LEADER en s'intégrant à des fiches actions non spécifiques. Les projets de l'ESS mobilisant le programme LEADER sont souvent associés à l'innovation sociale et peuvent plus facilement s'intégrer dans des fiches actions larges permettant la mise en oeuvre de projets innovants.

### La prise en compte de l'ESS dans les fiches actions : une question de valeurs ?

Les stratégies des GAL peuvent directement intégrer l'ESS, en la mentionnant ou en partageant ses principes.

› L'intégration de l'ESS dans les stratégies LEADER repose souvent davantage sur les valeurs que sur le vocabulaire utilisé. Le terme "ESS" est ainsi peu employé au sein des fiches-actions, y compris dans des GAL dont la stratégie cible des structures relevant de l'ESS. Ainsi les fiches actions du GAL « De Garrigues en Costières » intègrent les notions d'innovation, de coopération et d'expérimentation portées par les structures de l'ESS. C'est notamment le cas de la fiche action portant sur la gouvernance alimentaire, dont beaucoup de projets portés par le milieu associatif se caractérisent par leur volonté d'y associer la population locale.

› Certains chargés de mission LEADER, s'ils ne se considèrent pas experts de l'ESS, connaissent l'écosystème local de l'ESS. Ces interrelations permettent ainsi aux GAL de laisser des portes ouvertes à l'ESS dans la rédaction de leurs stratégies.

› Le partage des valeurs entre ESS et GAL peut constituer une piste de réflexion intéressante pour l'intégration des structures de l'ESS au sein des stratégies LEADER. Les projets de l'ESS peuvent ainsi s'intégrer dans des fiches actions relevant de la structuration des filières économiques territoriales, participant ainsi à appuyer les entrepreneurs sociaux et à favoriser leur mise en réseau.

› De nouveaux modes d'attribution des aides LEADER pourraient favoriser les thèmes encore trop peu investis dans le programme et notamment cibler l'ESS. Le PNR des Ardennes envisage notamment de mettre en place, parallèlement à ses aides LEADER au fil de l'eau, des appels à projets sur des thèmes comme l'économie circulaire, les activités sportives de pleine nature ou l'aménagement de jardins partagés favorisant le lien social. Ce type de financement pourrait favoriser le développement de projets plus innovants et permettre la prise en compte des structures de l'ESS qui ne se reconnaissent pas dans les fiches-actions.

## ➤ Une souplesse nécessaire dans l'élaboration des fiches actions pour prendre en compte les projets innovants

Les projets de l'ESS peuvent également mobiliser des fiches actions non spécifiques qui présentent une certaine flexibilité. Les stratégies des GAL doivent cependant rester assez larges pour intégrer les projets les plus innovants.

**La transformation de grands objectifs en fiches actions peut s'avérer problématique dans la mesure où elle entraîne une certaine rigidité des stratégies.** Les délais entre la construction d'une stratégie de territoire, et le moment de la mise en œuvre du programme LEADER sont à l'origine de décalages entre les orientations stratégiques et leur mise en œuvre sur le terrain. En amont de la programmation **il peut être difficile pour les GAL d'anticiper l'innovation des porteurs de projets** : en déterminant des

fiches actions trop ciblées, la stratégie LEADER perd de sa souplesse et des projets qui auraient pu être programmés ne le sont pas. Certains GAL ont donc souhaité préserver une stratégie très large, afin de financer un maximum de projets, malgré une dispersion inévitable des financements.

➤ **Les projets de l'ESS particulièrement innovants peuvent voir une opportunité dans des stratégies LEADER larges et transversales, qui autorisent une capacité d'innovation. L'ESS peut ainsi s'intégrer potentiellement dans une large gamme de fiches actions en fonction de leur degré de flexibilité.**

*« Les innovations d'aujourd'hui sont le quotidien de demain. »*

*Chargée de mission d'un GAL étudié*



Par sa transversalité, l'ESS peut donc faire appel à LEADER en mobilisant des fiches actions suffisamment flexibles qui s'inscrivent dans des axes stratégiques larges. Les projets de l'ESS peuvent également s'insérer de manière plus directe dans les stratégies du territoire, que ce soit par la mention de l'ESS au sein des fiches actions ou par le partage des valeurs de l'ESS. En effet, des stratégies LEADER peuvent cibler des thématiques particulièrement complémentaires des logiques de l'ESS telles que l'alimentation, l'insertion par l'emploi ou l'économie circulaire. Notons également que les critères d'éligibilité des projets peuvent favoriser le développement de l'ESS : il est nécessaire de faciliter la mobilisation des aides par les structures associatives et coopératives.

## à retenir

Les différentes étapes de la construction d'un GAL, en mobilisant les acteurs locaux pour construire un projet de territoire, sont déterminantes pour la future intégration des projets de l'ESS au sein des stratégies du GAL. C'est par cette prise en compte d'enjeux et d'acteurs spécifiques que peuvent se dessiner des pistes de réflexion pour une meilleure articulation entre besoins de l'ESS et programme LEADER.

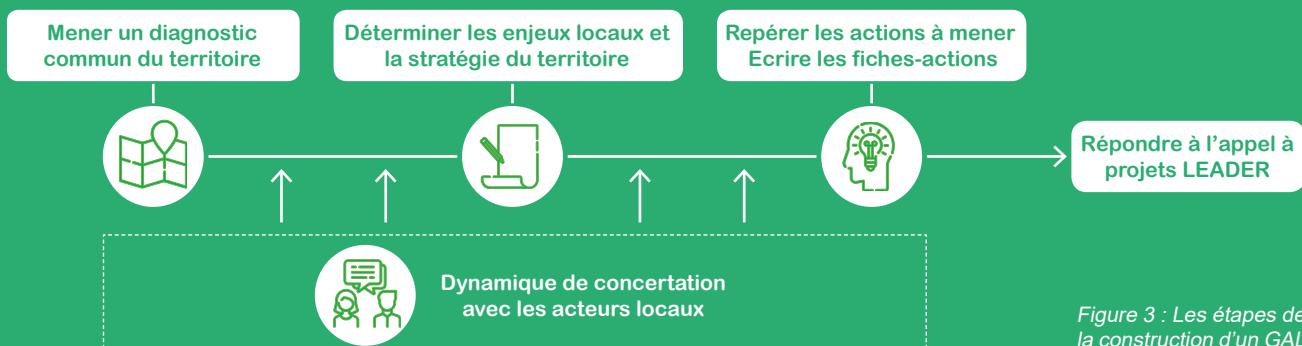


Figure 3 : Les étapes de la construction d'un GAL

- 1** La répartition par la Région des enveloppes LEADER entre les GAL peut soutenir des territoires aux caractéristiques ou aux orientations spécifiques, en attribuant des primes à certains d'entre eux. Ce mode de répartition pourrait soutenir le développement de l'ESS dans les stratégies des GAL en favorisant l'enveloppe des territoires dont les orientations prennent en compte l'ESS.
- 2** Le degré de ruralité semble jouer dans l'intégration de l'ESS au sein du programme LEADER. Si l'ESS n'est pas forcément moins présente dans les territoires ruraux, il semblerait que les GAL dont la stratégie est axée sur le lien urbain-rural favorisent la mobilisation d'associations et d'acteurs de l'ESS.
- 3** Par leur échelle de proximité, les GAL sont des acteurs clés dans l'échange avec les porteurs de projets, témoignant d'une confiance mutuelle favorisant l'émergence de projets expérimentaux ou innovants sur le territoire.
- 4** La phase de construction de la stratégie du territoire est déterminante dans cette prise en compte de l'ESS, que ce soit par une sensibilisation en amont des élus aux enjeux de l'ESS, par la mobilisation de structures externes comme les CRESS dans la concertation menant à la construction des fiches actions, ou bien par l'intégration de structures de l'ESS au comité de programmation.
- 5** Des fiches actions larges et transversales, laissant une certaine souplesse pour anticiper l'innovation à venir durant les six ans que dure une programmation, peuvent plus facilement intégrer des projets d'ESS.
- 6** Si certaines thématiques intéressantes pour les structures de l'ESS ne sont pas suffisamment prises en compte dans les fiches-actions, de nouveaux modes d'attribution des aides, comme des appels à projets, pourraient être expérimentés en parallèle pour tenter de repérer et favoriser l'accès aux projets innovants de l'ESS.

## 2 / La demande de subvention LEADER

### comment répondre aux besoins d'ingénierie et de trésorerie des structures de l'ESS ?

Le processus de demande de subvention LEADER est assez exigeant administrativement et nécessite plusieurs allers-retours entre le porteur de projet, le GAL, la Région et l'ASP. Trois principales étapes - le montage de dossier, la sélection et le financement - se détachent, et les enjeux qu'elles suscitent sont particulièrement pertinents à étudier dans l'optique d'une meilleure appropriation de ce dispositif par les structures de l'ESS. En abordant la démarche sous le prisme des porteurs de projets de l'ESS, ce chapitre met à la fois en évidence les difficultés potentielles auxquelles ils font face et repère quelques bonnes pratiques adoptées par les territoires qui permettent de surmonter ces contraintes.

#### Le montage du dossier LEADER : un processus complexe qui nécessite la mobilisation d'une ingénierie

Dans quelle mesure l'accompagnement des structures de l'ESS peut-elle constituer un levier pour l'émergence de projets innovants sur le territoire ?

La première démarche pour pouvoir accéder au financement LEADER consiste à monter le dossier nécessaire pour la demande de subvention. Cette étape consiste :

- › dans un premier temps à **examiner le projet en collaboration avec l'équipe technique du GAL**: en fonction de la stratégie locale, les chargés de mission examinent l'éligibilité du projet au programme LEADER et dirigent le porteur vers la fiche action la plus appropriée ou, le cas échéant, le réorientent en termes de plan de financement et/ou d'activité pour pouvoir correspondre aux critères du GAL.
- › de deuxièmement, pour le porteur, il s'agit de **mener un travail technique** qui comprend la définition des dépenses éligibles, le calcul du plan de financement et le rassemblement de toutes les pièces justificatives demandées.

Une fois que ce travail est accompli, le montage du dossier est terminé et avec l'appui du GAL les porteurs de projets remplissent le formulaire de demande qui permettra de poursuivre la démarche.

#### › Un savoir-faire technique difficile à mobiliser pour les structures de l'ESS

Le montage du dossier comporte des **freins importants, notamment au niveau administratif**,

pouvant complexifier la démarche pour les porteurs de projets, et d'autant plus pour certaines structures de l'ESS.

L'aide LEADER étant attribuée a posteriori de la mise en œuvre du projet, une structure demandant le financement est impérativement soumise à un contrôle financier. Celui-ci impose la justification continue des dépenses éligibles et se matérialise à travers **un grand nombre de pièces justificatives nécessaires à rassembler** lors de la construction du dossier. Il s'agit d'une démarche particulièrement technique qui nécessite des capacités d'ingénierie et des ressources internes (RH comme financières), dont ne sont pas toujours dotées les entreprises de l'ESS. En effet, la capacité de monter un dossier LEADER dépend :

- › de la **taille de la structure**, ce qui renvoie aux moyens financiers et humains dont elle dispose pour réaliser la demande
- › de ses **compétences**
- › de son **expérience** en termes de financements européens

Ce sont ces attributs qui manquent souvent aux entreprises émergentes et aux structures sollicitant LEADER pour la première fois. **L'ingénierie constitue ainsi un prérequis pour la demande de subvention**

et son absence fait écho au **besoin accru de certains projets issus de l'ESS d'être accompagnés** pendant leur démarche. Cet accompagnement est réalisé par les animateurs du GAL tandis qu'il arrive à des structures tierces de proposer un accompagnement complémentaire aux porteurs de projets.

« *LEADER peut être un peu technique et demande un peu de réflexion. Les maquettes financières des fonds européens peuvent être très complexes à monter d'autant plus que le suivi de l'exécution nous demande d'avoir tout tracé et de tenir des compteurs du fait de seuils d'éligibilité, des dépenses éligibles et non éligibles et des pourcentages d'exécution. C'est quand même un peu technique.* »

Porteur de projet de l'ESS



**Plus le projet est financièrement et techniquement solide, plus l'intérêt de se tourner vers LEADER** semble fort. A cet égard, certains territoires peuvent aiguiller les porteurs de projets au début de leur démarche en les redirigeant vers d'autres dispositifs, potentiellement plus adaptés à la taille et aux savoirs techniques de leurs structures. En effet, lorsque les gains financiers apportés par le programme s'avèrent inférieurs aux contraintes administratives et aux pertes de temps et de ressources qu'elles engendrent, LEADER semble difficilement mobilisable.

Cette problématique se pose également du côté des GAL. Lors de la dernière programmation 2014-2020, le niveau d'exigence et de contrôle financier pour les projets bénéficiaires s'est considérablement accru. De cette manière, dès lors que les animateurs des GAL s'engagent à orienter et accompagner les porteurs pendant la construction de leur dossier, **l'augmentation du besoin d'accompagnement lors de cette première étape s'impose au détriment d'autres actions d'animation**, telles que l'incitation à la construction des projets collaboratifs ou la mise en réseau des acteurs locaux.

Il existe par ailleurs d'autres **difficultés au démarrage** qui peuvent potentiellement entraver l'émergence et la mise en œuvre des projets solidaires et innovants, notamment ceux qui sont construits autour de la collaboration entre acteurs. En effet, la démarche visant à mobiliser et coordonner les parties prenantes constitue une démarche positive pour l'évolution du

projet, mais qui nécessite également beaucoup de temps d'interconnaissance et d'animation entre les acteurs du projet. C'est pour cette raison qu'**un certain nombre de projets co-construits n'aboutissent pas dans la démarche LEADER**. Le rôle du GAL, en tant qu'animateur des démarches de collaboration du territoire, s'avère ainsi particulièrement important.

« *Quand il y a des projets à dimension ESS, pour les mettre en œuvre on aimerait associer des acteurs et que chacun d'eux mette leur pierre à l'édifice. Au fur et à mesure que des acteurs alimentent le projet, il va prendre des directions plus ou moins différentes. Et cela prend du temps.* »

Chargé de mission LEADER  
d'un GAL en Occitanie



### Accompagner les porteurs de projets pour répondre aux besoins d'ingénierie

Malgré les contraintes administratives qui se posent lors de la démarche LEADER, ce programme constitue tout de même un véritable levier de développement pour les structures de l'ESS en milieu rural. **Le rôle du GAL consiste entre autres à mettre à disposition l'ingénierie et les moyens d'accompagnement nécessaires** afin de pallier les contraintes techniques auxquelles les porteurs de projets peuvent faire face.

« *LEADER nous permet de faire mieux que ce qu'on fait d'habitude grâce à d'une part l'ingénierie qui est débloquée et d'autre part le financement qu'apporte le programme sur le territoire.* »

Une animatrice LEADER



À cet égard, les animateurs LEADER **interviennent dans le processus de demande en amont** de la sélection des projets, lors du montage du dossier, et accompagnent les porteurs **jusqu'au paiement**. Leur rôle est d'abord d'examiner le projet afin de confirmer

son éligibilité, de détecter les points de vigilance et les points d'amélioration afin de conduire le porteur à solidifier son plan. Ensuite, il s'agit d'aider le porteur à réunir toutes les pièces justificatives demandées et remplir le formulaire de demande, de l'aiguiller vers des sources possibles de cofinancement avant enfin, de faire la demande de paiement.

Pour pouvoir réaliser cet accompagnement, les animateurs des GAL doivent posséder **l'ingénierie requise en termes d'accompagnement financier et administratif**, ce qui implique **une expérience des fonds européens** et du programme LEADER. Par ailleurs, il s'agit **tant d'une question de moyens humains que d'une question de temps**, dans la mesure où les chargés de mission LEADER, en plus de l'animation, ont parfois à charge l'instruction des dossiers. En effet, si l'instruction est une « compétence » attribuée de manière générale à la Région, certains GAL assument cette responsabilité, ce qui peut parfois entraver l'efficacité de leur fonctionnement interne. De plus, la capacité du GAL à accompagner des projets d'innovation demande une expertise spécifique en termes de méthodes de créativité et de modèles d'innovation.



à noter

### Aiguiller les porteurs vers des modèles de l'ESS

Dans le cadre du montage de dossier, le moment de la candidature du porteur de projet peut être l'occasion pour un GAL d'orienter les porteurs vers des modèles de l'ESS, en termes d'impact social et environnemental, de mode de gouvernance et d'approche partenariale. Si l'accompagnement est essentiel pour pallier les contraintes administratives, il acquiert aussi une valeur ajoutée pour l'ensemble du territoire quand il permet de soutenir l'émergence de projets de l'ESS.

Les animateurs LEADER sont donc des **acteurs de proximité qui constituent un véritable appui aux porteurs de projets d'ESS**. Ils parviennent à bien connaître les projets, à comprendre leur dynamique et par conséquent à être en mesure de les appuyer pendant toutes les étapes du montage de dossier. Certains GAL, comme le GAL Terres de vie en Lozère, encouragent même la prise en charge in extenso du

projet par **un seul animateur qui devient le référent du dossier**. Au lieu de diviser le suivi du dossier entre un animateur et un gestionnaire, cela permet de favoriser ce lien étroit entre le GAL et le porteur et ainsi assurer un suivi du projet le plus complet possible.

Le besoin d'accompagnement faisant écho à la carence d'ingénierie au sein de certains projets de l'ESS et notamment dans les territoires ruraux, **des structures extérieures viennent parfois compléter le travail fait par les GAL** en aidant les porteurs à identifier les sources adéquates de financement, structurer leur démarche et construire un plan stratégique cohérent. Les porteurs entrent parfois **en contact avec ces structures par l'intermédiaire des GAL** : c'est le cas pour les projets qui demandent une expertise économique assez fine, faisant appel à des structures tierces comme des chambres consulaires, cabinets comptables, etc. C'est une pratique rencontrée par exemple dans le GAL Gévaudan-Lozère ou le GAL Terres de Vie en Occitanie. Par ailleurs, des structures peuvent être sollicitées pour un accompagnement complémentaire à celui du GAL, sans qu'elles ne soient spécialisées dans un domaine. Ces **structures qui se font connaître par des réseaux locaux d'acteurs**, sont mobilisées pour l'accompagnement qu'elles offrent pendant la recherche de financement et le montage du dossier : c'est le cas de la SCOP Open To Change dans les Ardennes qui dispense un savoir-faire technique à destination du développement des projets d'ESS.

**D'une manière ou d'une autre, les démarches d'accompagnement, qu'elles soient portées par les GAL ou par des structures tierces, offrent un soutien qui s'avère indispensable du fait des nombreuses exigences administratives de LEADER, et qui permet aux projets innovants d'émerger sur le territoire.**

*« Je ne pense pas que l'Europe demande la moitié du quart de ce que l'administration française exige en termes de contrôle. C'est pour ça qu'il faut avoir un chargé de mission pour faciliter la démarche. »*

*Un porteur de projet de l'ESS*





## focus sur les bonnes pratiques

### Open to Change offrir un appui technique aux porteurs de projets de l'ESS

« Open To Change » (OTC) est une entreprise au statut de SCOP créée en juin 2019 dans les Ardennes. Ses deux créatrices, issues du monde de l'ESS, sont particulièrement conscientes des problématiques associées à l'entrepreneuriat social. Son objectif est d'accompagner, par des prestations de service, les projets sociaux et solidaires du territoire lors de leurs demandes de financement. Il s'agit à la fois d'offrir un appui à la structuration du projet et à sa vision sur le long terme, mais aussi d'identifier, sélectionner et accompagner les porteurs dans la levée de fonds.

C'est la prise de conscience du manque d'ingénierie et de savoir-faire technique des porteurs de projets de l'ESS qui a mené les deux créatrices d'OTC à créer leur structure. En effet, les processus de recherche de financements étant particulièrement longs et coûteux, dans la mesure où les entreprises doivent parfois créer un poste pour cette mission, le projet OTC permet d'offrir un angle à la fois stratégique et financier aux porteurs de projets qui en manquent, ce qui constitue une réelle plus-value pour le territoire.

L'objectif d'OTC est d'accompagner principalement des projets innovants de l'ESS, mais ce n'est pas un critère déterminant : l'attachement du projet à un certain nombre de valeurs sociales et solidaires est ainsi important. L'impact social et économique sur le territoire et la démocratie interne de l'entreprise, plus que sa forme juridique, constituent donc les critères d'OTC pour choisir les projets. Aujourd'hui, la plupart des missions d'OTC sont des missions de long terme autour de la mobilité et de l'insertion par l'emploi : la plupart des projets accompagnés sont des groupements, tels que Coopelis, qui est un groupe d'économie solidaire autour de l'insertion par l'activité économique dans le domaine du réemploi des matériaux, ou des projets de structuration de réseaux, tels que Mob'in Ardennes, qui est un projet de coopération LEADER dans le domaine de la mobilité.

## La sélection par les GAL : des projets au service des stratégies locales

### Adopter une approche qualitative pour favoriser l'émergence des projets à impact social

Une fois que le porteur a déposé un dossier de demande de financement, l'étape suivante est de passer par un **comité de sélection pour avis d'opportunité**. Lors de cette phase, le projet est noté selon une grille de sélection. En cas d'avis de préprogrammation favorable, si le dossier est complet, il est transmis à l'autorité d'instruction qui dans la plupart des cas est la Région. Les projets qui n'arrivent pas à répondre aux critères peuvent être retravaillés par les porteurs ou redirigés vers d'autres sources de financement.

Lors de cette étape, **les structures de l'ESS, du fait de leur transversalité, peuvent potentiellement trouver plusieurs niches d'insertion dans la stratégie du GAL**. Néanmoins, le système de notation basé sur des critères quantitatifs s'avère parfois désavantageux. Une approche qualitative de la grille de sélection pourrait mieux convenir aux projets innovants avec un impact social élevé.

#### ➤ Point technique : le passage en comité de sélection

Comment s'assurer de la cohérence des projets avec les objectifs du GAL ?

**Le processus de sélection est assez variable en fonction des territoires**, notamment concernant le comité en charge de la réaliser. Si dans certains GAL cette compétence est assumée par un **comité technique ou un comité de programmation**, nombreux sont les territoires où une sélection en deux étapes successives par ces deux entités, est privilégiée. Dans ce cas :

- Une **prévalidation des projets est faite par le comité technique** qui se réunit en amont du comité de programmation pour donner un premier avis et s'assurer que les projets soient éligibles du point de vue technique.
- Ensuite, **le comité de programmation peut se réunir une première fois** et procéder à la sélection des projets qui seront transférés à la Région en se basant, comme évoqué ci-dessus, sur **un système de notation**.

- Une fois que la Région a instruit le dossier, un **deuxième passage par le comité de programmation** est nécessaire pour valider la demande de paiement.

Les critères de sélection concernent à la fois les ambitions LEADER, et notamment l'articulation avec les objectifs d'expérimentation, d'innovation et de participation, ainsi que la stratégie spécifique du GAL et celle de la fiche action dans laquelle s'insère le projet.

Cette étape peut être l'occasion d'un **échange avec le porteur de projet sur des points spécifiques d'amélioration**. Après avoir reçu une fiche de remarques rédigée par le comité de sélection, le porteur doit retravailler son dossier afin de le modifier en tenant compte de ces observations, suite à quoi le dossier complet sera prêt à être transféré pour instruction à la Région.

**Le comité de programmation comprend à la fois un collège public et un collège privé.**

- Au niveau du **collège public**, le comité peut être composé d'acteurs multiples, tels que la DDT, les élus locaux, les syndicats publics et les membres du pays, du PETR ou de l'EPCI.
- Le **collège privé** comprend des acteurs comme les chambres consulaires, notamment la CCI, la CMA, ou la Chambre d'Agriculture, ou des groupements de développement agricole, des entreprises, des associations locales, des offices de tourisme, de logement, de mobilité, en lien avec les fiches actions du GAL.
- **A noter que la participation des structures de l'ESS au sein du collège privé du comité de programmation, comme c'est le cas dans certains GAL étudiés, permet une meilleure prise en compte de principes de l'ESS lors de la sélection des projets.**

Le passage par le comité technique / comité de programmation, s'il permet la sélection définitive des dossiers qui seront transférés pour instruction, ne constitue pas la seule étape de sélection. En effet, comme expliqué ci-dessus, les animateurs du GAL

tentent d'aiguiller les projets vers les financements adaptés en amont, lors de la construction du dossier, afin d'éviter au porteur de projet de perdre du temps et des ressources, et d'assurer que tous les projets qui sont présentés au comité de sélection soient éligibles au financement. De cette manière, le rôle de l'animation peut sembler décisif dans la sélection des projets. Toutefois, certaines approches font exception : dans le GAL Gévaudan Lozère, même si le porteur de projet ne semble pas éligible dans un premier temps, il est néanmoins autorisé à déposer son dossier. Par conséquent, 30% des projets ne sont pas retenus à l'issue du comité de programmation de ce GAL. Si une sélection stricte en amont peut restreindre l'accès à la démarche LEADER, une sélection plus tardive lors du comité de programmation pourrait conduire à une perte de ressources et de temps pour le porteur de projet.

### Point de vigilance pour l'ESS: des exigences financières et administratives contraignantes pour les micro-projets et les projets en émergence

Si de manière générale la conformité du projet avec la stratégie du GAL et des fiches actions est un facteur indispensable à la sélection du projet par le comité de programmation - qui est toutefois plus ou moins assurée en raison du suivi du dossier par les animateurs du GAL - la solidité de la structure porteuse en est un autre.

- Généralement, la mise en oeuvre des fonds européens mène à rechercher des projets qui montrent un certain niveau de solidité financière, administrative et gestionnaire. Ce paramètre peut s'avérer contraignant pour des structures de taille limitée ou en émergence, qu'elles relèvent ou non de l'ESS.
- Pour les structures de l'ESS, la nécessité d'un autofinancement important constitue un frein dans la mesure où les modes de financement de l'ESS génèrent peu de fonds propres.

Ainsi, si le caractère social d'une entreprise, par exemple structure de l'ESS, crée toujours une plus-value pour le territoire, son assise financière est un critère déterminant pour le comité de sélection. Certains GAL créent une relation basée sur la confiance

mutuelle avec les porteurs de projets afin de favoriser l'émergence de projets innovants sur le territoire. Dans le GAL du Pays des Crêtes préardennaises, les animateurs demandent aux porteurs qui veulent candidater, le bilan des deux dernières années s'il s'agit d'une entreprise conventionnelle, et de l'année précédente s'il s'agit d'une association. Cependant, puisque le GAL intervient souvent lors de la création de la structure, cela n'est pas toujours possible et il faut donc accompagner les porteurs pour construire un plan stratégique solide. Il s'agit donc encore une fois d'un travail massif d'accompagnement par le GAL en amont qui permet à des projets de petite échelle - dont l'impact social peut être fort - d'être présentés au comité de sélection, puis de toucher le financement LEADER.

### La pertinence d'une grille de sélection qualitative pour les acteurs de l'ESS

L'ESS étant par définition transversale, lorsque le mode de gouvernance et l'impact social sont pris en compte plus que le secteur d'activité, il s'avère que les acteurs de l'ESS peuvent potentiellement solliciter toutes les fiches actions d'un GAL. L'innovation, la coopération et la mise en réseau étant en effet des composantes fondamentales de ce programme, la cohérence de LEADER avec les valeurs portées par les structures de l'ESS est incontestable.

Cependant, l'enquête a mis en exergue que certaines mesures sont de manière générale plus mobilisées par les acteurs de l'ESS que d'autres. La culture, l'insertion par l'emploi, le réemploi ne sont que quelques secteurs soutenus par LEADER où l'action associative est particulièrement présente.

Si l'ESS peut potentiellement trouver plusieurs niches d'insertion dans la stratégie du GAL, la sélection de projets sur la base d'un système de notation peut faire naître plusieurs questions quant au caractère arithmétique de la méthode de sélection. L'évaluation de l'impact social d'un projet via une vision quantitative et rigide semble insuffisante et peu représentative. La construction des critères de sélection est ainsi essentielle : si certains GAL se fondent sur une grille de sélection construite sur la base d'un ensemble de critères quantitatifs, d'autres privilient une approche qualitative de ces critères. Dans le GAL « De Garrigues en Costières » en Occitanie, une attention

supplémentaire est portée pour qu'une dimension qualitative soit introduite dans les critères de sélection. Si par exemple les projets sont encouragés à construire des démarches partenariales, c'est plus la volonté d'associer la société civile au projet, que le nombre de

partenaires impliqués, qui sera retenu. De cette manière, **les projets de l'ESS expérimentaux, innovants et participatifs sont davantage favorisés, et d'autant plus dans les territoires dont le réseau associatif est particulièrement dynamique.**

## Bénéficier d'un financement LEADER : une démarche qui se construit sur un temps long

**La multiplication des initiatives locales pour sécuriser les porteurs de projets de l'ESS face aux enjeux de trésorerie**

Le financement LEADER constitue un enjeu à la fois pour les GAL et les porteurs de projets. Tandis que les GAL mettent en place des stratégies pour distribuer leur enveloppe en fonction des enjeux territoriaux, les porteurs de projets relevant de l'ESS doivent faire face à des difficultés liées notamment aux délais de paiement qui demandent une capacité de trésorerie importante.



### à noter Quelques ordres de grandeur

Le budget des programmes LEADER s'élève à 687 millions d'euros pour 2014-2020. Environ 1 à 2 millions d'euros sont attribués à chaque GAL.

Au maximum, le financement LEADER représente 64% du montant total du projet. Les projets de l'ESS étudiés dans cette enquête ont obtenu un financement LEADER allant de 12 000 à 40 000 euros.

Par ailleurs, la démarche LEADER implique une recherche de cofinancement : cette procédure engendre des difficultés auxquelles viennent répondre des dispositifs locaux complémentaires et favorables au développement de l'ESS.

### Les choix des GAL en matière de financement construits en écho des dynamiques locales

La distribution de l'enveloppe par le GAL aux différents projets répond à des stratégies qui peuvent être différentes en fonction des territoires. D'une part, **certains GAL choisissent de financer la plus large gamme possible de projets et fixent des plafonds et des seuils en fonction des fiches-actions**. Au contraire, face à la difficulté relevée dans certains territoires d'écouler l'enveloppe, **certains GAL privilient le financement de projets structurants** en sélectionnant à cet égard les projets les plus importants. Certains décident de financer à hauteur de 64% les projets, plafond légal de LEADER, afin d'alléger la recherche de cofinancement nécessaire à la délivrance des fonds. Cette stratégie peut favoriser les porteurs de projets publics ou les structures privées expérimentées dans la demande de fonds LEADER. À noter que **les Régions sont chargées de la surveillance de l'écoulement des fonds et peuvent récupérer une partie de l'enveloppe non consommée**.

Selon la dynamique territoriale et les différentes stratégies de communication et d'animation du territoire, l'enveloppe peut être sous-consommée ou à l'inverse, **les GAL peuvent demander des rallonges budgétaires**. L'orientation de la situation d'un GAL

vers l'une ou l'autre de ces situations renvoie à des problématiques territoriales ou à des choix stratégiques initiaux.

## ➤ Des initiatives mises en oeuvre pour faire face à l'exigence de trésorerie

Le fait que le paiement LEADER soit attribué a posteriori de la réalisation du projet fait qu'il est nécessaire pour les porteurs de projets d'être dotés à la fois d'une capacité financière et administrative. En effet, **le plan de financement doit comporter un minimum de 20% d'autofinancement par projet**. Ce fonctionnement peut favoriser les structures publiques, bénéficiant de fonds de roulement et capables de mobiliser des avances de trésorerie, au détriment de projets parfois innovants pouvant relever de l'ESS, moins solides financièrement. Les délais de financement posent la question de la viabilité des projets et certains acteurs, porteurs de projets ou animateurs, expriment leur réticence à mobiliser des fonds LEADER.

*« C'est très compliqué pour les associations de travailler avec ce type de financements, parce qu'effectivement il y a un vrai souci de viabilité pour les associations. »*

*Un porteur de projet de l'ESS*

Comme nous l'avons vu précédemment, **les animateurs et les porteurs de projets estiment la pertinence de mobiliser des fonds LEADER au regard de la trésorerie à disposition**. Or les structures de l'ESS sont souvent les principales touchées par les problématiques de trésorerie. En réalité, presque l'ensemble des structures privées se voient obligées de faire des emprunts pour avancer les fonds LEADER. Il existe des configurations particulières comme des projets de réalisation de festival où l'emprunt ne s'avère pas nécessaire. En effet, dans ce cas-là, LEADER ne prend pas en compte les recettes dans le financement, ce qui permet aux associations d'avoir de la trésorerie. Néanmoins, c'est une configuration particulière qui ne fait pas la règle. Pour la large majorité des structures privées, l'enjeu de la trésorerie est central.

**L'objectif de LEADER est d'accompagner les démarches de territoire ponctuelles ou structurantes, publiques ou privées.** Pour essayer de maintenir cette dynamique et faire face à l'exigence

de trésorerie, relevée sur tous les territoires, les GAL ont parfois **recours à des structures tierces et certains porteurs de projets élaborent des stratégies pour consolider leurs financements**.

- Afin de faciliter le montage du dossier LEADER, le fléchage précis des dépenses entre l'animateur GAL et le porteur de projet est fortement recommandable. En effet, toutes les dépenses ne sont pas éligibles et certaines sont plus facilement financables.



à noter

### Mieux vaut financer de l'investissement que du fonctionnement

Le montage de dossier est facilité si les fonds LEADER sont fléchés vers des dépenses d'investissement tels que du matériel ou du bâti plutôt que vers des dépenses de fonctionnement. En effet, s'il est possible de financer des emplois grâce à LEADER, les justificatifs à fournir et la traçabilité demandée sur le long terme rendent le montage de dossier laborieux. Il est donc parfois recommandable d'avoir recours à d'autres fonds pour les dépenses de fonctionnement.

- Les GAL peuvent s'appuyer sur des structures tierces afin d'identifier des partenariats pour les emprunts bancaires et accompagner les structures les plus fragiles dans la recherche de trésorerie.
- Du côté des porteurs de projets d'ESS, la mutualisation de différentes structures peut permettre d'obtenir la trésorerie nécessaire pour supporter la démarche LEADER.



## focus sur les bonnes pratiques

### ACEGAA point d'appui aux associations du Gard

L'ACEGAA propose un service d'accompagnement financier en complément de celui apporté par les GAL du Gard pour aiguiller les associations, financièrement fragiles, vers une avance de trésorerie afin de les sécuriser dans leur démarche LEADER.

#### Qu'est-ce que l'ACEGAA ?

L'ACEGAA est le point d'appui aux associations du Gard depuis 1995. Elle propose plusieurs services : un appui conseil aux acteurs associatifs, des formations courtes avec le CFGA (Certificat de Formation à la Gestion Associative) et un service emploi. Elle est la structure porteuse du DLA (Dispositif local d'accompagnement) dans le Gard. La philosophie de la structure est telle que le service proposé est le moins cher possible, gratuit dans la mesure du possible.

#### Le partenariat entre les GAL du département et l'ACEGAA

Depuis novembre 2016, les quatre GAL du département du Gard et l'ACEGAA se sont associés afin de proposer un complément d'accompagnement aux associations souhaitant solliciter LEADER. En effet, malgré la volonté des GAL, notamment celui de Garrigues en Costières de mobiliser les associations souvent dynamiques en termes d'innovation et d'inventivité, la démarche LEADER peut constituer un frein et décourager de tels porteurs de projets. Dans cette mesure, tandis que les GAL se chargent de la réalisation du projet au sein de la démarche européenne, l'ACEGAA se charge de l'aspect associatif en termes de gouvernance, de questions juridiques et surtout de questions de trésorerie. Il ne s'agit donc pas d'un doublon d'accompagnement, mais bien d'un accompagnement opérationnel à destination des associations pour les aider, aux vues de leurs problématiques propres, à solliciter le programme LEADER.

#### Un point d'appui à la trésorerie à destination des associations

L'ACEGAA accompagne les associations souhaitant bénéficier de fonds LEADER vers des solutions d'avance de trésorerie. Grâce à un partenariat avec la Banque populaire du Sud, banque coopérative issue de l'ESS, l'ACEGAA propose deux avances sur subvention :

- Une avance sur subvention à 0%
- Une avance à coût réduit à 3.5%

Cet accompagnement est également proposé aux associations qui ne font pas appel à LEADER. Pour en bénéficier, les associations doivent ouvrir un compte à la BPS et payer des frais limités. À noter que l'avance sur subvention à 0% est limitée à une fois par an mais qu'il est possible d'enchaîner les deux avances.

#### L'exemple du collectif des Garrigues

Le collectif des Garrigues a porté un projet « Carto-Garrigues » de cartographie de la garrigue, financé par LEADER, qui valorise le paysage et l'isotope particulier de la garrigue. Il permet de créer du lien entre les paysages, l'élevage et les habitants avec de potentielles retombées touristiques. Le GAL « De Garrigues en Costières » qui les accompagnait a sollicité l'ACEGAA suite à des difficultés de trésorerie qui représentaient un obstacle important pour le collectif des Garrigues dans la démarche LEADER. L'ACEGAA a été un facilitateur et un médiateur avec la BPS et les a aidés à mener leur projet à terme.

Pour aller plus loin : [site de l'ACEGAA](#)

### COOPELIS

Coopérer pour Entreprendre Librement et Solidairement dans les Ardennes

COOPELIS est un groupement d'économie solidaire (GES) sous forme d'association qui a vu le jour en 2011. Il regroupe des associations qui se structurent autour de l'insertion par l'activité économique dont deux membres historiques – Bell'Occas et Acacia Construction – et deux membres plus récents, L'Environnement d'abord (LEDA) et Espace Environnement 08. Chaque membre associatif détient sa propre gouvernance interne tandis que Coopelis, comité directeur, fixe les orientations stratégiques du GES. L'objectif de Coopelis est de créer de l'activité locale utile pour le territoire tout en intégrant du personnel en formation. Il s'agit d'aller au-delà de la dynamique propre à Bell'Occas liée aux logiques des ressourceries et d'ouvrir la réflexion autour de l'utilisation de ressources locales dans le développement de nouveaux projets.

*« L'économie sociale et solidaire c'est pour les solidaires de l'économie. C'est-à-dire qu'on est pleinement dans une chaîne économique et la gouvernance est associative. Il faut être compétent en gestion, en stratégie, en pilotage, comme une entreprise finalement. Donc, on relève de l'ESS du fait de notre modalité de gouvernance et du fait qu'on est non lucratifs. »*



Le porteur de projet

En agissant de manière collective, Coopelis permet aux associations membres d'avoir à la fois un rayonnement départemental et international par le développement de certains projets internationaux (Interreg). Le GES permet d'acquérir une certaine reconnaissance par la mutualisation de compétences qui renforce la capacité d'agir.

*« [Ce groupement] permet de faire le lien avec Leader et de mobiliser des moyens pour monter des dossiers qui ont une forme de cohérence territoriale [...] Cette répartition géographique fait qu'on est actifs du Nord au Sud des Ardennes. »*



Le porteur de projet

Or c'est Coopelis qui fait le lien avec le GAL porté par le PNR des Ardennes. Le projet financé par LEADER à hauteur de 64%, porté par Acacia Construction, consiste à installer une menuiserie pour développer le remanufacturing. Il s'agit de fabriquer une gamme de meubles à partir de bois issu de ressourcerie dont la distribution sera assurée par la ressourcerie Bell'Occas. Acacia Construction sera amené à développer son offre aux collectivités et entreprises. Pour solliciter LEADER, Acacia Construction peut s'appuyer sur ses fonds propres et sur la trésorerie commune de Coopelis. L'échelle du GES permet de rationaliser à une plus large échelle les projets développés en son sein et d'accéder à un financement LEADER sans difficulté malgré le statut associatif. À noter que la gestion du dossier LEADER a été déléguée à la structure indépendante Open To Change.

Pour aller plus loin : [site de Coopelis](#)

## Une recherche de cofinancements qui fait appel à l'articulation avec les dispositifs locaux

Tout projet financé par LEADER doit obtenir **un cofinancement public national**. Pour un euro de fonds public, quatre euros de LEADER sont débloqués.

Ce mécanisme de cofinancement requiert de la part des porteurs de projets et des animateurs GAL une connaissance très précise des financements existants. Ces financements nécessitent **l'adéquation entre la nature du projet, les compétences des collectivités et les seuils d'éligibilité** fixés par celles-ci. Ils posent une difficulté supplémentaire pour les porteurs de projets dans la mesure où ils ne sont pas évidents à identifier et qu'ils imposent une charge administrative supplémentaire. Selon les régions, les projets sont plus ou moins facilement financables. Il s'avère qu'en Occitanie, les projets économiques sont les plus difficiles à financer en raison de politiques régionales spécifiques. En effet, **la majorité des cofinancements se fait avec la Région ou le Département** (tourisme notamment). Toutefois en Occitanie, il faut noter que la Région cofinance sur des enveloppes généralement plutôt élevées – montant minimum de 40 000€ – ce qui peut accentuer la difficulté pour les projets les moins coûteux comme ceux de l'ESS. Les cofinancements peuvent se trouver, dans une moindre mesure, au niveau de l'État (DETR, DSIL) ou d'organismes d'État (CAF, DRAAF, Fondation de France).

**Une autre difficulté a été relevée : celle d'articuler les différents financements.** En effet, les délais diffèrent en fonction des financements et il faut articuler les calendriers sachant que le financement LEADER n'adviert que suite aux notifications de tous les cofinanceurs. À cet égard, certains GAL financent les projets avec un taux de LEADER maximal (64%) afin de faciliter le montage du dossier. Finalement, **plus le taux de contribution des fonds LEADER est minime, plus le dossier est difficile à monter** et moins la démarche LEADER semble pertinente.

Cette recherche de cofinancement s'inscrit dans le contexte d'une **multiplication de contrats en France**. Cette multiplication peut **à la fois favoriser les opportunités de cofinancement et de complémentarité** entre les dispositifs existants mais aussi **diminuer la visibilité et la lisibilité de chacun des dispositifs**. À cet égard, certains GAL s'appuient sur le travail des chambres consulaires afin d'identifier les cofinanceurs en fonction de leurs compétences. Il existe aussi des **dispositifs de financement complémentaires au sein des collectivités en fonction des territoires** pour faciliter la démarche LEADER. Par exemple, le GAL des Crêtes préardennaises est porté par un EPCI qui a mis en place des dispositifs afin de faciliter le cofinancement LEADER. À plus grande échelle, de tels dispositifs peuvent exister au niveau de la Région. Pour LEADER, il est intéressant de noter la grande complémentarité avec les dispositifs régionaux comme les contrats de solidarité territoriale en Centre-Val de Loire.



## focus sur les territoires d'enquête

### A Vos ID : levier de financement en Centre-Val de Loire

Le dispositif A Vos ID est pertinent, à la fois dans la mesure où il propose du cofinancement de projets innovants et expérimentaux relevant de l'ESS, et du fait qu'il peut servir d'avance de trésorerie pour LEADER par l'attribution de 30% de crédits en amont du projet. A Vos ID, originellement ID en Campagne, a été conçu comme un dispositif complémentaire rattaché au Contrat Régional de Solidarité Territoriale. Ce dispositif, doté d'une enveloppe propre, croise à la fois des priorités régionales et des priorités locales des territoires. L'objectif via le dispositif A vos ID est de valoriser la collaboration plutôt que le fonctionnement propre des structures, il permet de financer des initiatives collectives.

En effet **ce dispositif privilégie une entrée projet plutôt qu'une entrée territoriale** : les projets sélectionnés sont des initiatives collectives qui peuvent se dérouler sur des territoires différents - ce qui permet la formation de configurations innovantes d'acteurs. Il se base sur 5 thèmes transversaux – systèmes alimentaires territoriaux (SAT), santé, développement économique, mobilité, dynamique citoyenne et démocratie permanente – avec une dominante de projets qui recoupent le thème de la transition écologique ou des projets de tiers-lieux. Ce dispositif entretient un **lien fréquent à l'ESS**, mentionnée dans son cadre d'intervention, dans la mesure où ses animateurs travaillent avec la CRESS et un incubateur régional, Alter'incub. Les bénéficiaires de A vos ID sont majoritairement des acteurs associatifs (80%) : il 'agit de financer des projets collaboratifs – a été relevée la pertinence du statut juridique de la SCIC – afin de répondre à un enjeu de territoire.

Ce dispositif, dans la mesure où il est l'objet d'une démarche ascendante et territoriale, fait écho aux objectifs prônés par le programme LEADER. A Vos ID est pertinent sur trois volets pour les structures de l'ESS souhaitant solliciter des fonds LEADER :

- Il représente une **opportunité de cofinancement** et surtout une **avance de trésorerie** pour les acteurs de l'ESS.
- Il peut financer des **frais de fonctionnement** et par cela garantir une ingénierie à des structures associatives.
- Il peut **financer la première étape de construction** d'un projet avant de mobiliser des fonds LEADER.

Une fois un projet sélectionné et la subvention attribuée, la Région verse dès le démarrage du projet 30% du volume attribué – en cela À Vos ID constitue une opportunité de mobiliser de la trésorerie.

*« En fait les subventions via A vos ID interviennent en cofinancement des fonds LEADER. Souvent les projets LEADER sont un peu dans la même idée, partenariaux, collaboratifs, avec des acteurs locaux etc. Donc À vos ID vient en contrepartie publique des fonds LEADER. [...] Ca a aussi été créé pour ça, ID en campagne puis À vos ID, pour permettre d'avoir à la fois une contrepartie et à la fois une trésorerie pour LEADER. »*

*Une chargée de mission pour le dispositif A Vos ID*



L'animateur GAL est aussi souvent le relai local du dispositif régional A vos ID. LEADER agit comme un levier pour A Vos ID tandis que A Vos ID donne l'opportunité pour les porteurs de projets d'obtenir un cofinancement et une avance de trésorerie. Par ailleurs, **ce dispositif a aussi pour objectif de financer une ingénierie pour les structures qui n'en ont pas**. Il ne s'agit pas, par l'accompagnement local proposé, de **se positionner en substitution du pilotage du projet**. En revanche, À vos ID peut financer un salarié dédié au pilotage d'un projet ou un prestataire ponctuel – afin que les structures qui en ont besoin soient accompagnées.

pour aller plus loin : [site de A Vos ID](#)

## à retenir

Au cours des différentes étapes de la demande de subvention LEADER, c'est-à-dire le montage de dossier qui demande un accompagnement par le GAL et parfois par des structures tierces, la procédure de sélection qui intervient à différents stades, et les enjeux liés au financement, les structures de l'ESS peuvent rencontrer un certain nombre de difficultés. En revanche, de nombreuses pistes de réflexion semblent se détacher pour y répondre.

- 1** La démarche LEADER étant particulièrement exigeante au niveau administratif, l'accompagnement de projets de l'ESS par les GAL peut faciliter le processus et permettre d'éviter le découragement des porteurs qui veulent solliciter le programme, mais ne disposent pas forcément de l'ingénierie requise.
- 2** La préparation et la structuration en amont des projets permettent d'anticiper les contraintes et les besoins liés au financement LEADER pour les structures de l'ESS.
- 3** L'ingénierie dispensée par des structures tierces est particulièrement pertinente pour l'ESS parce qu'elle répond à l'absence de poste dédié à cette demande de financement au sein de la structure porteuse.
- 4** La mutualisation des moyens à travers les GES peut permettre de répondre aux contraintes liées à la solidité financière des porteurs de projets.
- 5** La rigidité des appels à projets ponctuels peut mener les porteurs de projets à répondre automatiquement à des critères quantitatifs, en s'éloignant de la réalité du projet. Cette déconnexion entre une gestion complexe du projet et des grilles de notation parfois trop fermées pourrait se réduire si l'on accordait plus de place au droit à l'erreur, la capacité à faire face à l'imprévu, donnant plus de souplesse au porteur de projet dans sa mise en œuvre des objectifs.
- 6** Les contraintes liées aux financements LEADER peuvent avantager les porteurs de projets publics. L'articulation entre initiative publique et structures de l'ESS reste à explorer, des projets publics pouvant participer indirectement au déploiement de l'ESS.
- 7** Les enjeux d'avance de trésorerie sont également à explorer. L'intervention de structures tierces comme l'ACEGAA permettant aux projets de l'ESS de bénéficier d'emprunts bancaires avantageux, ou de dispositifs comme À vos ID favorisant à la fois le cofinancement et l'avance de trésorerie pour les porteurs de projets, sont des exemples intéressants pour pallier les difficultés auxquelles font face les structures de l'ESS.
- 8** Si la longue chaîne des cofinancements peut causer des délais de paiement, les structures porteuses de projet ont tout intérêt à ce que la part du financement LEADER dans leur projet soit la plus importante possible.
- 9** Le financement de projets de l'ESS peut potentiellement être facilité par l'articulation et la complémentarité de différents dispositifs territoriaux, même si cela peut aussi complexifier le traitement des dossiers par les chargés de mission LEADER.

### 3 / La mise en réseau : appuyer l'ESS à travers les démarches partenariales initiées par les GAL

Les stratégies de communication et d'information sur le programme LEADER s'inscrivent dans des enjeux d'accessibilité de l'outil aux structures de l'ESS. À toutes les échelles, les dynamiques de mise en réseau accélèrent l'échange de bonnes pratiques et l'émergence de projets innovants de l'ESS. Les GAL, situés au cœur de plusieurs réseaux, peuvent ainsi présenter des conditions favorables à la structuration de l'ESS en milieu rural.

#### Considérer les acteurs de l'ESS dans les stratégies de communication

Les GAL sont les interlocuteurs privilégiés des porteurs de projets locaux. Pour communiquer sur le programme LEADER, ils peuvent mettre en place **des stratégies de communication pour toucher une grande diversité d'acteurs - et ainsi inclure les acteurs de l'ESS**. La communication s'avère essentielle dans le cas où les GAL éprouvent une difficulté d'écouler leur enveloppe. Une communication large est alors privilégiée. A l'inverse, certains GAL préfèrent **une communication plus resserrée du fait d'un volume limité de leur enveloppe**. C'est le cas du Pays Castelroussin Val de l'Indre qui a choisi de cibler sa communication afin d'optimiser la distribution de son enveloppe. Cette communication s'appuie sur le niveau de territorialisation du GAL (EPCI, PETR, etc.) et s'articule bien souvent à celui-ci.

Par ailleurs, dans les territoires ruraux, l'objectif des GAL est notamment de redynamiser l'ensemble du territoire. Celui-ci peut donc faire **l'objet d'actions de communication et de sensibilisation complémentaires** afin d'inclure et de repérer les

**opportunités et les acteurs potentiels.** Par exemple, le GAL Gévaudan-Lozère a réalisé une exposition de portraits de projets itinérante dans les offices de tourisme afin d'atteindre de nouveaux acteurs dans l'Aubrac. Les animateurs LEADER participent à des réunions publiques d'information ou peuvent se greffer à des réunions thématiques afin de communiquer sur LEADER. Aussi, l'inclusion des acteurs de l'ESS peut se faire par la participation à des initiatives d'informations thématiques reliées à l'ESS. Par exemple, l'animateur du GAL Gévaudan Lozère participe à des événements relatifs à l'information sur l'ESS dans le cadre du mois de l'ESS.

Néanmoins, **dans la majeure partie des cas, ce sont les porteurs de projets qui sollicitent les GAL.** Même si les demandes de financement varient en fonction des dynamiques territoriales, le programme LEADER est aujourd'hui généralement connu des acteurs ruraux. L'enjeu est davantage celui de la coordination entre les acteurs locaux.

## La mise en réseau des acteurs du territoire au service de la structuration de l'ESS

Comment mettre en valeur les initiatives locales pour créer de nouvelles synergies ?

### La diffusion de bonnes pratiques favorisée par l'interconnaissance entre les GAL

La mise en réseau des différents acteurs liés au programme LEADER permet de créer une cohérence territoriale à toutes les échelles et d'alimenter l'échange de bonnes pratiques entre les GAL. Elle permet de faire évoluer la gestion du programme LEADER notamment vers des démarches innovantes et collaboratives dont les acteurs de l'ESS pourraient bénéficier. En effet, en identifiant de manière collective les dysfonctionnements qui peuvent aller à l'encontre du projet originel ascendant et inclusif de LEADER et en valorisant les conduites de GAL considérées comme exemplaires – qui peuvent notamment être celles incluant ou mentionnant l'ESS – la mise en réseau des acteurs liés au programme LEADER joue un rôle essentiel.

Cette mise en réseau s'appuie sur la notion de **coopération** inhérente au programme LEADER. La coopération entre les GAL nationaux ou internationaux fait l'objet d'un arbitrage à l'échelle régionale et d'une mesure au sein des GAL. En effet, pour les GAL, il faut savoir que la coopération correspond à une mesure du PDRR (19.30) et doit faire l'objet d'une fiche action spécifique, avec une enveloppe dédiée.

➤ Les GAL de la Haute-Vallée de l'Aude et “Terroirs du Lauragais” ont financé, via la mesure coopération, un projet alimentaire territorial commun porté par la SCIC la Maison Paysanne et la commune de Castelnau-d'Oléron. C'est un projet dans lequel les acteurs de l'ESS sont fortement impliqués notamment à travers les sociétaires de la SCIC.

La Région, quant à elle, a un rôle d'animation dans la coopération entre les GAL. C'est un travail de long terme, en amont des projets, où il s'agit d'aiguiller les GAL sur la coopération. En fonction des régions, les politiques mises en œuvre peuvent être plus ou moins volontaristes. Certaines Régions imposent ainsi aux GAL de mettre en œuvre au moins un projet de coopération. L'acteur clé de la coopération est le Réseau Rural Régional (RRR) présent dans toutes les régions sauf en Occitanie. Financé par le FEADER, il a un rôle d'appui technique et réglementaire sur les

questions notamment de coopération. Il participe à l'animation de la vie des GAL en assumant un rôle de benchmarking et en offrant une plateforme d'échange et de mutualisation des bonnes pratiques entre les GAL. Le RRR favorise ainsi les dynamiques de transversalité et de coopération **afin d'encourager l'innovation territoriale, le développement durable et les démarches multi-acteurs et multi-thématisques**. Cette mise en réseau des GAL au niveau régional est ainsi particulièrement favorable au **développement des initiatives de l'ESS**.

➤ En Normandie, lors des réunions inter-GAL, les différents cofinancements disponibles pour l'ESS sont présentés grâce à la présence notamment du service de l'ESS régional. La sensibilisation des exécutifs à cette conception des politiques territoriales peut s'avérer particulièrement pertinente.

D'autres dispositifs régionaux peuvent aussi appuyer la coopération. **Les Régions**, pour alléger la gestion des GAL, peuvent s'appuyer sur des prestataires. C'est le cas de la Région Grand Est qui s'est appuyée sur Eurêka 21 dont la mission est d'appuyer des projets de coopération allant au-delà des limites régionales. Les Régions orientent vers une coopération à plus grande échelle que celle des anciennes régions – en incitant les **coopérations au niveau des nouvelles régions voire à l'international**. L'Occitanie s'appuie sur des instances de concertation régionale telle que l'Assemblée des Territoires ou le Parlement de la Montagne. Néanmoins, lors de cette programmation la coopération n'a pas été une priorité, c'est pourquoi elle est l'un des enjeux de la nouvelle programmation.

De fait, en Occitanie, les GAL ont fait remonter à la Région plusieurs dysfonctionnements au niveau de la coopération. En règle générale, les GAL sont demandeurs d'une animation de réseau et d'échanges de bonnes pratiques. Ils peuvent former des réseaux informels à des échelles locales. Par exemple, les quatre GAL du Gard que sont le GAL Cévennes, le GAL Uzège – Pont du Gard, le GAL Vidourle Camargue et le Gal « De Garrigues en Costières » se sont associés dans des manifestations communes et ont réuni leurs efforts dans des tentatives de structuration à l'échelle du département. C'est dans ce cadre-là que peut être compris par exemple leur partenariat avec l'ACEGAA.



## focus sur les territoires d'enquête

### Réseau Oxygène un dispositif régional de coopération favorable à l'ESS

Le réseau Oxygène est une initiative créée en 2018 dans la région Centre-Val de Loire avec la vocation de mettre en réseau les acteurs du développement local, qu'ils soient publics ou privés. Il s'agit d'un **espace de partage des initiatives locales** construites autour de la mobilisation citoyenne visant à créer des synergies entre les acteurs locaux. Outil favorisant l'interconnaissance et non le financement, le réseau Oxygène permet à travers des réunions, des groupes de travail, de repérer et capitaliser les bonnes pratiques du territoire, distribuer les ressources collectées auprès des acteurs, organiser la communication au niveau régional, encourager les démarches collaboratives et faciliter l'accès à l'ingénierie nécessaire qui permettra de toucher ensuite des financements. Il s'agit également d'un **outil favorisant le lien rural-urbain et la coopération entre les territoires**.

*« Il y a beaucoup de choses, des « belles histoires », et ça mérite qu'à un moment donné on en parle, que ça en inspire d'autres, sans copier-coller. C'est l'enjeu du réseau Oxygène. »*

Une chargée de mission suivie d'Oxygène



*Repérer, valoriser, analyser, capitaliser les initiatives locales qui portent de l'innovation et du développement sur les territoires de la région*



*Organiser la mise en réseau des acteurs au niveau régional et animer des réflexions sur le développement territorial qu'elles soient d'ordre thématique ou plus méthodologique*



*Faciliter l'accès à l'ingénierie, en particulier dans les territoires ruraux, en identifiant et mettant en visibilité les ressources existantes en la matière*



*Animer spécifiquement le réseau des animateurs et gestionnaires des programmes européens LEADER*

source : site du Réseau Oxygène

Le Réseau Oxygène est piloté par un comité d'appui, dont les membres sont proposés par le Conseil régional et sont « des personnes ressources issues de différentes sphères qui interviennent intuitu personae et non en tant que représentants de leur institution ». A noter que la CRESS en fait partie. Le Réseau Oxygène est donc une initiative issue du territoire qui permet de visualiser la valeur ajoutée de la mise en réseau, dans l'émergence de projets structurants pour le développement local.

*« Ce n'est pas un outil de financement. En Oxygène, on est clairement dans un réseau. Et l'orientation qu'il va prendre dans sa nouvelle ambition, c'est vraiment d'en faire un laboratoire des transitions. »*

Une chargée de mission suivie d'Oxygène



Pour aller plus loin : [site du Réseau Oxygène](#)

## Les relations entre les GAL et les réseaux de l'ESS comme levier pour mieux accompagner les projets innovants

L'ESS peut s'articuler avec LEADER notamment dans l'élaboration des stratégies du GAL. Elle peut être mentionnée directement ou être incluse de manière transversale. Le GAL « De Garrigues en Costières » par exemple mobilise particulièrement les acteurs associatifs du fait de sa stratégie de création de lien entre l'urbain et le rural. Or, pour ce faire, **il est nécessaire à la fois que les décideurs du GAL soient sensibilisés aux dynamiques de l'ESS mais aussi qu'ils travaillent en collaboration avec les acteurs de l'ESS**. La sensibilisation des décideurs à l'ESS peut se faire par l'interconnaissance des acteurs du territoire via **l'appui de la CRESS** notamment. La CRESS est une actrice primordiale dans la démarche de sensibilisation des GAL aux enjeux de l'ESS.

## › L'appui des financements LEADER à la structuration de l'ESS

Le programme LEADER peut venir **en appui financier à des projets de l'ESS structurants** qui mettent en relation les acteurs locaux. Le dispositif LEADER peut ainsi constituer un levier pour l'ESS dans les territoires ruraux en participant à **l'accélération des dynamiques locales** des acteurs de l'ESS.

Les projets suivants illustrent la façon dont le programme LEADER peut constituer un appui financier adapté à des structures clés dans le développement de l'ESS en milieu rural.



### focus sur les territoires d'enquête

#### Gard

#### dynamiques d'interconnaissance entre l'ACEGAA et les GAL du territoire

Les animateurs des GAL peuvent s'appuyer sur les compétences relevant du secteur associatif mais aussi s'affirmer comme des interlocuteurs territoriaux pertinents pour des dispositifs à destination du secteur associatif et de l'ESS. Dans le Gard, la relation de l'ACEGAA, point d'appui aux associations, avec les quatre GAL du département est un **exemple d'interconnaissance intéressant**. L'ACEGAA est la tête du réseau associatif du Gard et porteuse du dispositif local d'accompagnement (DLA). Elle représente ainsi une porte d'entrée au secteur associatif pour les GAL. **Les liens entre le DLA et LEADER sont ténus**. Le DLA est réservé aux questions stratégiques intrinsèques aux structures – c'est un accompagnement très réglementé qui ne correspond pas à l'accompagnement demandé par LEADER. Cependant l'ACEGAA est un acteur dont la compétence en matière associative peut aiguiller les GAL tandis que ceux-ci peuvent accélérer la mise en relation avec les territoires. Une coordination renforcée entre les GAL et l'ACEGAA pourrait permettre d'identifier les structures associatives pouvant bénéficier soit de LEADER, soit du DLA. Dans les faits, **les membres des GAL font partie du comité technique d'appui du DLA**, en raison de leur connaissance des dynamiques territoriales. Il existe donc une interrelation fluide entre les GAL et le réseau associatif qui permet une connaissance mutuelle des différents dispositifs et peut favoriser les allers-retours entre eux.



## focus sur les bonnes pratiques

### Ronalpia incubateur d'ESS en région AURA (Auvergne Rhône-Alpes)

L'incubateur d'ESS Ronalpia basé initialement à Lyon travaille, depuis 2007, sur l'implantation et l'accompagnement à la création des structures de l'ESS en milieu rural. Ronalpia met en place des dispositifs adaptés aux besoins des porteurs de projets et aux demandes et préconisations des acteurs locaux. La structure Ronalpia dispose d'un agrément d'intérêt général qui explique que 65% de son modèle économique repose sur des fondations ou sur le mécénat et 35% sur du financement public. Dans cette veine, le programme LEADER finance des prestations internes et externes et l'accompagnement pour les porteurs de projets. Ronalpia dispose aujourd'hui de huit programmes d'accompagnement délivrés gratuitement auprès des porteurs de projets. C'est pour faire face à l'absence de financement par certaines collectivités que la structure a fait appel à LEADER. Ce financement LEADER leur permet de mettre en œuvre une activité expérimentale pouvant bénéficier aussi aux collectivités qui pourront, par la suite, choisir de prendre le relais de LEADER en contribuant aux financements pour pérenniser l'action.

Ronalpia permet la structuration de l'ESS en milieu rural grâce à la mise en réseau de plusieurs acteurs différents. Il met en relation les acteurs issus du secteur de l'ESS (Mouv', CRESS, d'autres incubateurs, Réseau Entreprendre, France Active) et les acteurs locaux. L'utilisation des réseaux de l'ESS associés à d'autres canaux de communication – comme les réseaux locaux – leur permet d'identifier les acteurs de l'ESS potentiels dans les milieux ruraux.

Ronalpia a un rôle de sensibilisation des acteurs locaux au domaine de l'ESS notamment par la mise en lumière de projets relatifs à l'ESS concrets dont les objectifs sont communs avec ceux du territoire.

pour aller plus loin : [site de Ronalpia](#)

*« Dans notre plan de développement, on cible un territoire en amont grâce aux échos de partenaires opérationnels qui nous aident à identifier des porteurs de projets. Cela se déroule par la communication et par tous les partenaires qu'on réussit à investir sur ce sujet qui portent une voix sur ce dispositif [l'ESS]. »*

*La porteuse du projet*



### ID 37

#### association au service de la structuration du territoire en Indre-et-Loire

Dans la même mesure, en Indre-et-Loire, la structure ID 37 a fait appel à LEADER afin de financer le projet « Cultivons nos Énergies citoyennes ». ID 37 est une association porteuse du DLA qui agit à l'échelle du département de l'Indre-et-Loire. Elle propose un accompagnement sur-mesure des structures de l'ESS dans leurs ajustements relatifs aux évolutions territoriales et conjoncturelles. Originellement, elle s'était développée autour du secteur de l'insertion avant d'élargir sa compétence au secteur de l'ESS en étant lauréate du DLA en 2004. Elle agit comme médiateur de coopération entre les entreprises, les associations et les collectivités.

Le projet « Cultivons nos Énergies citoyennes » s'est établi sur le constat que le territoire était pourvu d'associations sans relation entre elles. Le projet vise ainsi à créer une synergie entre les différents acteurs associatifs du territoire et à faire perdurer une dynamique afin d'instaurer des décisions collaboratives. À cet égard ID 37 s'est associé à l'association ECV – l'accent est mis sur les dimensions socioculturelle et citoyenne. Il ne s'agit pas seulement de mettre en lien les associations mais bien de structurer le territoire grâce à des dynamiques associatives.

Le rôle du GAL est celui de relai dans ce cas-là : il a aidé à la structuration du projet et a mis en lien l'association avec le dispositif régional A vos ID.

*« Nous ce qu'on veut porter c'est la structuration de quelque chose de plus solide. [...] C'est aussi essayer de structurer des territoires. Je ne suis pas nécessairement favorable à la création de lieux à tout prix, mais je pense qu'il faut quand même des lieux repères. »*

un chargé de mission au sein de la structure



## à retenir

Si les projets relevant de l'ESS peuvent s'intégrer à un grand nombre de stratégies LEADER, c'est souvent le manque de communication et de connaissance de l'outil qui freine sa prise en main par les structures sociales et solidaires. Des pistes de réflexion émergent toutefois sur l'importance de la mise en réseau entre structures de l'ESS et acteurs du programme LEADER pour favoriser leur interconnaissance.

- 1** La communication directe aux porteurs de projets peut permettre aux GAL de se faire connaître des structures de l'ESS, notamment par la participation des animateurs LEADER à des réunions d'information reliées à l'ESS.
- 2** Cette communication peut aussi être induite par une relation plus indirecte d'interconnaissance entre les acteurs du territoire, notamment par l'appui de la CRESS. Cette interrelation s'exprime notamment par la participation des acteurs du GAL à d'autres dispositifs dédiés à l'ESS, comme le DLA.
- 3** La simple mise en réseau des GAL d'un même territoire semble aussi cardinale dans la diffusion des "bonnes pratiques" et des possibilités d'intégration de l'ESS au sein du programme LEADER. La présence du service ESS de la Région Normandie au sein des réunions inter-GAL, ou de la CRESS au sein du comité d'appui du réseau Oxygène, sont des exemples intéressants à diffuser.
- 4** Le programme LEADER peut être amené à financer des projets structurants pour le territoire, comme Ronalpia ou ID37, qui mettent eux-mêmes en relation et accompagnent les acteurs locaux de l'ESS, participant à leur développement.

# Conclusion

Cette enquête a établi trois moments clés du programme LEADER dans lesquels les enjeux de l'intégration de l'ESS sont prégnants. Ce dispositif, qui repose sur une démarche ascendante et partenariale, présente un certain nombre d'opportunités pour soutenir les structures de l'ESS, et de manière générale les projets innovants et coopératifs. Des bonnes pratiques ont pu être mises en évidence et amènent à proposer des pistes d'amélioration pour une meilleure prise en compte de l'ESS au sein du programme LEADER.

**1** En premier lieu, **c'est dans la stratégie des GAL que peut être valorisée la place de l'ESS**. En tant qu'acteurs de proximité, les GAL jouent un rôle clé dans l'échange avec les porteurs de projets de l'ESS, permettant de créer un intermédiaire entre la gestion administrative des fonds européens et l'animation d'un territoire. Les étapes successives de concertation des acteurs locaux, de construction d'une stratégie de territoire, puis d'élaboration des fiches actions sont donc déterminantes dans l'intégration de l'ESS au programme LEADER. C'est pourquoi **la sensibilisation en amont des élus aux enjeux de l'ESS est cruciale**, mais également **la mobilisation d'experts de l'ESS auprès des techniciens territoriaux lors de l'écriture des fiches actions**.

**2** Les **difficultés** auxquelles font face les porteurs de projets de l'ESS **lors de la phase de demande de subvention** du programme LEADER amènent également à formuler un certain nombre de recommandations. Un des principaux enjeux repose sur **l'exigence administrative de la construction du dossier pour des structures de l'ESS** manquant parfois d'ingénierie. Il est nécessaire d'insister sur le **rôle capital des animateurs des GAL** dans l'accompagnement de ces structures, néanmoins il s'agit aussi de **valoriser l'existence de structures tierces** dispensant

un accompagnement auprès des structures de l'ESS pour pallier leurs difficultés administratives. Si l'un des principaux défis du programme LEADER repose sur la nécessité d'une trésorerie pour faire face aux délais de paiement, le rôle de **certains intermédiaires favorisant l'accès des structures de l'ESS à des financements complémentaires, qu'ils soient privés ou publics**, est à mettre en avant. Par ailleurs, il y a des **complémentarités avec d'autres dispositifs de développement rural existants**, permettent un cofinancement voire parfois une avance de trésorerie.

**3** Enfin, l'**enjeu de la communication du programme LEADER auprès de potentiels porteurs de projets de l'ESS est à explorer**. C'est souvent par une **communication indirecte reposant sur l'interconnaissance des acteurs du territoire** que se fait connaître le programme LEADER. Ces réseaux locaux dont font partie les CRESS sont une opportunité pour renforcer la place de l'ESS dans les stratégies des GAL, mais également pour favoriser l'échange de bonnes pratiques entre territoires. **Le programme LEADER, en mettant la mise en réseau au cœur de ses stratégies, permet notamment de soutenir des projets structurants pour les dynamiques territoriales de l'ESS.**

## Remerciements

Tout d'abord, nous souhaitons remercier l'Avise et notamment sa directrice générale Cécile Leclair pour nous avoir confié cette mission très intéressante. Nous souhaitons particulièrement remercier Bérengère Daviaud, chargée de mission Émergence et ESS, pour nous avoir encadrées dans les différentes phases de notre étude. Merci également à toute l'équipe du projet TRESSONS notamment Floriane Vernay, Kanitha Kernem, Solène Jourdain à l'Avise et Anne-Laure Federici, déléguée générale au RTES. Par ailleurs, nous tenons également à remercier l'ensemble de l'équipe de l'Avise pour nous avoir accueillies chaleureusement et régulièrement au sein de ses locaux.

Nous tenons à remercier chaleureusement Sarah Russeil, cheffe du bureau des transports publics particuliers de personnes au MTES, pour nous avoir tutorées tout au long de l'année. Merci pour sa disponibilité, la pertinence de ses conseils et son soutien à chaque instant.

Merci également à l'équipe pédagogique et administrative de l'École Urbaine pour nous avoir donné l'opportunité de réaliser ce projet et pour son suivi attentif notamment dans le cadre de la crise sanitaire et de la situation de confinement. Nous tenons à remercier particulièrement Irène Mboumoua, responsable pédagogique du master STU, et Guillermo Martin, directeur exécutif de l'École Urbaine, pour leur coordination du projet collectif et leur préoccupation du bon fonctionnement du groupe.

Enfin, nous souhaitons remercier toutes celles et ceux qui nous ont accordé des entretiens et leur expertise sur les différents dispositifs étudiés. Merci à vous.

### En Centre Val-de-Loire

**BAILLY Aurore**, animatrice du GAL Pays Loire Nature  
**BENARD-GILLET Viviane**, animatrice du GAL Pays Castelroussin Val de l'Indre  
**BUXERAUD Frédéric**, Pilotage coordination du FEADER en Région Centre-Val de Loire  
**LE DÛ Mathieu**, chargé de mission ESS dans l'association ID37, porteur du projet "Cultivons nos énergies citoyennes"  
**ROUSSEAU Tiffanie**, chargée de mission développement local A Vos ID et suivi du réseau Oxygène  
**TESSIER Jonathan**, responsable du service environnement de la Communauté de Communes Gatines Choisilles Pays de Racan  
**VARENNE Nathalie**, chargée de mission développement local A Vos ID et suivi du réseau Oxygène

### Dans les Ardennes

**ARNOLD Nathalie**, Directrice de la Délégation aux Fonds Européens en Région Grand Est  
**BARRAS Marion**, consultante en stratégie et porteuse du projet "Open To Change"  
**BEBIN Patrick**, directeur général de l'association ADMR de le Chesne au GAL Argonne Ardennaise

**BLUM Louise**, Chargée de mission Réseau Rural et Pacte pour la ruralité en Région Grand Est  
**BRACONNIER Pauline**, animatrice du GAL du PNR des Ardennes  
**DALIMIER Coline**, chargée de mission du Programme LEADER au GAL de l'Argonne Ardennaise  
**FELZINE Christophe**, directeur général de la structure d'insertion Coopelis  
**FOURGON Virginie**, consultante en stratégie et porteuse du projet "Open To Change"  
**FRICKER Paul**, Chargé de mission fonds européens en Région Grand Est  
**HAUTIN Carole**, Chargée de mission Fonds Social Européen en Région Grand Est  
**HERTH Marie**, Chef de Pôle Pacte Ruralité, Réseau rural, Ingénierie territoriale à la Direction de la Cohésion des Territoires en Région Grand Est  
**LAURENT Clémentine**, Chargée de mission Réseau Rural Grand Est - Pacte pour la Ruralité en Région Grand Est  
**MONASSON Anne**, Coordonnatrice FEADER Grand Est et cheffe du service « Croissance, Emploi et Développement Rural Alsace » en Région Grand Est  
**ROCCA Nathalie**, cheffe de pôle FSE-IEJ Alsace en Région Grand Est  
**VEXO Audrey**, animatrice du GAL des Crêtes préardennaises

## En Occitanie

**BELAROUSSI Daoud**, directeur général de la structure ACEGAA

**BONICEL Guillaume**, Gestionnaire LEADER au GAL du Pays du Gévaudan - Lozère

**CAMBESSEDES Frédéric**, chargé de mission du Programme LEADER au GAL "de Garrigues en Costières"

**CHANEAC Marion**, chargée de mission de programme LEADER au GAL Terres de vie en Lozère

**DE LAGRANGE Monique**, chargée de mission au GAL Terres de vie en Lozère

**D'ESPINAY Solène**, Directrice des structures ALOES et ESL

**GUILLOTON Elodie**, Directrice de la ressourcerie l'Arécup à Mende

**MIREBEAU Lola**, Responsable d'unité LEADER (Ouest) Service Développement Rural et Montagne en Occitanie

## Hors territoires cibles

**LARRIEU Mylène**, animatrice du programme LEADER sur le territoire du Pays Adour Landes Océanes et membre du Groupe Experts de Leader France

**MICHAUX François-Marie**, Animateur du réseau rural Normand

**PORET Josepha**, Responsable du développement territorial chez Ronalpia dans le département du Rhône



Inscrite dans le cadre d'une mission réalisée par l'Avise en partenariat avec l'Ecole Urbaine de Sciences Po, cette étude porte sur les outils de contractualisation destinés au milieu rural mobilisables par les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS). L'ESS représente en effet une opportunité majeure pour les territoires ruraux en ce qui concerne le développement de biens et de services essentiels aux habitants, et l'identification de niches d'insertion de l'ESS dans les dispositifs de développement territorial vise ainsi à augmenter leur impact pour les territoires.

Dans un premier temps, un état de l'art a été réalisé sur les dispositifs existants et sur la place que l'ESS a ou pourrait avoir en leur sein. Une deuxième phase d'étude, dont la présente fiche fait partie, a permis à travers trois territoires cibles d'approfondir quatre outils de financement : les Programmes LEADER, les Programmes de Développement Rural Régionaux (PDRR), les Projets Alimentaires Territoriaux (PAT) et les Contrats de Ruralité.

La mission a mis en lumière la pertinence, bien que variable, de ces outils pour le développement de l'ESS en milieu rural. Si les Programmes LEADER et les PAT sont ainsi de véritables leviers d'appui des projets de l'ESS, les contrats de ruralité et les PDRR présentent eux aussi un intérêt non négligeable pour son renforcement, bien que moins évident.

## Projet collectif dans le cadre du Master Stratégies Territoriales et Urbaines, Ecole Urbaine de Sciences Po

**Sous la direction de :** Cécile LECLAIR (Avise)

**Enquête et rédaction :** Oriane LOUVEAU, Pinelopi PAPPA, Zoé RAIMBAULT, Maud REYMOND

**Coordination :** Bérengère DAVIAUD (Avise)

**Tutrice :** Sarah RUSSEIL (MTES)

**Mise en page :** Pinelopi PAPPA

© Avise, juin 2020 - 18, avenue Parmentier - 75011 Paris / [www.avise.org](http://www.avise.org)