

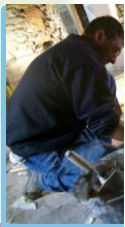
LEADER 2007/2013



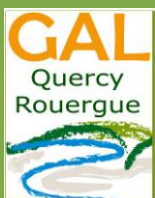
Un programme européen
pour les projets innovants en Quercy Rouergue

ANALYSE EVALUATION CONTINUE 2009-2014

Mise à jour au 31 Mai 2014



Evaluation Finale LEADER Quercy Rouergue 2007-2013



Groupe d'Action Locale Quercy Rouergue
6 avenue Bernard Fontanges – 46100 FIGEAC
Tél : 05 65 14 08 69 – Fax : 05 65 14 05 57
gal.quercyrouergue@wanadoo.fr



Préambule -----	3
Fonctionnement du programme Leader -----	4
Mobilisation des acteurs dans les instances du GAL -----	4
Compétences de l'assistance technique du GAL -----	7
Accompagnement à l'émergence et au montage de projet Leader -----	8
Procédures d'instruction des dossiers et délais associés -----	11
Caractéristiques des dossiers présentés au GAL Quercy Rouergue -----	13
Caractéristiques de la programmation -----	13
Caractéristiques financières de la programmation -----	13
Caractéristiques des porteurs de projets -----	17
Caractéristiques des projets -----	19
Vision des porteurs de projets sur le programme -----	29
Analyse AFOM -----	31
Conclusion -----	35

Sur la période 2007-2013, le GAL Quercy Rouergue a mis en place, chaque année, une évaluation continue afin de capitaliser et de revenir sur la mise en œuvre du programme LEADER et des projets accompagnés. Cette évaluation quantitative a permis de recueillir des informations chiffrées afin d'améliorer la réalisation du programme LEADER au quotidien.

L'année 2014 est une année particulière dans l'évaluation du programme. A la fin de la programmation, elle permet de faire le bilan de ce qui a été réalisé et de tirer les enseignements nécessaires à l'élaboration et à la mise en place d'un prochain programme LEADER. Pour cela, des outils spécifiques (enquêtes et entretiens) ont été mis en place pour obtenir des données davantage qualitatives, c'est-à-dire des données issues du ressenti des acteurs du territoire (porteurs de projets LEADER, membres du Comité de Programmation, Partenaires).

Le rapport ci-après vise à compiler, à comparer et à analyser l'ensemble des données chiffrées obtenues par les évaluations continues réalisées de 2009 à 2014. L'année 2014 n'étant pas terminée lors de la rédaction de ce rapport, les données présentées ont été arrêtées au 31 Mai 2014. Dès lors que l'ensemble des projets auront été finalisés, il sera nécessaire d'actualiser les données afin d'avoir une représentation réelle de l'intervention de LEADER 2007-2013 sur le territoire Quercy Rouergue. Cela ne pourra donc pas être réalisable avant Mars 2015, date limite à laquelle les porteurs de projets doivent fournir l'ensemble des justificatifs permettant de clore leur dossier et attribuer la subvention LEADER.

Ainsi, ce rapport constitue un des documents produits dans le cadre de l'évaluation finale du programme, les éléments recueillis seront donc confrontés aux éléments recueillis à travers les autres outils mis en place : Commissions thématiques, Entretiens, Questionnaires d'enquêtes.

Fonctionnement du programme Leader

Mobilisation des acteurs dans les instances du GAL :

Pour rappel, le fonctionnement du GAL repose sur 3 instances :

- **Bureau** : 8 membres titulaires / chargé de l'administration et du fonctionnement de l'association.
- **Assemblée Générale** (AG): 50 membres titulaires et 50 membres suppléants, représentant 17 structures publiques et 20 structures privées/ chargée de l'administration et du fonctionnement de l'association.
- **Comité de Programmation** (CP): 40 membres titulaires et 40 membres suppléants, représentant 14 structures publiques et 20 structures privées / chargé de la programmation des projets et du suivi de la programmation.

Composition Instances du GAL au 31 Mai 2014 :

		Nombre de représentant par instance		
		Bureau	Assemblée	Comité
Publics	Communauté de Communes du Bassin Decazeville Aubin	1	3	1
	Maison de la Formation	1	1	1
	Communauté de Communes du Plateau de Montbazens	1	2	1
	Grand Figeac	2	7	6
	Pays Rouergue Occidental		2	2
	Communauté de Communes Aveyron Ségala Viaur		1	1
	Communauté de Communes du Haut Ségala		1	1
	Communauté de Communes du Villefranchois		3	1
	Lycée Professionnel Agricole Beauregard		1	1
	Communauté de communes de la Vallée du Lot		1	1
	Pays de Figeac, du Ségala au Lot-Célé		1	1
	Communauté de Communes du Pays Rignacois		1	1
	SIAV2A		1	1
	Lycée Général et Technologique Agricole		1	1
	Communauté de Communes Villeneuvois, Diège et Lot		2	
	Communauté de Communes du Bas Ségala		1	
	Communauté de Communes du Canton de Najac		1	
	<i>Sous-total membres publics</i>	5	30	20
Privés	C.C.I du Lot	1	1	1
	Chambre des Métiers de l'Aveyron	1	1	1
	Association Village Douze	1	1	1
	Association Derrière le Hublot		1	1
	C.C.I de l'Aveyron		1	1
	Chambre d'Agriculture de l'Aveyron		1	1
	Chambre d'Agriculture du Lot		1	1
	Association L'Entraide		1	1
	Association REGAIN		1	1
	Association Ségala Limargue		1	1
	Ateliers de la Fontaine		1	1
	C.F.D.T Lot		1	1
	Léo Lagrange Lot		1	1
	C.G.T Decazeville		1	1
	Centre Culturel Aveyron Ségala Viaur		1	1
	Office de Tourisme de Villefranche		1	1
	Chambre des Métiers du Lot		1	1
	Office de Tourisme du Pays de Figeac		1	1
Fermes de Figeac - SICASELI		1	1	
Vacances et Familles 12		1	1	
	<i>Sous-total membres privés</i>	3	20	20

Pour rappel, sur la précédente génération Leader+, le Comité de Programmation était composé de 24 membres titulaires et 24 membres suppléants. En termes de structures, 17 des 35 structures représentées au CP sont nouvelles.

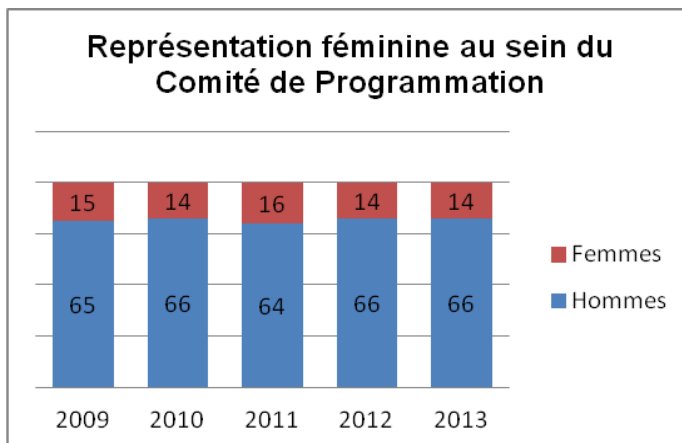
De 2009 à 2013, le nombre de structures et de membres du Comité de Programmation n'a pas changé. Ce sont les membres eux-mêmes qui ont changé, s'adaptant à l'évolution des différentes structures (élections, mutation professionnelle...). Depuis le 1^{er} Janvier 2014, la Communauté de Communes Causse Ségala Limargue et Figeac Communauté ont fusionné pour donner naissance à un nouvel EPCI (Etablissement Public de Coopération Intercommunal) nommé Grand Figeac. Cette fusion n'a eu que peu d'impact sur la représentation de ces collectivités au sein du CP du GAL. Les 2 membres de la Communauté Causse Ségala Limargue et les 4 membres de Figeac Communauté représentent désormais le Grand Figeac.

Concernant les chiffres présentés ci-après, il est à préciser qu'ils s'arrêtent en 2013 car l'enveloppe attribuée au GAL Quercy Rouergue a été programmée dans son intégralité lors du dernier Comité de Programmation de 2013. Ainsi, à la date de mise à jour de l'évaluation continue cumulée présentée dans ce document, à savoir le 31 Mai 2014, le GAL Quercy Rouergue n'a pas eu l'occasion d'organiser de nouveau Comité de Programmation.

Représentation féminine au sein du Comité de Programmation du GAL Quercy Rouergue :

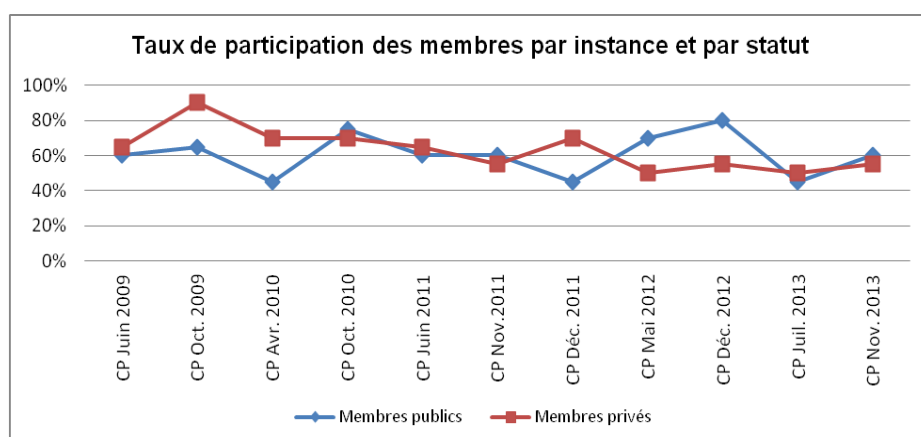
Moins du quart des membres du CP sont des femmes et la majorité d'entre elles sont des membres suppléants. Les statistiques présentées dans le graphique se basent sur les 40 membres titulaires et les 40 membres suppléants du Comité de Programmation.

Depuis 2009, la représentation féminine au sein du Comité de Programmation a évolué en parallèle avec le changement des représentants parmi les structures membres. La part des femmes est restée sensiblement analogue durant toute la programmation.

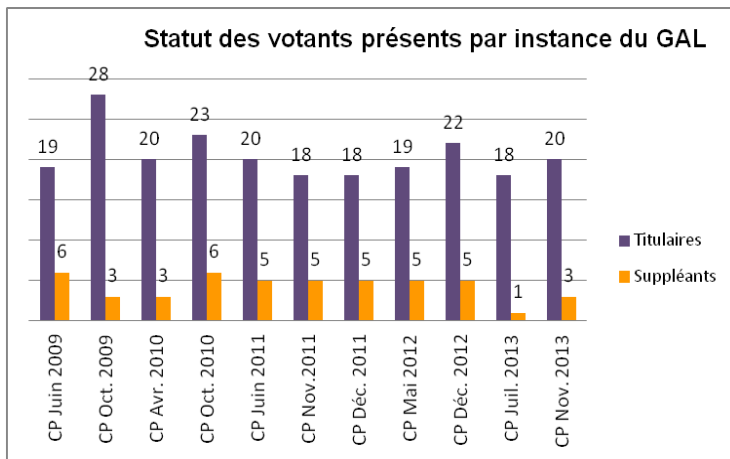


Participation des membres du GAL Quercy Rouergue aux Comités de Programmation :

Durant la programmation 2007-2013, le GAL Quercy Rouergue a interrogé 15 fois les membres du CP : 11 réunions ont été organisées et 4 consultations écrites envoyées. Malgré l'effectif important du Comité de Programmation du GAL (40 membres titulaires et 40 membres suppléants), seule une réunion n'a pas atteint les quorums (50% des membres présents dont au moins 50% de membres privés), ce qui démontre l'implication des acteurs du GAL dans la mise en œuvre du programme Leader.



Le taux de participation globale varie de 48% à 78% depuis le début de la programmation LEADER 2007-2013. Concernant les membres privés, le taux de participation a été relativement régulier même si on note un pic de participation en octobre 2009 (90% des membres privés) et un léger essoufflement à partir de 2012. Pour les membres publics, la participation aux Comités de Programmation a été plus fluctuante, oscillant de 45% à 80% de taux de participation.

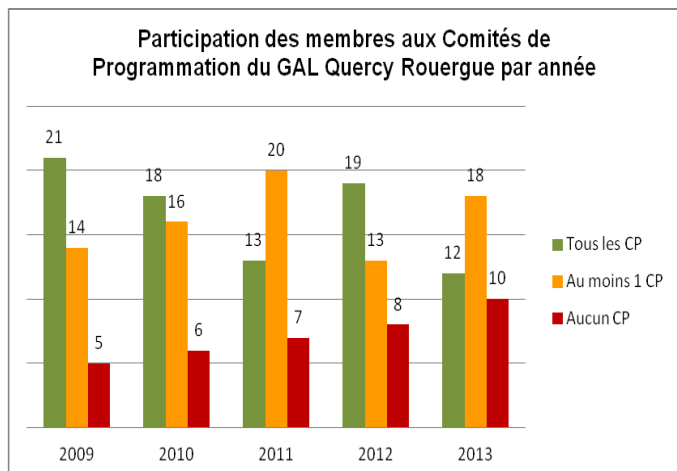


Ce sont principalement les membres titulaires qui ont participé aux Comités de Programmation avec une participation variant de 45% à 70%. Même si les suppléants sont moins présents au Comité de Programmation, ils ne doivent pas pour autant être considérés comme de simples alternatives mais comme des membres à part entière.

Les structures privées ont davantage mobilisées leur membre suppléant. Ainsi, 70% d'entre elles ont été représentées au moins une fois par le membre

suppléant contre 46,6% pour les structures publiques. Sur les 11 CP organisés, 2 structures, 1 publique et 1 privée, ont majoritairement été représentées par leur membre suppléant. Il faut également ajouter qu'en cours de programmation, des structures ont fait le choix de remplacer leur membre titulaire par leur membre suppléant. Les chiffres présentés ci-dessus donnent donc une tendance globale qu'il est nécessaire de nuancer. Toutefois, il est important de retenir que 60% des structures qui composent le CP du GAL Quercy Rouergue ont mobilisé leur suppléant. Ce chiffre montre que le duo titulaire-suppléant est pertinent dans le fonctionnement du CP et qu'il est important d'en tenir compte pour la bonne mise en œuvre de LEADER.

Entre 2009 et 2013, le pourcentage de membres n'ayant participé à aucun CP durant l'année a augmenté de 12,5% à 25%. Parallèlement, le nombre de membres ayant participé à tous les CP durant l'année a diminué progressivement, passant de 52,5% en 2009 à 30% en 2013. Le pic de participation à tous les CP de 2012 peut s'expliquer comme étant une répercussion de la forte sollicitation des membres faite à travers la réalisation de l'évaluation à mi-parcours en 2011.

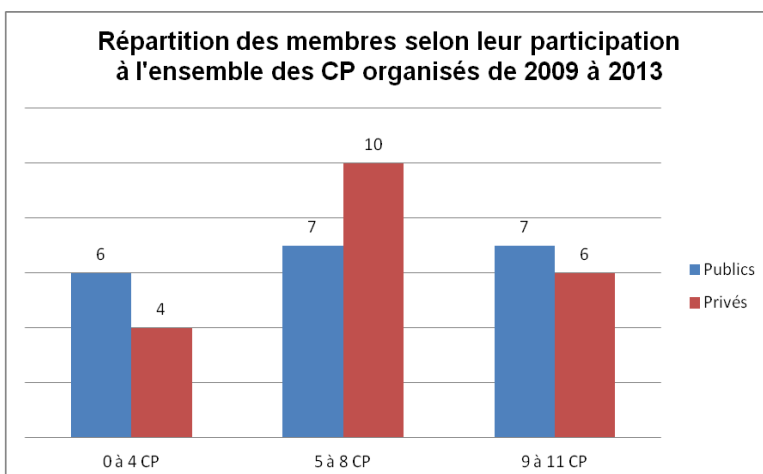


Ces chiffres montrent que même si les membres du CP sont investis, un essoufflement s'est tout de même fait ressentir au fur et à mesure de la programmation.

Comme en témoigne le tableau ci-dessous, cet essoufflement est d'autant plus visible chez les privés qui se sont fortement mobilisés dans la première partie de la programmation :

Répartition de la participation des membres publics et privés aux Comités de Programmation par an :

	2009		2010		2011		2012		2013	
	Publics	Privés	Publics	Privés	Publics	Privés	Publics	Privés	Publics	Privés
Tous les CP	9	12	8	10	6	7	12	7	6	6
Au moins 1 CP	7	7	8	8	9	11	6	7	9	9
Aucun CP	4	1	4	2	5	2	2	6	5	5



Si on considère la participation des membres sur l'ensemble des CP organisés, 7,5% des membres, soit 1 public (Président du GAL) et 2 privés ont assisté à tous les CP. Il est également nécessaire de souligner qu'un membre public n'a participé à aucun CP durant la programmation et n'a pas fait appel à son suppléant, et qu'un membre privé non représenté par son suppléant a assisté à un seul CP. Les CP ne sont pas des cellules d'enregistrement mais de réelles instances d'échanges, de débats et de prises de décision. Bien qu'une grande majorité des membres (70%) ait

participé à au moins la moitié des CP mis en place, un quart a participé à moins de 4 CP. Cela laisse à penser que l'importance de la présence de chacun pour délibérer ensemble sur les projets du territoire, n'est pas perçue par tous et en particulier par les membres publics qui assimilent les CP à d'énormes réunions sans prendre en considération le partenariat public-privé et l'importance de la gouvernance ascendante, pilier de la démarche LEADER.

Autre constat, malgré les changements de représentants effectués au sein des structures membres, 75% d'entre elles ont été représentées à plus de la moitié des CP organisés sur la période. Cela implique que ce ne sont pas toujours les mêmes personnes qui débattent des projets présentés au GAL, ce qui semble légitimer l'impartialité des membres du Comité de Programmation.

Lors de l'évaluation à mi-parcours, il avait été question que dans un souci d'optimisation de la mobilisation des membres du CP, le GAL devait essayer de prendre en compte le fait que les Comités de Programmation n'aient pas lieu un jour lié à un évènement (pénalisant aussi bien pour les membres privés que les membres publics) ou un jour où d'autres réunions sont organisées (Pays, Offices de Tourisme, Communautés de Communes...). Il avait également été envisagé qu'à chaque CP, une proposition de date soit convenue afin que les membres anticipent un maximum sur leur agenda. Avec du recul, même si le GAL a été vigilant sur l'organisation des CP, plusieurs facteurs ont limité l'optimisation de la mobilisation :

- Réunir les membres du CP implique d'avoir un minimum de projets à présenter pour éviter de démultiplier les réunions. Selon l'avancée des projets lors de la sollicitation de LEADER, l'expérience des porteurs de projets, la délibération des cofinanceurs et d'autres aléas, chaque dossier est instruit selon un calendrier qui lui est propre. Il est donc difficile pour le GAL d'anticiper la date à laquelle le nombre de projets sera suffisant pour organiser un CP.
- De même, il est difficile de savoir à l'avance la date d'organisation de réunions par les autres acteurs du territoire. En effet, il n'existe pas d'outil mutualisé qui permettrait d'avoir une visibilité à plus ou moins long terme, et prendre contact avec chaque structure de manière exhaustive serait extrêmement chronophage et pas forcément efficace.
- Autre constat, les changements de représentants au sein des structures membres impliquent, pour ces derniers, un temps d'adaptation pour comprendre leur rôle et l'importance de leur participation au CP.
- Enfin, l'investissement de certains membres du GAL au sein de plusieurs structures publiques ou privées du territoire limite la disponibilité de ces derniers. Force est de constater que l'effet « multi casquettes » peut altérer l'implication des membres au sein du CP.

Pour pallier ces problématiques, il pourrait être envisagé dans le Règlement intérieur du CP que les structures membres s'engagent à communiquer régulièrement ou à une date pré-établie un calendrier prévisionnel des réunions (ex : tous les trimestres). De même, il pourrait être demandé aux structures membres de désigner des représentants au CP du GAL qui n'aient pas ou peu d'autres responsabilités.

Compétences de l'Assistance technique du GAL :

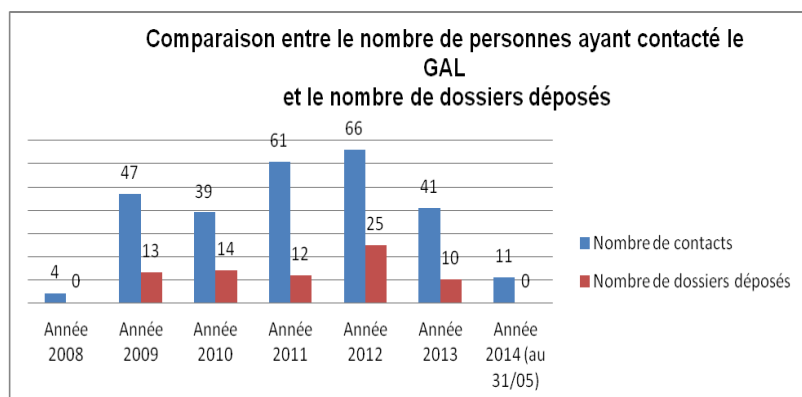
Poste	ETP	Formation					Missions
		2009	2010	2011	2012	2013	
Coordinatrice	1	Bac+5 Ingénieur Agronome Spécialisation systèmes de production et développement rural		Bac+4 IUP Aménagement et Développement local		Bac+4 DEST Connaissances et application du matériau bois DPME Gestion et administration des petites et moyennes entreprises	Communication Animation Evaluation Accompagnement porteurs de projet Gestion administrative des dossiers Gestion administrative de l'association
Chargée de mission	1	Bac+5 Master Dynamique territoriale et Aménagement rural					Coopération Evaluation Accompagnement des porteurs de projets
Chargée de gestion et communication	0,5 →0.6 (depuis 2011)	Bac+4 Ecole de commerce Spécialisation communication		Bac+3 Licence de Lettres Modernes	Bac+3 Ecole de Gestion et de Commerce		Comptabilité Gestion administrative Communication

L'équipe technique du GAL a évolué depuis 2009 avec le recrutement par 2 fois d'une nouvelle coordinatrice et d'une nouvelle chargée de gestion et de communication. Malgré ces changements, la bonne mise en œuvre de LEADER n'a pas été perturbée.

Il faut tout de même souligner que le poste communication a été renforcé durant la programmation aboutissant à l'augmentation de l'ETP (Equivalent Temps Plein) de 0,5 à 0,6. Ce choix a été motivé par la nécessité de se rendre visible auprès des porteurs de projets et des différents acteurs du territoire, et par la compétence mobilisable en interne. Cela a permis au GAL de mettre en place un plan de communication pluriannuel basé sur plusieurs outils permettant de cibler un public varié : diffusion d'un guide de présentation et d'une affiche dans toutes les communes du territoire, élaboration et diffusion d'un bulletin d'information « Trait d'Union » deux fois par an, création d'un blog et diffusion d'une newsletter tous les 3 mois, réalisation de dossiers de presse et diffusion d'articles de presse. Au-delà de la diffusion d'information, le renforcement du poste communication a permis au GAL de se qualifier en mettant en place une charte graphique déclinée à la fois sur les outils de communication, sur les outils d'instruction des dossiers (fiche projet, rapport d'exécution...), et sur les outils d'animation et d'évaluation (rapport, compte-rendu, fiche capitalisation). Ce travail a été mis en avant comme une pratique exemplaire à développer dans les autres GAL lors de l'évaluation finale régionale des 16 GAL de Midi-Pyrénées. On peut également ajouter qu'en renforçant l'équipe, des économies ont pu être réalisées puisqu'aujourd'hui tous les documents diffusés sont réalisés en interne, seules les impressions sont externalisées.

Accompagnement à l'émergence et au montage de projet Leader :

Durant la programmation 2007-2013, le GAL Quercy Rouergue a été contacté par 269 personnes issues de 178 structures différentes.



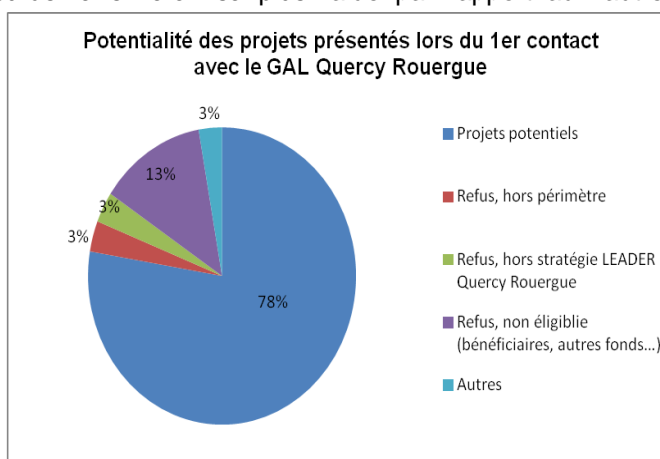
La convention de mise en œuvre du programme LEADER sur le territoire Quercy Rouergue a été signée en mai 2009, rendant le GAL opérationnel à partir de cette date. C'est la raison pour laquelle des contacts ont eu lieu en 2008 sans pour autant donner lieu à des dépôts de dossier. De même, il est nécessaire de souligner que la totalité de l'enveloppe attribuée au GAL pour la période 2007-2013, a été programmée lors du CP de

Novembre 2013. Ceci explique pourquoi en 2014 (au 31/05), aucun dossier n'a été déposé. En 2011, la mise en place de l'évaluation mi-parcours a entraîné l'organisation de commissions thématiques relayées dans la presse, la mise en place d'entretiens avec les acteurs locaux, la diffusion d'enquêtes auprès des 143 communes du territoire et des membres du CP. Cela a créé une certaine effervescence autour de LEADER qui a eu pour effet d'augmenter conséquemment le nombre de personnes qui ont joint le GAL.

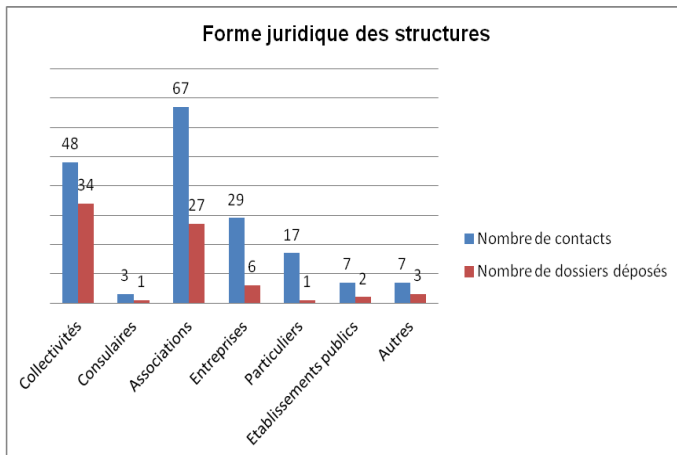
Concernant le dépôt de dossiers, des contacts effectués une année N ont pu aboutir à des dépôts de dossier à N+1 ou plus. Il ne faut donc pas considérer le ratio nombre de contacts / nombre de dossiers déposés par an mais globalement, ce qui implique également que des contacts pris sur cette programmation LEADER pourraient faire émerger des projets sur la prochaine programmation 2014-2020. Ainsi, au 31/05/2014, 3,6% des contacts ont permis de faire émerger un projet LEADER. Ce faible pourcentage montre l'importance pour l'équipe technique de consacrer des moyens à l'animation et à la communication sur le programme afin de le rendre visible et efficient auprès des différents acteurs du territoire (porteurs de projets, partenaires...) et de faire valoir sa plus-value par rapport aux autres dispositifs européens.

Depuis 2011, des modifications ont été apportées dans le suivi des premiers contacts : si un porteur de projet ne peut pas obtenir une subvention LEADER dès son 1^{er} contact, le GAL notifie et archive les motifs de ce refus.

Ainsi au 31/05/2014, 78% des projets présentés au GAL lors du 1^{er} contact, soit 139, pouvaient potentiellement bénéficier du programme LEADER Quercy Rouergue. Sur les 22% restant, 16% ne pouvaient pas en bénéficier pour des raisons d'éligibilité, de



stratégie ou de périmètre. La rubrique « Autres » regroupe à la fois les personnes qui ont pris contact pour obtenir des informations sur certains projets financés ou encore pour avoir des informations plus générales sur le programme et les fonds européens.

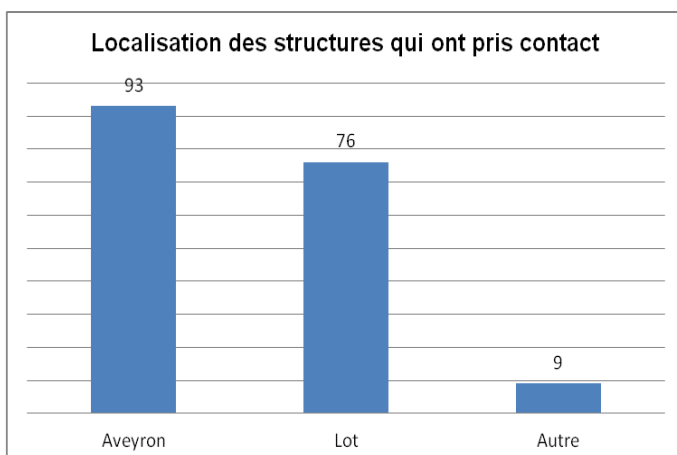
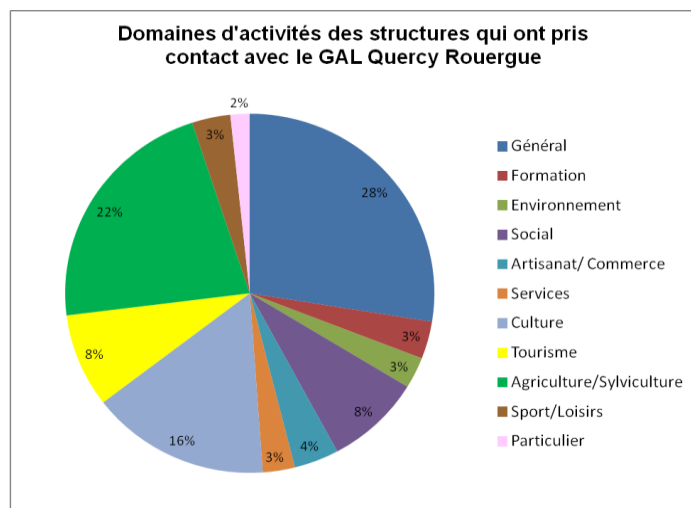


Ce sont principalement des associations qui ont pris contact avec le GAL, 38%, puis les collectivités à 27%. Les entreprises représentent 16% des contacts, et les particuliers, 9,5%. Les établissements publics ainsi que les structures regroupées dans la rubrique « Autres » (Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif, Coopératives agricoles...) constituent chacun 4% des contacts établis auprès du GAL. Enfin, les organismes consulaires (Chambre d'Agriculture, Chambre de Métiers et d'Artisanat et CCI) représentent 1,5% des contacts. Ce chiffre montre qu'un travail particulier de mobilisation doit être entrepris auprès de ces structures qui sont

doublément représentées en Quercy Rouergue de par la situation interdépartementale et qui plus est, font partie du Comité de Programmation du GAL.

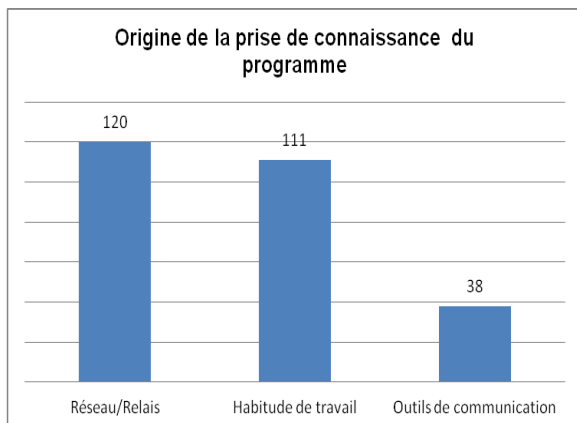
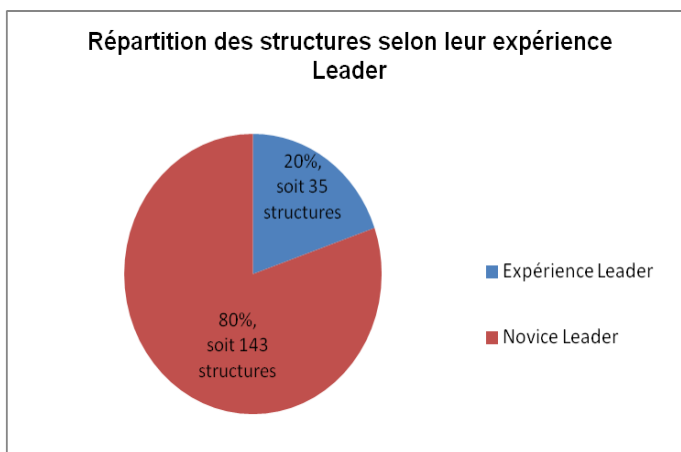
A travers les résultats présentés, on peut également constater que 71% des collectivités qui ont pris contact ont par la suite déposé un dossier LEADER alors que rapporté aux associations, ce pourcentage ne dépasse pas les 40%. Il est nécessaire d'ajouter que tous les dossiers déposés n'ont pas forcément abouti. Ainsi, sur les 27 dossiers déposés par des associations, 5, soit 18,5%, n'ont pas reçu de subvention LEADER, tandis que sur les 34 dossiers déposés par des collectivités, 2, soit 6% n'ont pas abouti. Notons aussi que le seul dossier déposé par une Chambre consulaire a été abandonné en cours d'instruction. Les raisons à mettre en cause divergent selon le type de porteur de projet. Concernant les associations, la raison principale est le désengagement des cofinanceurs publics. Pour les collectivités, c'est au contraire la part importante d'intervention de cofinanceurs qui a permis d'atteindre le taux maximum d'aide publique sans l'intervention de LEADER. Cette situation remet en question la conception que les collectivités ont du programme, non comme un effet levier mais davantage comme un dispositif financier comme les autres.

Concernant les domaines d'activités, le GAL a été contacté par 49 structures généralistes, c'est-à-dire qui se consacrent au développement local (Collectivités, Association de Développement, Syndicat Mixte), 39 structures agricoles ou liées à la filière bois et 28 structures à vocation culturelle. 15 structures touristiques ainsi que 15 structures du secteur sanitaire et social ont également pris contact avec le GAL.



Ces structures sont principalement localisées en Aveyron (52%). Même si les bureaux du GAL sont situés à Figeac, cela prouve que l'information sur le GAL circule au-delà des frontières administratives. Les contacts classés dans « Autre » sont localisés dans des départements limitrophes ou proches du Quercy Rouergue (Cantal, Puy-de-Dôme, Haute-Garonne, Lot-et-Garonne) mais également dans des départements plus éloignés (Nord, Gard, Paris).

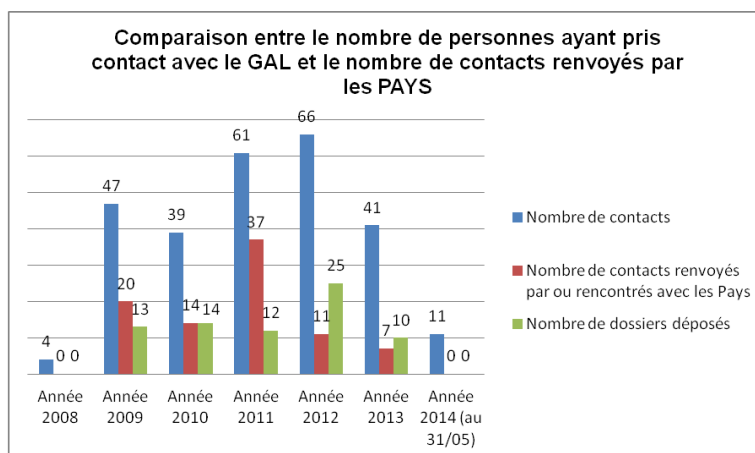
20% des contacts ont une expérience LEADER Quercy Rouergue. Cela signifie que ces structures ont déjà bénéficié de financement LEADER soit sur la précédente programmation, LEADER +, soit sur la programmation 2007-2013 (Dépôt de plusieurs dossiers).



45% des personnes ayant contacté le GAL connaissent LEADER grâce à une personne relais (membre du Comité de Programmation, Porteur de projet LEADER, Pays, ...) et 41% par habitude de travail. 14% ont pris connaissance du programme LEADER Quercy Rouergue par les outils de communication diffusés par le GAL (Blog, Bulletin d'information, Article de presse, Newsletter...).

Ces résultats confortent l'idée que l'équipe technique a un important rôle d'animation à réaliser afin de mobiliser un maximum d'acteurs pour qu'ils deviennent des ambassadeurs de LEADER sur le territoire.

33% des personnes qui ont contacté le GAL entre 2008 et 2014, ont été orientées par les Pays ou rencontrées avec les Pays. En termes de pourcentage annuel, ces contacts ont représenté entre 17% et 61% de l'ensemble des contacts effectués. Pour rappel, le partenariat entre le Pays Rouergue Occidental, le Pays de Figeac, du Ségala au Lot-Célé et le GAL Quercy Rouergue implique une complémentarité qui se traduit pour les premiers par l'appui à l'émergence de projet et pour le second par l'accompagnement du porteur de projet dans la démarche LEADER. Si ce partenariat est plutôt visible sur la 1^{ère} moitié de la programmation, un important essoufflement est à noter sur la 2^{ème} moitié.



Procédures d'instruction des dossiers et délais associés :

Analyse des délais d'instruction des dossiers, tels que mentionnés en annexe 8 de la convention de mise en œuvre :

Cette analyse porte sur les 71 dossiers examinés jusqu'à Décembre 2013 par le Comité de Programmation (avis de principe et avis décisionnel, hors dossiers abandonnés en cours d'instruction). Elle est tirée de la base de données « suivi d'instruction des dossiers ».

Elle se base sur les étapes et délais mentionnés en annexe 8 de la convention de mise en œuvre Leader, auxquels ont été rajoutées (en italique) les étapes d'instruction permettant d'avoir une vision complète du processus d'instruction des dossiers.

Tâches accomplies par :	GAL	DDT	ASP	Délais maximaux indicatifs	2009	Déc. 2010	Déc. 2011	Déc. 2012	Déc. 2013
Montage du projet <i>* estimé entre 1 et 3 mois suivant expérience PP</i>	X			60 jours*	79,15 j	60,63 j	77,95 j	119,5 j	154.27 j
Montage du dossier complet <i>* estimé entre 1 et 3 mois suivant expérience PP</i>	X			60 jours*	131,64 j	121,24 j	129,72 j	192,93 j	223.64 j
Transmission au service référent du dossier après édition de l'accusé de réception de dossier complet par le GAL	X			15 jours	2.64 j	2 j	1,83 j	1,57 j	1,17 j
Instruction réglementaire du dossier		X		21 jours	40,09 j	29 j	29,45 j	28,28 j	25.21 j
Transmission de la notification de la décision du président du GAL	X								
Transmission de la décision du cofinanceur par le GAL au service référent	X								
Engagement comptable et édition de la convention attributive d'aide		X		15 jours	29,27 j	28,29 j	24,33 j	23,69 j	41.60 j
Signature de la convention attributive d'aide par le maître d'ouvrage et le Président du GAL	X			30 jours	22,82 j	20,11 j	22,38 j	23,72 j	24.98 j
Signature de la convention attributive d'aide par le Préfet de Département		X		30 jours	8,88 j	9 j	10,23 j	10,83 j	10,85 j
Certification de service fait dont visite sur place après réception de la demande de paiement complète		X		30 jours	NC	NC	NC	NC	NC
Etablissement de la demande de mise en paiement par le service référent		X		15 jours	48,5 j	34,20 j	44,36 j	50,76 j	50,19 j
Mise en paiement par l'organisme payeur			X	15 jours	32,5 j	54,78 j	54,25 j	55,83 j	50.63 j
TOTAL indicatif				291 jours	395,5 j	359,25 j	394,5 j	507,15 j	635.5 j

La durée moyenne du processus d'instruction en Décembre 2013 est de près de 21 mois contre 17 mois en 2012. L'augmentation du temps d'instruction est essentiellement due à une augmentation du temps passé au montage de projet et au montage du dossier complet. Pour faciliter le montage de dossier et la compréhension de la procédure, le choix a été fait de mobiliser bien en amont les porteurs de projets. Cette durée est très variable en fonction des porteurs de projets puisqu'elle varie entre 12 jours et 531 jours sur le montage de projet par exemple. Le changement le plus marquant est le temps d'engagement juridique qui a presque doublé passant de 23 jours à 40 jours. Cette augmentation est considérable et va

encore être plus importante. En effet, plusieurs dossiers programmés en Novembre 2013 n'ont pas été comptabilisés dans ce tableau car ils ne sont toujours pas engagés à ce jour.

Il s'avère que sur l'ensemble du processus, les délais de certaines étapes ont été surestimés face à d'autres qui, en revanche, continuent à être plus longues que prévues, à savoir :

- **Montage du projet** : Cela s'explique en grande partie par le fait qu'un travail en amont est souvent fait avec le porteur de projet pour analyser l'éligibilité du projet et pour participer à la conception du projet. Cette étape s'est beaucoup rallongée puisque les porteurs de projets préfèrent anticiper au plus tôt afin d'être informés au mieux et de préparer le montage du dossier. Un des projets dépasse même les 900 jours.
- **Montage du dossier complet** : La difficulté principale reste liée au fait que le dossier n'est considéré complet au regard de Leader que lorsque le porteur de projet présente au GAL les notifications des co-financeurs. Cette étape est relativement longue surtout quand plusieurs co-financeurs sont sollicités sur le projet. Il faut préciser que cette moyenne est réduite si un des projets est enlevé car il y a eu plus de 600 jours de montage. Cela est dû à une longue attente des réponses des co-financeurs.
- **Engagement comptable et convention attributive** : Le délai a plus que doublé en 2013 de part des DAE de l'enveloppe financière Quercy Rouergue non ouverts au niveau de l'autorité de gestion durant une période de 20 à 40 jours. Aujourd'hui, ce problème se présente à nouveau.
- **Demande de mise en paiement par le service référent** : L'évaluation de ce point porte exclusivement sur les demandes de solde. Le dépassement des délais prévus est toujours le même et s'explique notamment par les délais d'obtention des attestations de versement des co-financeurs certifiés par l'ordonnateur et le payeur public. A cela doit se rajouter l'envoi de demande de paiement incomplète par les porteurs de projets.
- **Mise en paiement de l'organisme payeur** : Les délais de mise en paiement de l'organisme payeur ont été sous estimés dans la convention. Ils diminuent légèrement en 2013. Il est intéressant de voir que la durée est très variable de 15/16 jours pour un maître d'ouvrage privé à 70 et même 180 jours pour un maître d'ouvrage public. Cette différence s'explique pour plusieurs raisons, mais la principale est que les dossiers privés sont traités en priorité, pour éviter de les fragiliser au niveau de leur trésorerie.

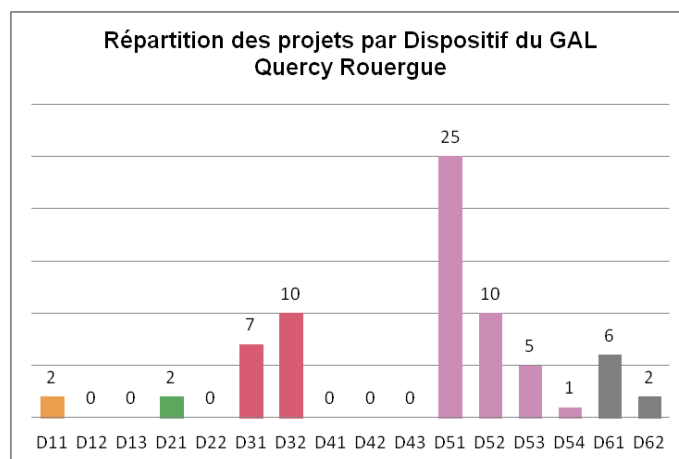
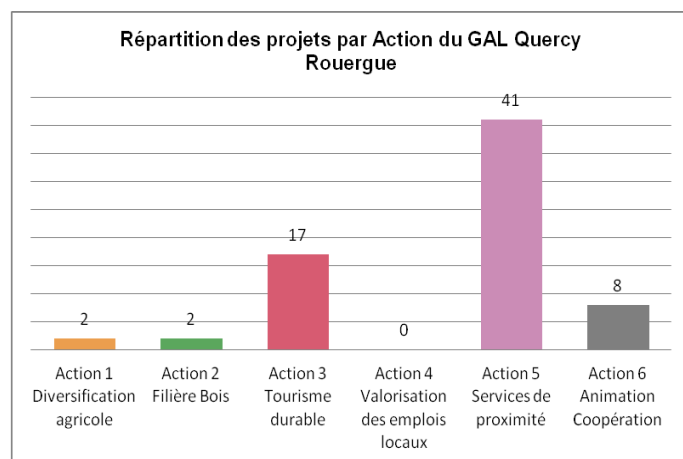
Caractéristiques des dossiers présentés au GAL Quercy Rouergue

81 dossiers ont été examinés par le Comité de Programmation entre le début de la programmation et le 31 Mai 2014, dont :

- 63 ont été programmés (dont 7 pour l'animation du GAL)
- 7 ont reçu un avis de principe
- 11 ont été abandonnés en cours d'instruction : 7 avant leur programmation et 3 après. Les principaux motifs d'abandon sont l'incapacité de réaliser le projet dans les délais impartis, le désengagement des cofinanceurs et l'incapacité de mobiliser d'autres cofinancements publics.

Les 74 dossiers hors animation GAL, ont été présentés par 40 maîtres d'ouvrage distincts.

Caractéristiques de la programmation



Au 31 Mai 2014, 62,5% des dispositifs d'intervention proposés par le GAL Quercy Rouergue ont été mobilisés. L'Action 5 « Proposer une offre de services de proximité favorable à l'établissement d'un projet de vie sur le territoire » concerne 58,5% des projets tandis que l'Action 3 « Développer une économie touristique durable et identitaire » a été mobilisée pour 24% des projets. Ainsi, plus de 80% des projets sont répartis entre ces deux actions. Les actions les moins mobilisées sont celles où l'obtention de cofinancement public est particulièrement difficile (limite de partage avec d'autres fonds européens, bénéficiaires différents, existence d'autres dispositifs...).

Sur les 63 projets accompagnés, hors dossiers portés par le GAL pour son fonctionnement et hors projets abandonnés, les dépenses présentées se répartissent principalement entre les dépenses matérielles et les dépenses immatérielles :

Nature des dépenses présentées	Matérielles	Immatérielles	Matérielles et Immatérielles
Nombre de projets	20	19	24
%	32%	30%	38%

Caractéristiques financières de la programmation

Au 31 Mai 2014 :

- 63 opérations programmées
 - Coût total des projets : 8 520 672,15 €
 - Montant FEADER programmé : 1 982 406,08€
 - Taux de subvention moyen par opération : 23,3%
 - Taux de programmation FEADER-Leader par rapport à la maquette initiale globale : 99,87%
 - Taux de programmation FEADER-Leader par rapport aux engagements prévisionnels cumulés 2009-2014 : 99,87%.
 - Montant moyen programmé par projet (hors dossier animation GAL) : 31 508€.
- (Variation de 2 615€ à 150 000€)
- Montant FEADER-Leader payé : 749 896,04 € soit 37,8% du montant total FEADER programmé.

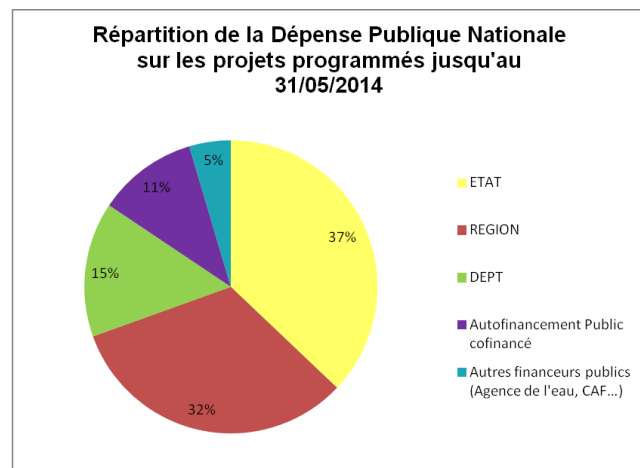
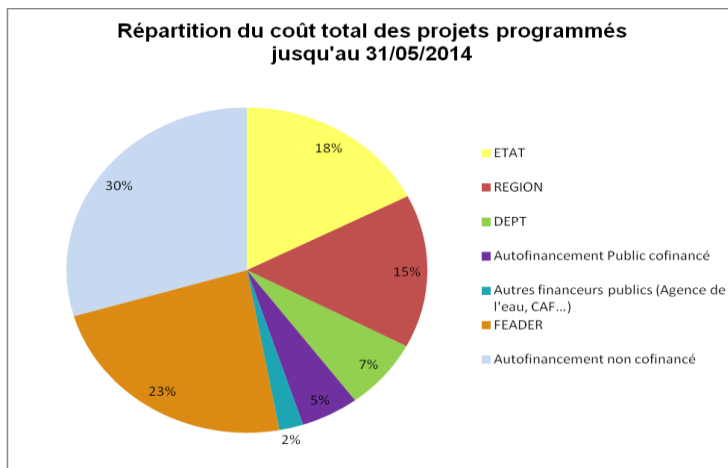
Bilan financier de la programmation au 31/05/2014 par Mesure et Dispositif PDRH :

Mesure	Dispositif mobilisé PDRH ou DRDR	MAQUETTE FEADER TOTALE INITIALE	MAQUETTE FEADER TOTALE	ENGAGEMENTS Prévisionnels Cumulés 2009+2010+2011+2012+2013	FEADER Programmé	FEADER Désengagé	FEADER Programmé et Engagé Réel	Nombre d'opérations	Solde maquette	Solde Engagement Cumulé	Taux de programmation maquette	Taux de programmation engagements cumulés
411	total 411	120 000	0	120 000	0,00	0,00	0,00	0	0	120 000	0%	0%
	111B	40 000	0	40 000	0,00	0,00	0,00	0	0	NC	0,00%	
	123B	80 000	0	80 000	0,00	0,00	0,00	0	0	NC	0,00%	
413	total 413	1 394 995	1 661 944	1 394 995	1 701 064,12	41 708,92	1 659 355,20	56	2 589	-264 360	99,84%	118,95%
	311	180 000	38 748	180 000	38 747,85	0,00	38 747,85	2	0	NC	100,00%	
	312	100 000	0	100 000	0,00	0,00	0,00	0	0	NC	0,00%	
	313	275 000	505 180	275 000	510 237,20	5 057,18	505 180,02	14	0	NC	100,00%	
	321	649 995	943 927	649 995	977 990,22	36 651,72	941 338,50	34	2 589	NC	99,73%	
	323E	Non ouvert	47 179	Non ouvert	47 179,22	0,02	47 179,20	3	0	NC	100,00%	
	331 1	30 000	0	30 000	0,00	0,00	0,00	0	0	NC	0,00%	
	331 2	100 000	0	100 000	0,00	0,00	0,00	0	0	NC	0,00%	
	341A	60 000	69 964	60 000	69 963,63	0,00	69 963,63	2	0	NC	100,00%	
	351	0	56 946	0	56 946,00	0,00	56 946,00	1	0	NC	100,00%	
421	Coopération	150 000	3 051	150 000	3 300,00	249,12	3 050,88	1	0	146 949	100,00%	2,03%
431	Animation - Fonction.	320 000	320 000	320 000	352 537,33	32 537,33	320 000,00	6	0,00	0,00	100,00%	100,00%
TOTAL		1 984 995	1 984 995	1 984 995	2 056 901,45	74 495,37	1 982 406,08	63	2 588,50	2 588,92	99,87%	99,87%

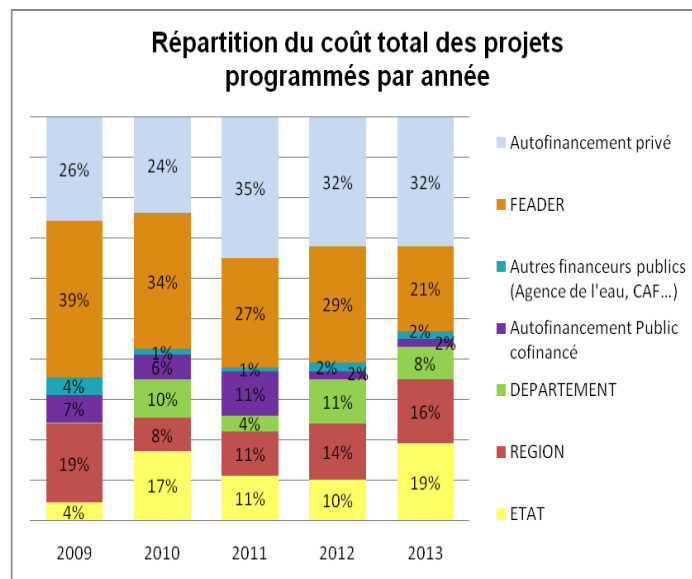
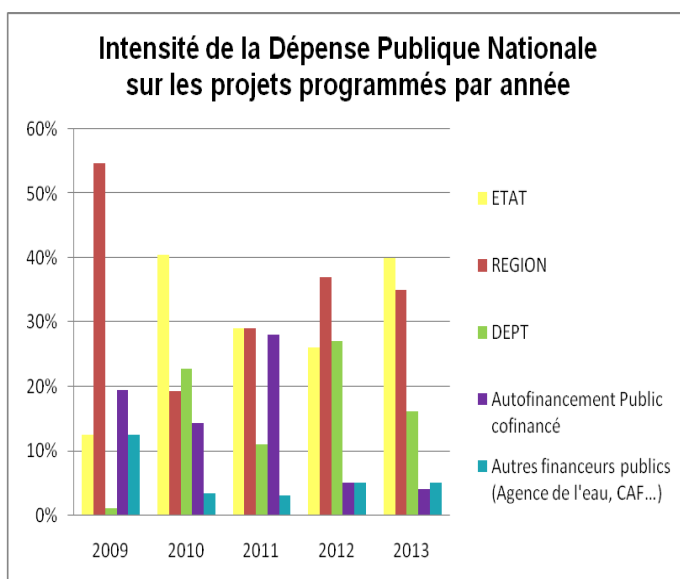
Bilan financier de la programmation jusqu'au 31 Mai 2014 par Action du plan de développement :

			Dépenses totales éligibles		FEADER		Maquette		Pourcentage d'intervention et maquette FEADER	
Actions	Dispositifs	Nbre opérations	Coût Total Projet programmé (1)	Total factures acquittées	Total FEADER engagé (2)	Total FEADER mandaté	Montant FEADER Prévu (3)	Montant FEADER Prévu (3) remaquetté	% d'intervention FEADER par Action (2/1)	% programmation UE / UE Prévu (2/3)
Action 1	D11	2	275 226,27	210 909,24	38 747,85	6 600,00	250 000,00	38 747,85	14,08%	100,00%
	D12	0	0,00	0,00	0,00	0,00				
	D13	0	0,00	0,00	0,00	0,00				
Action 2	D21	2	135 515,69	49 713,83	69 963,63	7 269,78	140 000,00	69 963,63	51,63%	100,00%
	D22	0	0,00	0,00	0,00	0,00				
Action 3	D31	5	1 419 285,40	1 058 258,99	308 337,30	103 825,10	275 000,00	505 180,02	24,65%	100,00%
	D32	9	630 092,58	408 588,91	196 842,72	122 753,60				
Action 4	D41	0	0,00	0,00	0,00	0,00	200 000,00	0,00	0,00%	0,00%
	D42	0	0,00	0,00	0,00	0,00				
	D43	0	0,00	0,00	0,00	0,00				
Action 5	D51	25	4 957 797,28	916 539,57	869 826,28	225 091,43	649 995,00	1 048 052,62	18,59%	99,75%
	D52	9	175 316,33	145 889,58	71 512,22	59 052,11				
	D53	3	86 316,83	54 258,21	47 179,20	36 322,64				
	D54	1	237 778,94	0,00	56 946,00	0,00				
Action 6	D61	6	597 795,78	358 033,08	320 000,00	185 930,50	470 000,00	323 050,88	53,5%	100,00%
	D62	1	5 547,06	5 547,06	3 050,88	3 050,88				
TOTAL		63	8 520 672,15 €	3 207 738,47 €	1 982 406,08 €	749 896,04 €	1 984 995,00 €	1 984 995,00 €	23,3%	99,87%

Profils des cofinancements nationaux des projets programmés



Les cofinancements publics nationaux ayant permis d'appeler du FEADER-Leader sur la période 2007-2013, sont principalement issus de l'Etat (37% de la DPN), du Conseil Régional (32% de la DPN) et des Conseils Généraux (15% de la DPN). Les collectivités locales (Communes, Communautés de Communes) sont intervenues à travers l'autofinancement public et en partie dans les dépenses classées « autres » pour certains maîtres d'ouvrages privés. En effet, la partie « autres » réunie également les fonds publics apportés par des organismes publics comme l'Agence de l'Eau, la CAF, la MSA...



Si on considère l'intervention des cofinanceurs publics nationaux par an, on remarque que le Conseil Régional a été fortement sollicité lors de la 1ère année de programmation LEADER et est resté l'un des principaux cofinanceurs avec l'Etat. De plus, il faut souligner que 58,7% des projets LEADER programmés ont bénéficié de financements régionaux contre 30% de l'Etat.

Au fur et à mesure de l'avancée de la programmation, on peut constater que l'intervention FEADER-Leader a diminué passant de 39% du coût total des projets en 2009 à 21% en 2013. Cette baisse vient faire écho aux résultats de l'évaluation régionale des GAL de Midi-Pyrénées où le montant FEADER-Leader représente 27% du coût total des projets et dans laquelle deux hypothèses antagonistes sont émises :

1. L'effet levier LEADER est efficace puisqu'il mobilise fortement les cofinanceurs publics nationaux,
2. La valeur-ajoutée de LEADER est inexistante, et ce dernier est utilisé comme n'importe quel dispositif pour finaliser un plan de financement.

Dans le cas du Quercy Rouergue, on peut toutefois constater que la part de l'autofinancement privé, c'est-à-dire l'autofinancement ne permettant pas de venir en contrepartie de LEADER, a augmenté. De ce fait, une troisième hypothèse peut être émise, à savoir que les cofinanceurs publics sont intervenus de manière dégressive, obligeant les porteurs de projets à mobiliser davantage de fonds privés qui, de fait, ne permettaient pas de solliciter LEADER en contrepartie.

Quoiqu'il en soit, en devenant Axe 4 du FEADER, LEADER a perdu de sa marge de manœuvre et la nécessité de mobiliser des contreparties publiques fait qu'aujourd'hui, il est difficile voir impossible de mettre en œuvre ce dispositif particulier de manière optimale.

Caractéristiques des porteurs de projets

Localisation des porteurs de projets par communes

Communes	Code Postal	Nb de porteurs de projets
VILLEFRANCHE-DE-ROUERGUE	12200	6
FIGEAC	46100	5
NAJAC	12270	3
RODEZ	12000	2
RIEUPEYROUX	12240	2
DECAZEVILLE	12300	2
RIGNAC	12390	2
LACAPELLE-MARIVAL	46120	2
GREALOU	46160	2
LATRONQUIERE	46210	2
CRANSAC	12110	1
SAINT-REMY	12200	1
MONTBAZENS	12220	1
ALMONT-LES-JUNIES	12300	1
FLAGNAC	12300	1
CAPDENAC-GARE	12700	1
SONNAC	12700	1
AUZEVILLE-TOLOSANE	31520	1
CAHORS	46000	1
CAJARC	46160	1
BAGNAC-SUR-CELE	46270	1
LE VIGAN	46300	1
Total		40

Les porteurs de projets, au nombre de 40, ont en majorité leur siège dans le département de l'Aveyron (62,5%). Un porteur de projet se situe en Haute-Garonne mais son action implique une Communauté de Communes lotoise.

32,5% des porteurs de projets sont localisés dans les pôles urbains du territoire : Figeac, Decazeville et Villefranche-de-Rouergue. Il est nécessaire de souligner que la localisation du siège social du porteur de projet n'implique pas forcément que le projet ait été exclusivement réalisé sur la commune concernée. D'autant que les pôles urbains, de part leur accessibilité et leur situation centrale, regroupent les structures porteuses plus importantes comme le siège des Communautés de Communes ou des Pays.

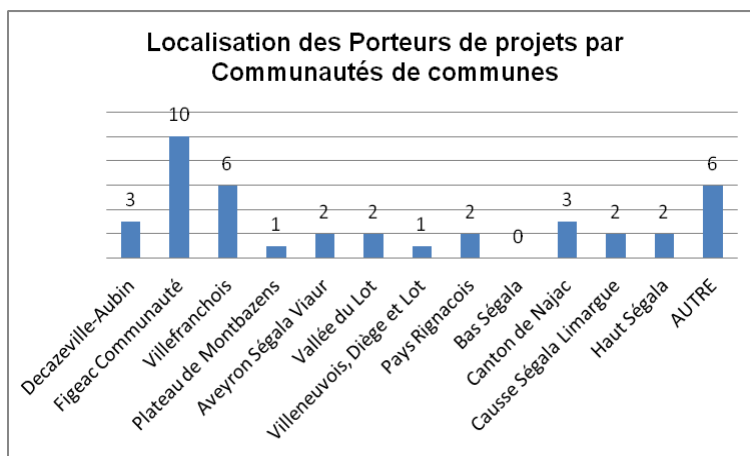
Depuis le 1^{er} janvier 2014, la Communauté de Communes Causse Ségala Limargue et Figeac Communauté ont fusionné pour devenir un nouvel Etablissement Public de Coopération Intercommunal (EPCI) du nom de Grand Figeac. Les projets comptabilisés dans cette évaluation ont été déposés au GAL avant cette fusion. Ainsi, malgré cette fusion, il semble plus opportun de considérer la localisation des projets avant la création du Grand Figeac, afin d'avoir une répartition plus fine des projets accompagnés par le GAL Quercy Rouergue.

Au 31 Mai 2014, les porteurs de projets sont situés sur 11 des 12 communautés de communes que comptait le territoire Quercy Rouergue avant 2014.

Les porteurs de projets classés dans « Autre » ne sont pas localisés sur le territoire Quercy Rouergue bien que leurs projets le soient.

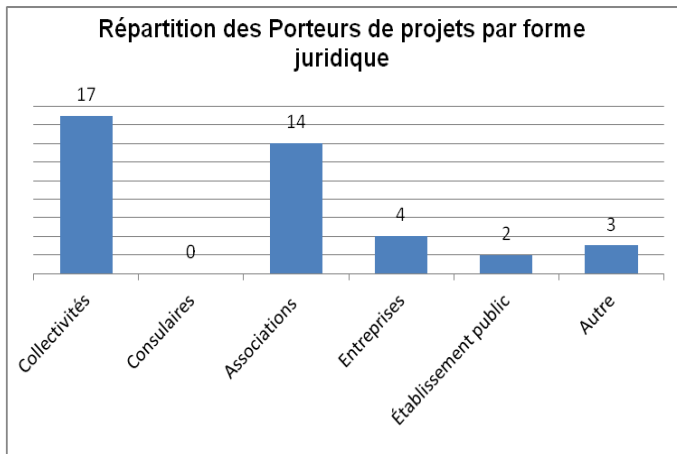
Ces projets concernent :

- pour un d'entre eux, plusieurs communes du Quercy Rouergue
- pour 3 d'entre eux, plusieurs communes du Pays Rouergue Occidental
- pour 1 d'entre eux, plusieurs communes du Pays de Figeac
- et enfin, pour le dernier, la Communauté de Communes du Haut-Ségala.



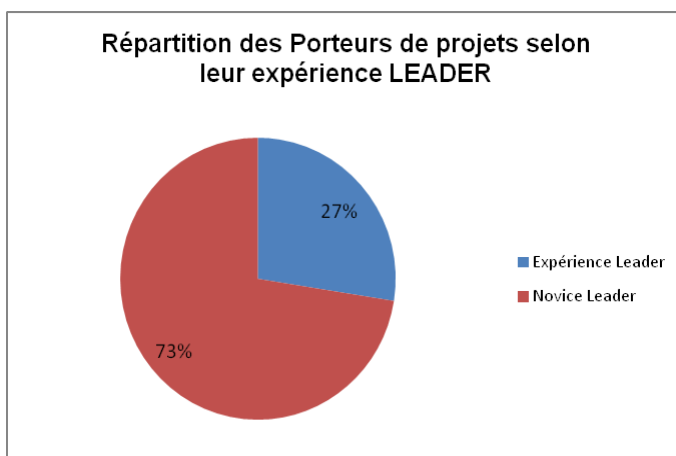
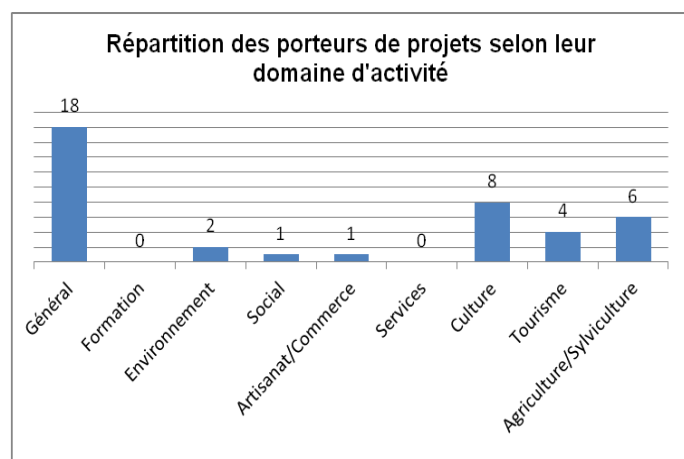
En termes de répartition selon la nature des porteurs de projets, LEADER 2007-2013 a permis de soutenir 47,5% d'acteurs privés et 52,5% d'acteurs publics du territoire Quercy Rouergue.

Si on affine cette répartition, les porteurs de projets sont principalement des collectivités (42,5%) et des associations (35%). Les porteurs de projets classés dans « Autre » sont un Syndicat Mixte, une Coopérative et un particulier en cours de création de son entreprise.



Il faut également souligner que des structures qui s'inscrivent dans la dynamique des collectivités comme les Pays et qui de fait peuvent mobiliser des cofinancements publics sont comptabilisées parmi les associations. Ainsi, 21,4% des associations peuvent être considérées comme publiques. Les associations privées représentent pour leur part 27,5% des porteurs de projets sur la période 2007-2013.

Le domaine d'activités des porteurs de projets est pour 42,5% généraliste (collectivité, pays, conseil de développement...), pour 20% culturel et pour 15% agricole et forestier. 10% des porteurs de projets interviennent également dans le domaine touristique.



La majorité des porteurs de projets (29) bénéficient de fonds Leader pour la première fois tandis que 11 ont déjà expérimenté LEADER soit sous l'ancienne programmation LEADER+ soit sous la programmation actuelle 2007-2013.

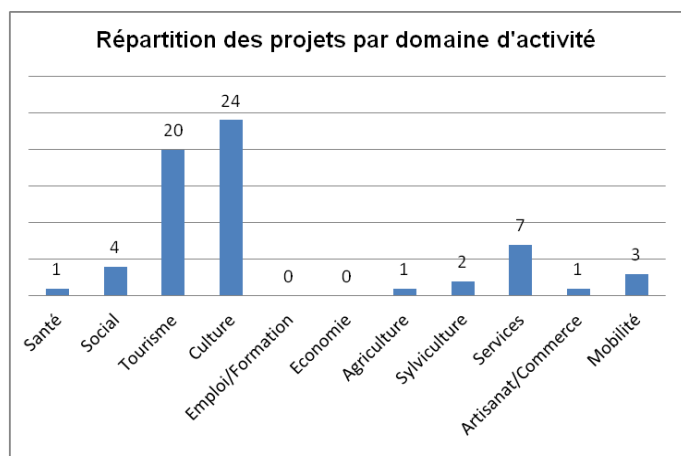
Hormis le GAL, 9 porteurs de projets ont déposé plusieurs dossiers sous la programmation 2007-2013. Ce résultat pourrait faire penser que monter un projet européen n'est peut-être pas aussi fastidieux qu'il n'y paraît puisque plusieurs porteurs de projets ont déposé plusieurs dossiers auprès du GAL. Cependant, il faut souligner que sur

ces porteurs de projets, 8 sont publics et 1 privé. Cela implique qu'il est nécessaire de relativiser puisqu'il est plus facile pour une collectivité ou une structure assimilée (Pays, Syndicat Mixte...) de mobiliser des cofinancements publics en contrepartie de LEADER à travers leur autofinancement. L'obtention de cofinancement public pour un porteur de projet privé reste une forte contrainte à ne pas négliger.

Caractéristiques des projets

Au 31 Mai 2014, parmi les dossiers déposés hors animation GAL et hors dossiers abandonnés en cours d'instruction :

- 41 ont été soldés
- 9 ont été réalisés et sont en cours de demande de paiement
- 8 ont été programmés et sont en cours de réalisation
- 5 ont reçu un avis de principe favorable et sont en cours de constitution du dossier FEADER-Leader complet.



Les projets sont consacrés en majorité au domaine culturel (38%), au tourisme (32%) et aux services de proximité (11%). Puis, dans une moindre mesure, ils concernent le secteur sanitaire et social (6%), la mobilité (5%) et la sylviculture (3%). Les 5% de projets restants regroupent le domaine de la santé, l'agriculture et l'artisanat.

L'importance des projets liés aux services et à la culture (près de 50% des projets) s'explique par la priorité ciblée du GAL qui visait en premier lieu les services dans sa stratégie. La culture est considérée comme

un service et de ce fait est intégrée au dispositif finançant les services. Il faut tout de même souligner que la prédominance de cette dernière s'explique par le fait que c'est un domaine d'activités qui peut facilement créer du lien avec d'autres domaines, mettre en place des partenariats singuliers et apporter davantage d'innovation dans les projets du territoire, répondant ainsi aux attentes de la démarche LEADER.

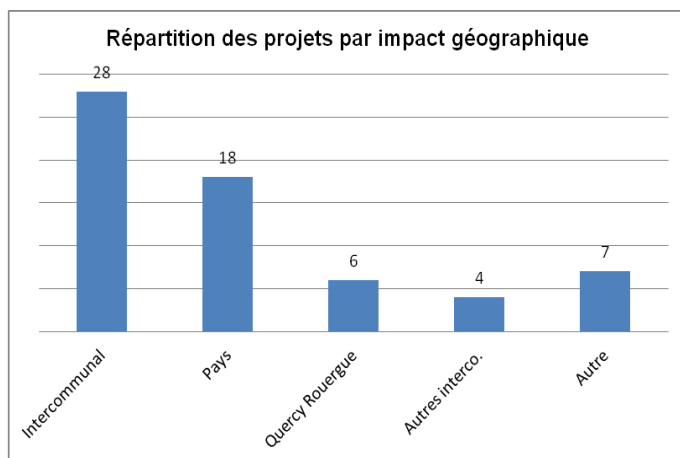
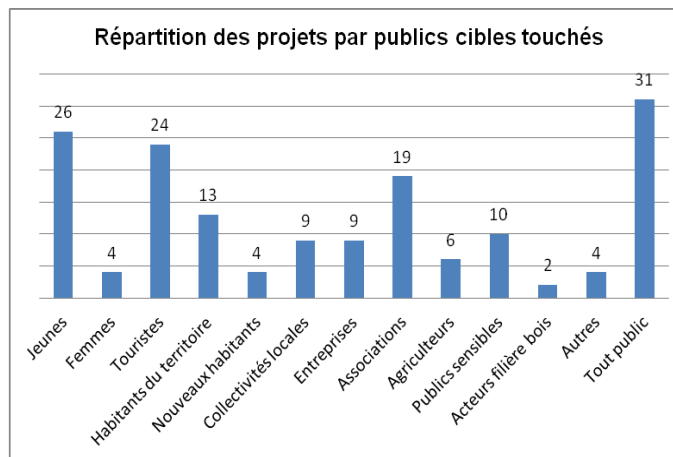
Répartition des projets selon leur thématique et le domaine d'intervention de la structure porteuse :

		Domaine d'intervention des structures porteuses								
		Général	Formation	Environnement	Social	Artisanat/Commerce	Services	Culture	Tourisme	Agriculture/Sylviculture
Thématique des projets financés	Santé	1								
	Social	2			1		1			
	Tourisme	9		2				1	5	3
	Culture	14						11		
	Agriculture									1
	Sylviculture	1								1
	Services	5								1
	Artisanat/Commerce					1				
	Mobilité	3								

Pour poursuivre sur la transversalité des projets, on peut noter que le tourisme apparaît également comme un secteur favorisant cette caractéristique de la démarche LEADER puisque 75% des projets touristiques ont été portés par des structures dont l'activité principale n'est pas le tourisme. Il faut aussi noter que 67% des projets portés par des structures agricoles ou liées à l'agriculture, n'ont pas concerné directement ce secteur d'activité. Cela s'explique notamment par la possibilité pour ces acteurs de mobiliser d'autres financements et en particulier le FEADER Axe 1, dédié à cette thématique (Pour rappel LEADER est l'Axe 4 du FEADER).

Les structures dites « générales » sont des structures de développement local, tels que des collectivités ou des Pays, qui interviennent sur plusieurs domaines d'activités. Il est donc logique de constater que ce type de structures soit intervenu sur un large panel de projets. Il faut tout de même souligner la prédominance des projets culturels parmi les projets portés par ces acteurs. Cela peut laisser suggérer que les structures de développement local, qui sont essentiellement publiques ou assimilées publiques (les Pays), ont des difficultés à mobiliser leurs fonds propres ou des subventions plus classiques sur cette thématique.

Les projets présentés visent majoritairement le grand public, les jeunes, les touristes et les associations. Dans une moindre mesure, les habitants du territoire, les publics sensibles (personnes âgées...), les collectivités et les entreprises sont ciblés par les projets LEADER 2007-2013.



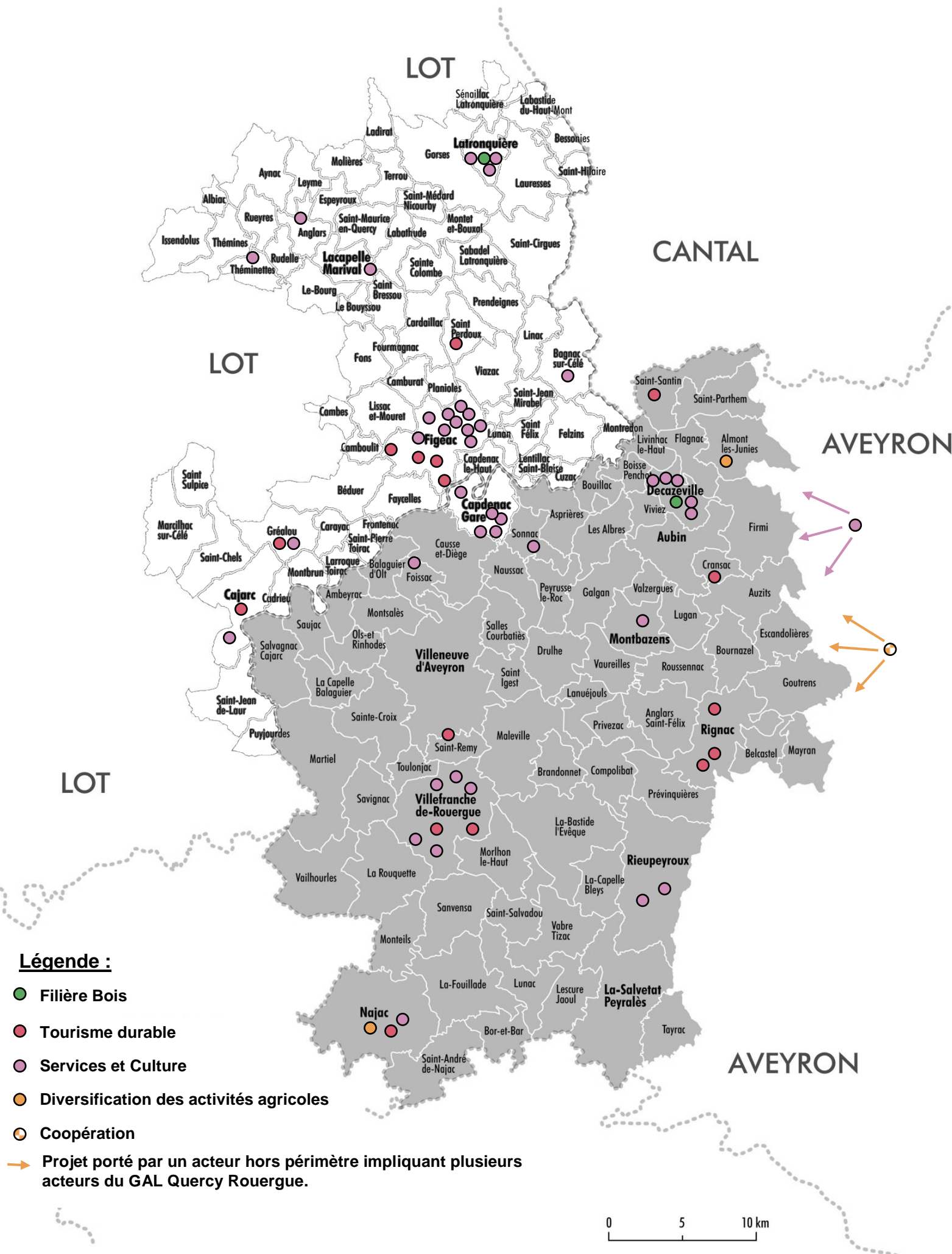
La majorité des projets (44%) a un impact intercommunal. 28,5% ont une dimension Pays et 9,5% interviennent à l'échelle du Quercy Rouergue. Les projets classés dans autres structures intercommunales sont des projets qui ont un impact cantonal ou à l'échelle d'un Syndicat Intercommunal. 7 projets ont un impact qui reste difficile à classer : mobilisation de partenaires et d'acteurs de plusieurs départements (Lot, Aveyron et Cantal) ; impact sur plusieurs Pays et/ou Parc naturels régionaux voir à l'échelle départementale.

Les communes du territoire Quercy Rouergue ont toutes été impactées par au moins 16 projets soit plus de 25% des projets programmés. L'impact des projets sur les communes du Pays de Figeac varie entre 18 et 28 projets tandis que l'impact des projets sur les communes du Pays Rouergue Occidental varie entre 16 et 21.

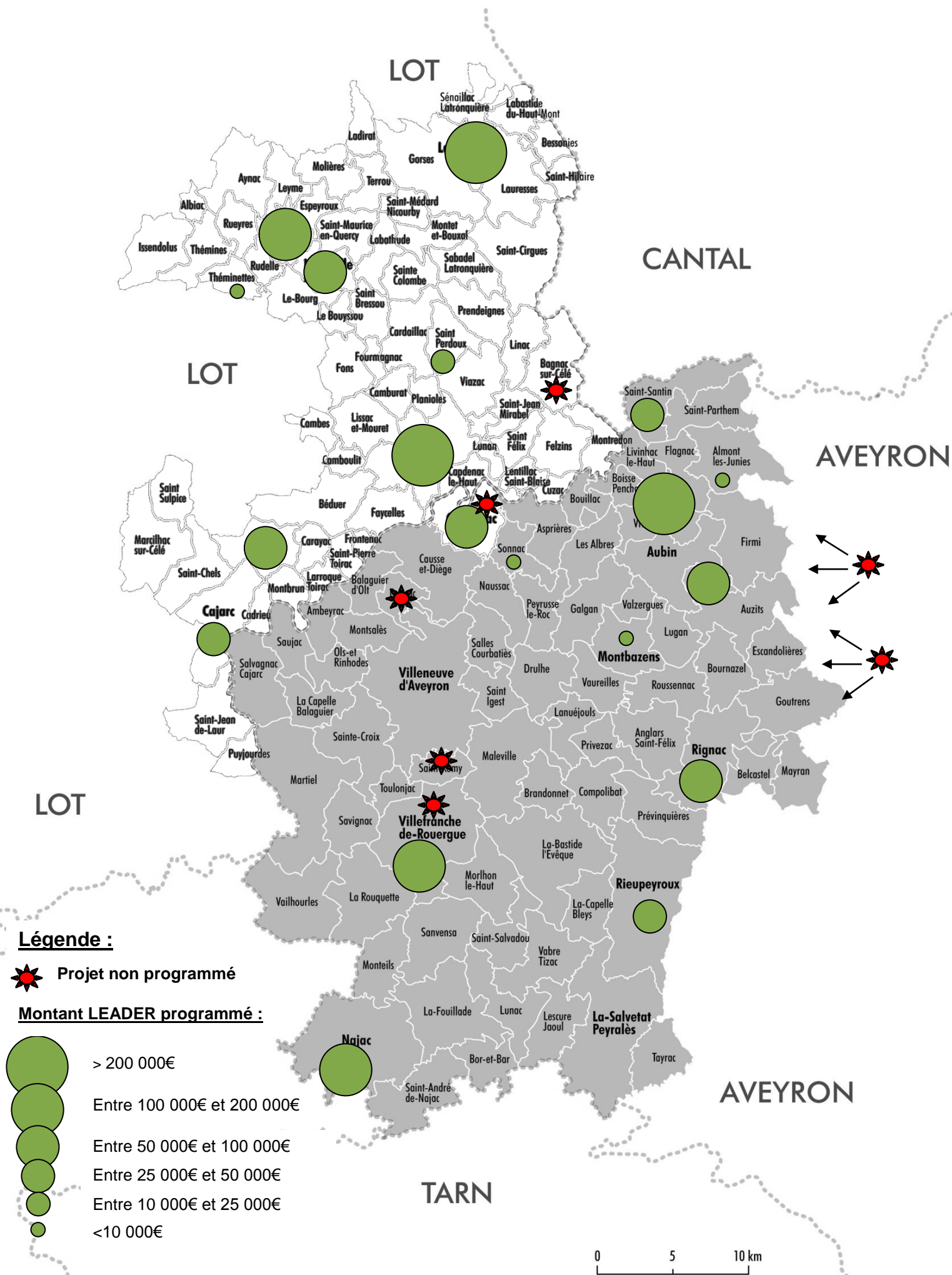
Les cartes suivantes reprennent pour l'une, la localisation des projets par thématique d'intervention et pour l'autre, le montant LEADER programmé par commune :

- Pour la première carte, il est nécessaire de rappeler que les projets matériels (Aménagement/Création/Rénovation d'un bâtiment...) sont localisés selon leur lieu d'implantation, et les projets immatériels (Etude/Diagnostic, Spectacle...) sont localisés selon le siège social du porteur de projet.
- Pour la seconde carte, il faut rappeler que les montants programmés par communes concernent la plupart du temps plusieurs projets. De même que pour la 1^{ère} carte, les projets matériels sont localisés selon leur lieu d'implantation et les projets immatériels selon le siège social des porteurs de projets.

Localisation des projets par thématique d'intervention LEADER



Localisation des montants LEADER programmés par Commune



Indicateurs de réalisation :

	Objectifs 2007- 2013*	Projets examinés de 2009 à 2013	Taux de réalisation des objectifs fixés
Exploitations agricoles aidées	30	3	10%
Formations proposées ou actions permettant d'aboutir à une offre de formation	7	0	0%
Supports et actions de promotion, communication et diffusion	17	8	47%
Études, diagnostics, expertises	10	8	80%
Équipements spécifiques aidés	26	29	111%
Hébergements collectifs	6	1	17%
Établissements de restauration	9	0	0%
Micro-entreprises	10	0	0%
Initiatives culturelles	5	14	280%

* Les nombres attendus affichés sont les objectifs fixés dans la convention de mise en œuvre Leader Quercy Rouergue

Depuis le début de la programmation, le GAL Quercy Rouergue a aidé majoritairement (46%) des équipements spécifiques (équipements touristiques, équipements de service, équipements culturels). 22% des projets sont des initiatives culturelles, 13% sont des études, des diagnostics ou des expertises, 13% sont des actions ou supports de communication et 5% sont des exploitations agricoles. Aucune offre de formation, établissement de restauration ou micro-entreprise n'ont pu être financé dans le cadre de LEADER 2007-2013. Les deux principales raisons tiennent à la limite d'intervention d'autres fonds européens sur l'offre de formation et la difficulté de mobiliser des cofinanceurs publics sur les établissements de restauration et les micro-entreprises.

En termes d'objectifs fixés, on peut constater que certains indicateurs ont été sous-estimés lors de la mise en œuvre du programme LEADER alors que d'autres ont été largement surestimés. Comme évoqué ci-dessus, la différence obtenue entre les objectifs prévisionnels et les réalisés s'explique au cas par cas selon les dispositifs mobilisés ou les bénéficiaires identifiés.

Indicateurs de résultats :

Pour chaque action du plan de développement Leader Quercy Rouergue des indicateurs de résultats ont été pré-définis. Cette liste d'indicateurs est proposée au porteur de projet au moment du dépôt de la fiche pré-dossier. Il lui est demandé de choisir les deux indicateurs de résultats les plus représentatifs de son projet et d'en donner une estimation quantitative (colonne « Nombre prévisionnel projets examinés de 2009 à 2013 »).

A la réalisation de son projet, dans le rapport d'exécution demandé pour le paiement, le porteur de projet doit renseigner les deux mêmes indicateurs sur la base des chiffres réalisés (colonne « Nombre effectif projets finalisés de 2009 à 2013 »).

Enfin, lors du suivi du projet à 1 an, puis à 3 ans après sa réalisation, les mêmes indicateurs sont demandés aux porteurs de projets afin d'avoir une vision sommaire sur l'évolution du projet sur plusieurs années.

	Nombre attendu (62 projets)	Nombre réalisé (38 projets)	Nombre réalisé après 1 an (25 projets)	Nombre réalisé après 3 ans (23 projets)
Visiteurs/ Spectateurs accueillis	737 815	515 062	30 722	2 600
Personnes bénéficiant du service	108 351	15100	32 074	22 000
Personnes sensibilisées	34435	5151	80	0
Outils diffusés	8 000	8 000	8 000	5 000
Surface de forêt concernée (Ha)	6 192	0	0	0
Nuitées supplémentaires	6 046	2 931	2 320	0
Clients supplémentaires	5000	0	0	0
Couverts supplémentaires	4 937	4 275	3 100	0
Acteurs mis en réseau ou impliqués dans l'action	282	187	356	264
Communes concernées	221	130	42	16

Salariés concernés	52	50	0	0
Activités touristiques développées	47	37	4	0
Nouveaux services ou activités développés	40	34	5	4
Actions préconisées ou à entreprendre	39	3	3	4
Services mis en réseau	25	17	11	6
Certif/label	4	3	0	0
Entreprises concernées	2	2	0	0
Outils de gestion mis en place	2	1	1	2

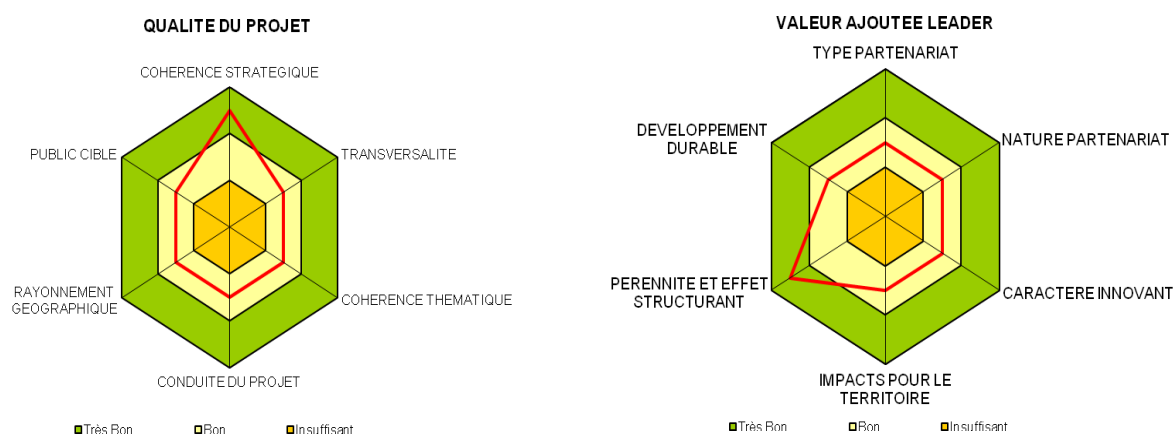
Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus sont à analyser en prenant en compte plusieurs facteurs qui peuvent nuancer l'interprétation :

- Certains porteurs de projets n'ont pas donné d'indicateurs précis, ce qui explique qu'il n'y ait seulement 62 projets comptabilisés dans la colonne « Nombre attendu » ;
- Tous les porteurs de projets ne comptabilisent pas de la même façon, certains font des estimations pendant que d'autres ont des outils de suivi qui leur permettent d'être exhaustifs ;
- A l'heure où cette évaluation est rédigée, tous les projets ne sont pas finalisés. Il n'est donc pas possible de comparer les indicateurs selon les différentes étapes des projets.

Pour l'instant, les résultats présentés donnent donc un ordre d'idée de l'impact des projets financés par LEADER 2007-2013. Il sera nécessaire d'actualiser les éléments ci-dessus dès lors que l'ensemble des projets seront réalisés.

Appréciation des projets aux regards des critères d'éligibilité Leader :

Le tableau ci-après résume pour les 63 dossiers déposés (hors dossiers GAL et hors dossiers abandonnés en cours d'instruction), l'avis formulé par la cellule technique au regard des critères d'éligibilité Leader. La représentation en radar, donne à titre indicatif une idée du positionnement de la majorité des projets en termes de qualité du projet et de valeur ajoutée Leader. Pour rappel, l'estimation des projets selon les différentes caractéristiques est effectuée par la cellule technique, composée des techniciens des Pays et du GAL, à l'amont de chaque Comité de Programmation. Cette analyse donne lieu à une fiche appréciation, qui permet d'aider les membres du CP à décider des projets présentés en avis de principe. Pour faciliter la lecture et voir où le projet se situe par rapport aux critères d'appréciation, un code couleur a été instauré rappelant le système des feux tricolores: la zone orange signifie que par rapport au critère mentionné le projet est insuffisant, la zone jaune symbolise que le projet est plutôt bon dans le critère et la zone verte désigne les critères où le projet excelle.



Les projets LEADER 2007-2013 en Quercy Rouergue se caractérisent par 2 points forts :

- la cohérence des projets avec la stratégie du territoire : leurs objectifs répondent pleinement aux objectifs de l'action du plan de développement stratégique du GAL à laquelle ils se rattachent.
- la pérennité et l'effet structurant des projets : les projets s'inscrivent dans la durée et aident à créer un maillage d'activités ou de services sur le territoire.

Pour approfondir et avoir une vision globale des projets par rapport aux critères retenus, le tableau ci-après rapporte le nombre de projets concernés par critères et par niveau d'appréciation attribué.

Qualité du projet

COHERENCE AVEC STRATEGIE DU TERRITOIRE	DOMAINE D'ACTIVITES		CONDUITE DU PROJET	RAYONNEMENT GEOGRAPHIQUE	PUBLIC CIBLE
	TRANSVERSALITE	COHERENCE			
Opération ne répondant pas du tout aux objectifs de l'action	Opération concernant un seul secteur d'activité identifié 4	Opération isolée sans lien avec les actions existantes dans le même domaine	Opération présentant des risques quant à sa mise en œuvre (financiers, techniques...) 2	Opération ayant une échelle communale	Opération touchant un public élargi mais géographiquement très localisé 1
Opération répondant faiblement aux objectifs de l'action 10	Opération concernant un secteur d'activité avec incidence positive sur d'autres secteurs 43	Opération unique dans son domaine 49	Opération comportant un risque mais portée par un porteur de projet expérimenté dans le domaine concerné 29	Opération ayant une échelle intercommunale 52	Opération touchant un public élargi 48
Opération répondant partiellement aux objectifs de l'action	Opération concernant plusieurs secteurs d'activités 16	Opération complémentaire et/ou en lien avec des actions dans le même domaine	Opération dont la faisabilité technique et économique est avérée 32	Opération ayant une échelle Pays 11	Opération touchant un public ciblé (jeunes, femmes, nouveaux arrivants...) mais géographiquement localisé
Opération répondant pleinement aux objectifs de l'action 53		Opération entrant dans un projet multisectoriel 14		Opération ayant une échelle Quercy Rouergue 11	Opération touchant un public ciblé (jeunes, femmes, nouveaux arrivants...) 14

Valeur ajoutée Leader

PARTENARIAT		CARACTERE INNOVANT	IMPACTS POUR LE TERRITOIRE	PERENNITE ET EFFET STRUCTURANT	PRISE EN COMPTE DES CRITERES DE DEVELOPPEMENT DURABLE
TYPE	NATURE				
Opération avec maître d'ouvrage unique, sans partenariat envisagé 1	Opération sans partenariat envisagé 1	Opération classique existant sur le territoire 6	Opération valorisant l'image du territoire	Opération ponctuelle n'ayant pas vocation à être reproduite ou pérennisée	Opération ne répondant pas du tout aux critères de développement durable 2
Opération initiée par un seul porteur mais concernant un réseau d'acteurs 49	Opération basée sur un partenariat existant 36	Opération classique existant sur le territoire mais présentant un élément original par rapport à l'existant 50	Opération répondant à un besoin essentiel du territoire (création de services, d'emploi...) 55	Opération ponctuelle avec retombées ultérieures identifiées 28	Opération répondant faiblement aux critères de développement durable 50
Opération avec l'engagement partagé de plusieurs acteurs	Opération basée sur un partenariat nouveau pour la structure	Opération classique mais nouvelle pour le territoire	Opération apportant une valeur ajoutée au développement du territoire (économique ou environnemental ou social) 8	Opération reproductible et/ou pérenne	Opération répondant partiellement aux critères de développement durable
Opération impliquant une mutualisation des moyens et des acteurs 1	Opération basée sur un partenariat nouveau pour le territoire et inhabituel 26	Opération nouvelle dans son domaine comme pour le territoire 7		Opération pérenne indispensable à la structuration du territoire 35	Opération répondant pleinement aux critères de développement durable 11

Caractère durable des projets :

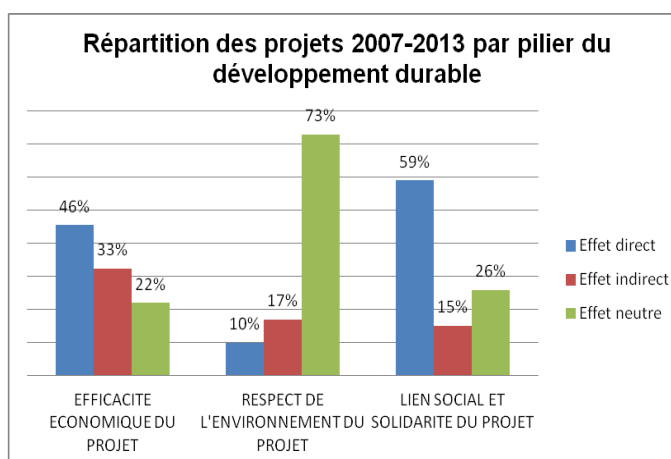
Pour rappel, le développement durable est un concept de développement visant à répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. Ce développement est bâti sur trois piliers : le progrès économique, la justice sociale et la préservation environnementale. Afin d'interpeller les porteurs de projets sur l'aspect durable de leur projet, le GAL a mis en place un outil spécifique permettant d'estimer les effets des projets sur chacun des piliers du développement durable.

Les éléments présentés découlent des informations communiquées par les porteurs de projets au moment de la demande de subvention initiale et, pour les projets réalisés, lors de la demande de paiement. Il s'agit pour l'instant d'une compilation d'éléments attendus et d'éléments réalisés. Comme vu précédemment dans la partie « indicateurs de résultats », ces données seront actualisées dès lors que tous les projets seront terminés.

	Effet positif direct	Effet positif indirect	Effet neutre	TOTAL
Efficacité économique				
Maintien/Création d'emploi	24	28	11	63
Acquisition de compétences ou qualification	24	11	28	63
Retombées sur éco. locale	38	22	3	63
Respect de l'environnement				
Lutte contre les changements climatiques	7	9	47	63
Préservation de la biodiversité et des milieux naturels	9	8	46	63
Actions de gestion des ressources naturelles	7	15	41	63
Limitation de l'impact sur les personnes	3	10	50	63
Lien social et solidarité				
Principe de participation	47	5	11	63
Égal accès emploi et services	26	10	27	63
Renforcement du lien social	38	14	11	63

Les effets positifs en matière de développement durable portent par ordre d'importance sur le lien social et la solidarité, l'efficacité économique et enfin le respect de l'environnement.

Ces effets s'expliquent notamment par la nature des projets, principalement financés à travers l'action 5, portant sur le développement, le soutien et l'accessibilité aux services. Il faut également souligner que 30% des projets sont de nature immatérielle (Etude, Diagnostic, Initiative culturelle...), ce qui limite l'effet direct possible sur la préservation de l'environnement. Pour préciser davantage l'effet direct sur l'économie, il est à noter qu'à l'heure actuelle, les projets financés par LEADER ont permis de créer 12 emplois et de maintenir 153 emplois dont 35 emplois féminins.

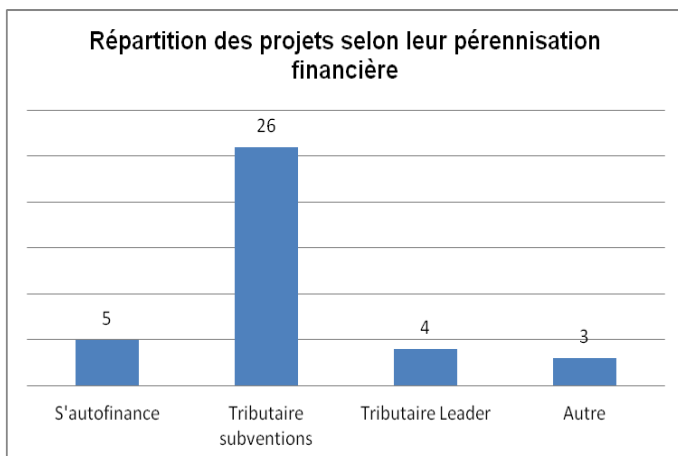
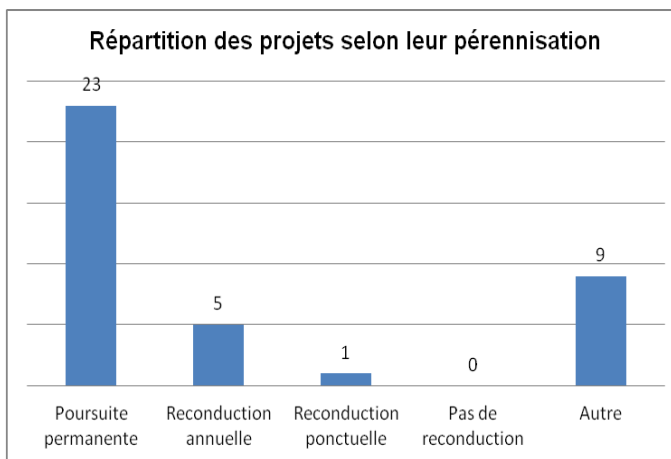


On peut également ajouter que 92% des projets LEADER 2007-2013 ont été élaborés et/ou mis en œuvre par le biais d'un partenariat. D'ailleurs, pour 52% des projets, ce partenariat était nouveau pour la structure porteuse.

Pérennisation des projets :

74% des projets finalisés vont être pérennisés dans les années à venir, soit de manière permanente soit de façon annuelle (événements culturels). Quant au 26% restants, soit 10 projets, il est prévu que :

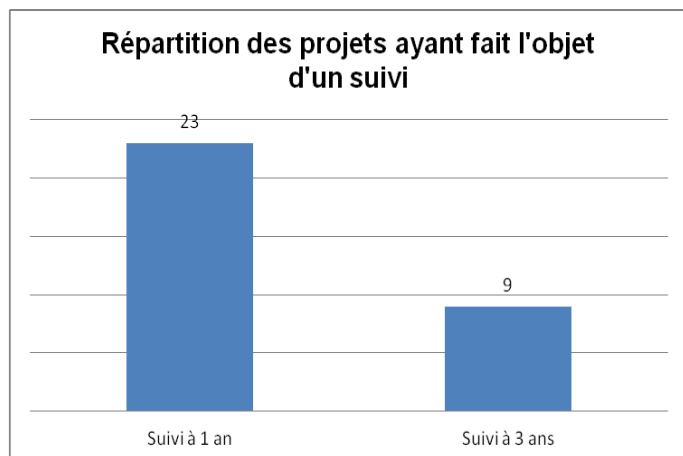
- 1 projet sera reconduit ponctuellement à travers la mise en place d'intervention pour témoigner de l'action réalisée et encourager à la mise en place de projets similaires (projet culturel visant à sensibiliser et impliquer les jeunes dans le domaine de la photographie) ;
- 7 projets étant des études et des diagnostics, ils n'ont pas vocation à être pérennisés mais plutôt à se concrétiser à travers un programme d'actions ;
- 1 projet de manifestation culturelle va évoluer vers un programme d'actions pluriannuelles et être renforcé par la structuration en groupes de travail des acteurs mis en réseau ;
- 1 projet dont la principale plus-value fut la mise en réseau de nombreux acteurs issus de divers domaines d'activités va donner lieu à un nouveau projet avec les mêmes acteurs et élargi à d'autres.



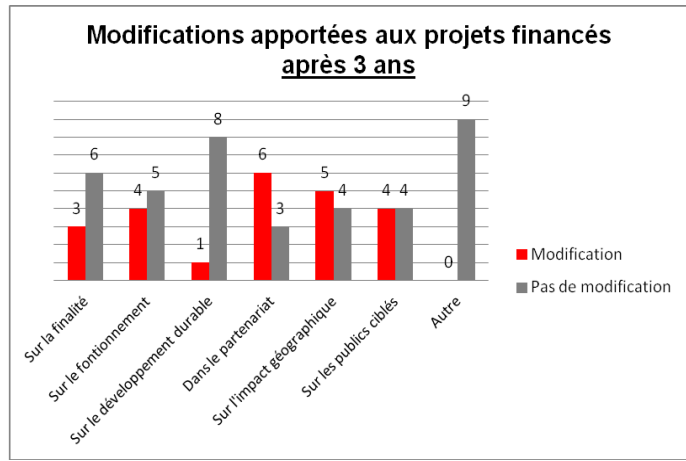
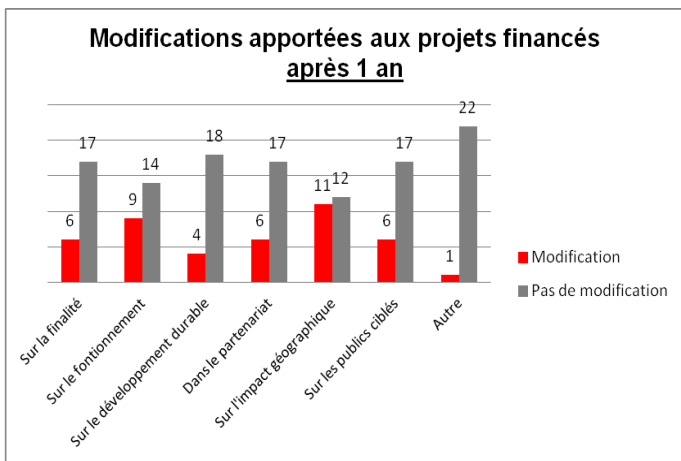
Plus de 79% des projets finalisés restent néanmoins tributaires de subventions (Leader ou autre) pour assurer leurs pérennisations. Seuls 13% des projets, portés par 3 porteurs de projets privés et 2 collectivités publiques, s'autofinancent. Concernant les projets classés dans « Autre », tous portés par une collectivité, ils s'autofinancent mais ils seront reconduits dans une moindre mesure.

Suivi des projets 1 an et 3 ans après leur réalisation :

Pour répondre aux attentes émises lors de l'évaluation mi-parcours concernant le suivi des projets, le GAL Quercy Rouergue a mis en place un outil de suivi afin de faire un point avec les porteurs de projets. Ces suivis permettent de poursuivre l'accompagnement des acteurs du territoire et de faire un point sur l'évolution des projets un an puis trois ans après leur réalisation.



Ainsi, au 31 Mai 2014, 14 porteurs de projets ont été contactés pour 14 projets réalisés depuis un an et 9 réalisés depuis trois ans. Les projets suivis après 3 ans ont également bénéficié d'un suivi à 1 an, ils sont donc comptabilisés deux fois dans le graphique ci-contre.

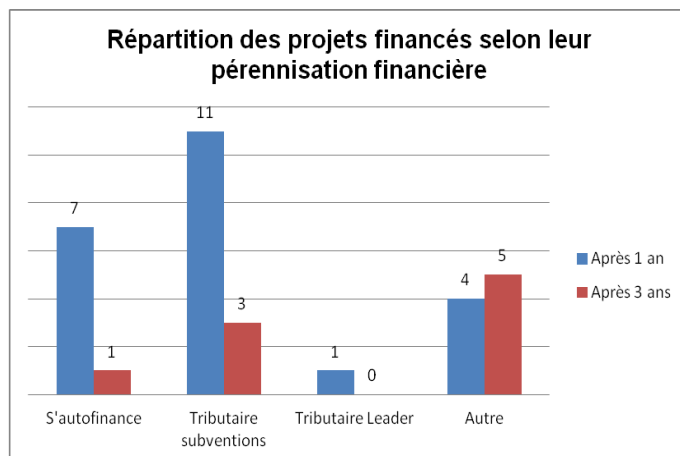
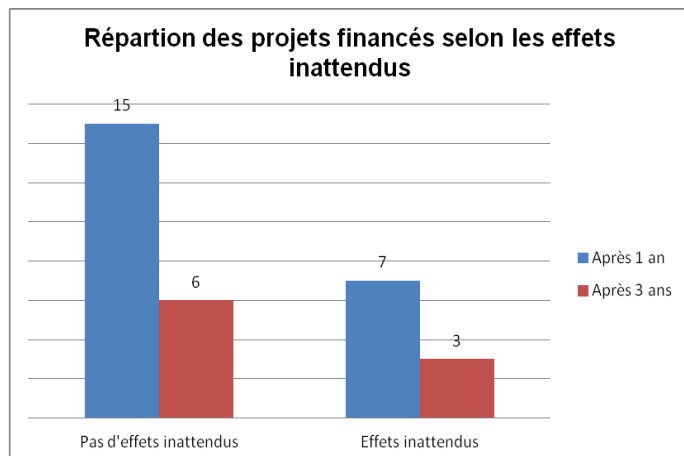


Après un an de réalisation, près de 48% des projets ont connu des changements quant au public ciblé initialement, pour la majorité en intégrant de nouveaux publics. Pour 39% des projets, les modifications ont porté sur le fonctionnement, la mise en œuvre ou la gestion. Pour 26%, elles ont porté sur la finalité, pour 2 d'entre eux par la non-reconduction du projet ou par la suspension des actions préconisées, mais également sur le partenariat, la majorité des projets connaissant un élargissement des partenariats mis en place initialement.

Après 3 ans de réalisation, les modifications portent surtout sur le partenariat et l'impact géographique.

32% des projets ont eu des effets inattendus après un an de réalisation et 33% après 3 ans.

Ces effets portent majoritairement sur le partenariat et les publics ciblés. Un porteur de projets évoque l'évolution du regard du public sur les activités qu'il propose. Un autre souligne le regain d'intérêt des élus locaux pour des activités spécifiques suite au succès du projet réalisé.



Après un an de réalisation, 52% des projets restent tributaires de subventions LEADER ou autres pour être pérennisés et 25% s'autofinancent.

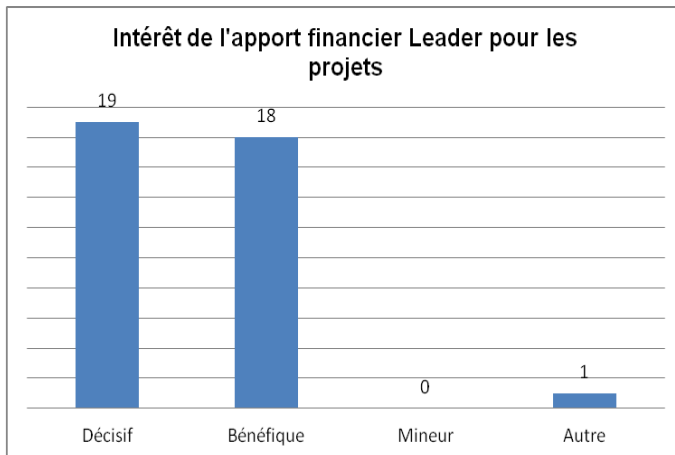
Après 3 ans, 33% des projets restent tributaires de subvention et une majorité (44%) ont dû s'arrêter faute de moyens financiers ou de moyens humains.

Il est nécessaire d'ajouter que la pérennisation des projets ne doit pas être évaluée seulement sous l'aspect financier. En effet, des projets qui n'ont pas été reconduits, ont amené des acteurs à se rencontrer, à travailler ensemble et à élaborer de nouveaux

projets. Chaque projet étant différent, il est difficile de recenser exhaustivement et d'évaluer les différentes pérennisations qui ont pu avoir lieu.

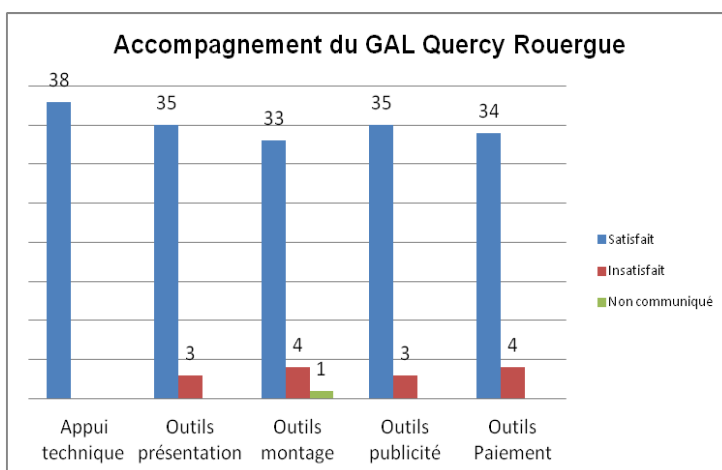
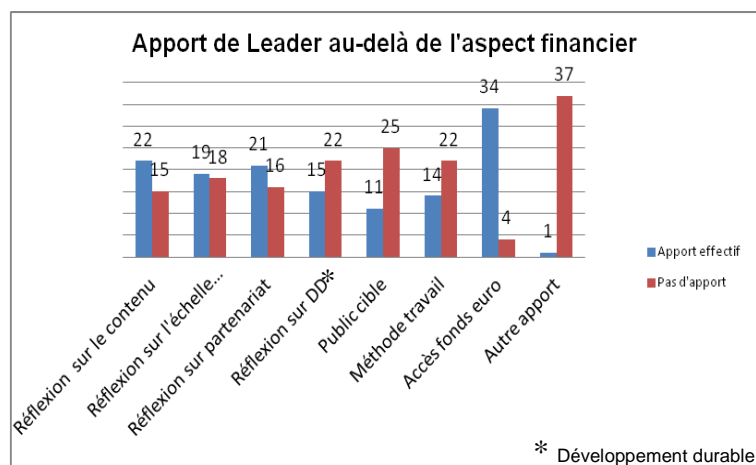
Vision des porteurs de projets sur le programme

Ces éléments étant collectés à travers le rapport d'exécution, il repose exclusivement sur les 38 projets finalisés.



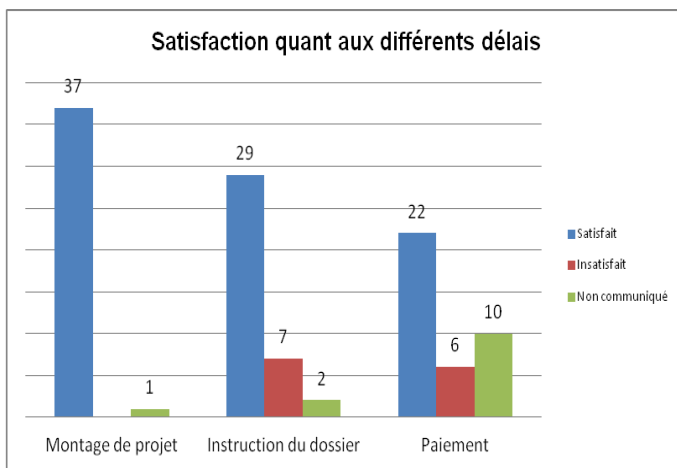
Pour 50% des porteurs de projets interrogés, leur projet n'aurait pas vu le jour sans le soutien de LEADER. Il faut souligner que ce sont en majorité (63%) des porteurs de projets publics qui sont concernés. Ce résultat met en avant la difficulté des collectivités et des établissements publics à répondre à leurs besoins faute de ressources suffisantes. Pour 47%, l'apport de LEADER a été bénéfique et a permis de donner une dimension plus importante à leur projet. Pour le projet classé dans autre, Leader est intervenu dans un deuxième temps après la mise en œuvre du projet et a permis son lancement.

Au-delà de l'apport financier les porteurs de projets reconnaissent que Leader les a amenés à avoir une réflexion plus poussée sur leur projet en termes de contenu (58%), de partenariat (55%) et de périmètre d'intervention (50%). Le principal apport souligné est l'accès à des fonds européens que les porteurs de projets n'auraient pas cru pouvoir mobiliser sans l'appui technique (90%). Un porteur de projet privé souligne que LEADER a également permis d'apporter « *Un réel soutien humain et un bon travail d'équipe* (entre le MO et le GAL) ».



Tous les porteurs de projets se disent satisfaits de l'appui technique apporté, en revanche concernant les outils mis en place, la satisfaction est plus nuancée. La redondance de certains éléments ainsi que les outils de publicité mal adaptés à certains projets sont soulignés. Un porteur de projet privé attire l'attention sur la visibilité du programme et son manque de relais dans la sphère publique : « *Ce programme devrait être davantage mis sur le devant de la scène publique pour favoriser l'émergence de projets privés et ainsi permettre de démocratiser l'utilisation de cet outil* ».

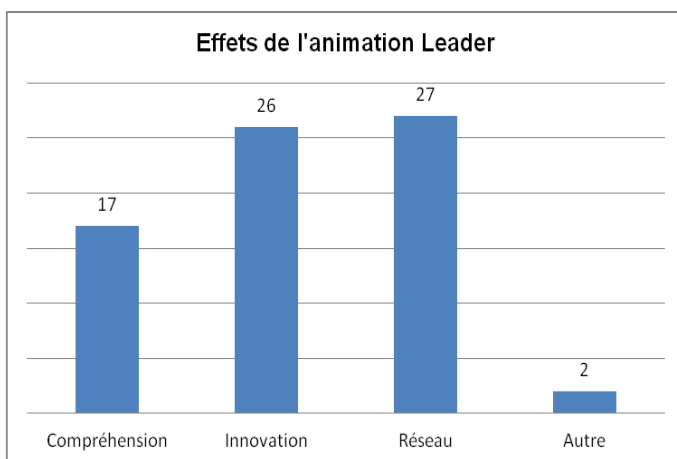
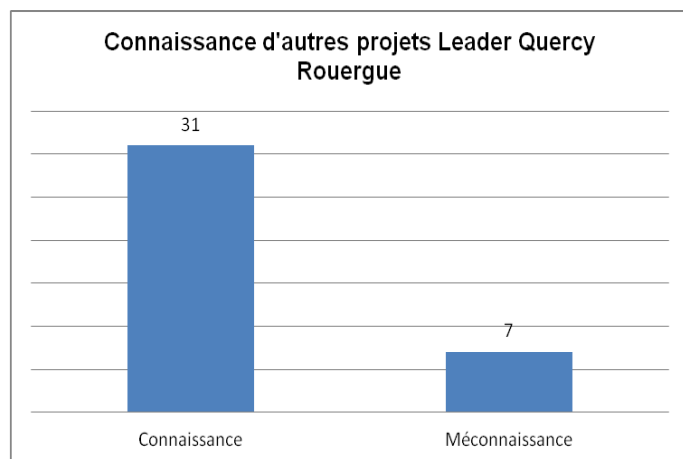
60,5% des porteurs de projets interrogés trouvent que les éléments demandés tout au long du processus sont difficiles à fournir.



Si les délais de montage de projet sont satisfaisants à la grande majorité, les délais d’instruction sont jugés, pour 18% des porteurs de projets, insatisfaisants. Notons que 43% des porteurs de projets insatisfaits font partie des premiers à avoir déposé des dossiers et ont dû être confrontés à la mise en place de la nouvelle programmation Leader (nouvelle articulation des services instructeurs, nouveau logiciel...). Il est également nécessaire de souligner que les réponses apportées proviennent du Rapport d’exécution, c’est-à-dire lors de la réalisation du projet. Pour rappel, LEADER intervient financièrement une fois que l’ensemble des cofinanceurs publics a payé le porteur de

projet. Ainsi, au moment du remplissage du Rapport d’Exécution, seuls les porteurs de projets ayant bénéficié d’un acompte peuvent répondre à la question des délais de paiement. C’est la raison pour laquelle 26% des porteurs de projets n’ont pas souhaité répondre à la question sur les délais de paiement.

81,5% des porteurs de projets ont connaissance d’autres projets financés par LEADER. Sur les 7 porteurs de projets qui ne connaissent pas d’autres projets LEADER, 5 sont des collectivités et 2 des porteurs de projets privés. Il semble important de souligner que parmi les 5 collectivités, 2 sont membres du Comité de Programmation et 1 est membre de l’AG. Ce constat peut mener à différentes hypothèses remettant en question l’implication des structures membres du GAL et l’appropriation de leur rôle au sein de la démarche LEADER.



Pour la majorité des porteurs de projets (71%), l’animation faite autour du programme LEADER contribue à favoriser l’interconnaissance entre les acteurs du développement rural. Pour 68% des porteurs de projets, elle permet de faire connaître des projets innovants en milieu rural. Enfin, pour 45%, elle facilite la compréhension de l’Union Européenne et des financements européens. Concernant les autres effets produits par l’animation, un porteur de projet souligne qu’elle encourage la transversalité dans différents domaines d’activités : elle permet de rompre avec les habitudes de travail et de les élargir. Un porteur de projet affirme

également que l’animation faite a été pour lui une reconnaissance de l’intérêt et de l’utilité territoriale du projet.

On peut ajouter que pour 66% des porteurs de projets, leurs projets ont été conformes à ce qu’ils avaient prévu. Pour les autres, les principaux motifs mis en cause sont des aléas impactant le calendrier de réalisation et les dépenses envisagées. Malgré cela, si c’était à refaire, 95% des porteurs de projets interrogés construiraient leur projet de la même manière. Enfin, 95% des porteurs de projets disent vouloir solliciter à nouveau LEADER pour développer leur projet (16%), pour présenter de nouveaux projets (34%) ou pour les 2 (50%). Ce résultat montre bien que malgré les difficultés souvent mises en avant (notamment la lourdeur administrative), LEADER ne décourage pas les porteurs de projets à réitérer cette expérience.

Analyse Atouts Faiblesses Opportunités Menaces

Pour rappel, les résultats présentés ci-dessus ne sont qu'une partie de l'évaluation finale du programme LEADER Quercy Rouergue 2007-2013. Ces éléments chiffrés tout au long de la programmation doivent encore être comparés aux données récoltées à travers les autres outils mis en place (commissions thématiques, entretiens, questionnaires d'enquêtes). Afin de pouvoir croiser le plus efficacement possible les données recueillies, une pré-analyse de l'évaluation continue cumulée, objet de ce document, a été élaborée et a permis de déterminer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces des résultats obtenus.

Dans un premier temps, pour chaque partie constitutive de ce rapport, ont été listées les forces et les faiblesses repérées. Ce travail a donné lieu au tableau suivant. Il est nécessaire de préciser que chaque constat est représenté par une lettre ou un chiffre indépendant de toute hiérarchisation.

FORCES		FAIBLESSES	
Mobilisation des acteurs du CP		Mobilisation des acteurs du CP	
1	Implication des membres du CP malgré un effectif important.	A	Essoufflement de la participation des membres privés.
2	Bon fonctionnement du duo titulaire / suppléant au sein du CP.	B	Participation aléatoire des membres publics et essoufflement.
3	Évaluation vécue comme un outil de mobilisation et d'implication pour les membres du CP.	C	Multicasquette : problème de disponibilité, représentation réelle public/privé, confusion dans la représentation de la structure.
4	Implication des structures membres au sein du GAL (au-delà de l'effet humain).	D	Pas d'outil mutualisé entre les structures partenaires pour optimiser les calendriers.
Assistance technique			
5	Adaptabilité et performance de l'équipe.		
6	Implication de l'équipe dans la vie du GAL et le suivi des projets.		
Emergence de projet		Emergence de projet	
7	Évaluation vécue comme un outil d'animation qui a permis de créer une effervescence.	E	Articulation GAL/Pays pas assez fluide.
8	Continuité des programmes LEADER donc ancrage sur le territoire.	F	Beaucoup de potentialité mais peu de dossier déposé.
9	Communication au-delà des limites administratives (intervention sur 2 Pays).	G	Personnes relais : souvent les mêmes, nombre assez restreint.
10	Personnes relais importantes.	H	Outils de communication peu mis en avant comme moyen de prendre connaissance de LEADER.
11	Pluralité des outils de communication.		
12	Complémentarité GAL/Pays.		
Procédures d'instruction		Procédures d'instruction	
13	Accompagnement des porteurs de projets très en amont de leur projet pour mieux les guider dans la démarche LEADER.	I	Augmentation du temps d'instruction : peut décourager le porteur de projet et fragiliser sa trésorerie.
Caractéristiques de la programmation		Caractéristiques de la programmation	
14	Priorité ciblée bien appréhendée: prépondérance Action 5.	J	Toutes les actions du plan de développement stratégique n'ont pas été mobilisées.
		K	Faible taux de subvention moyen par opération (23% alors que possibilité 44%).
Caractéristiques des porteurs de projets			
15	Pratiquement autant de porteurs de projets publics que privés.		
16	Plusieurs porteurs de projets ont déposé plusieurs dossiers.		
17	Bonne répartition des porteurs de projets sur le territoire.		

Caractéristiques des projets		Caractéristiques des projets	
18	Transversalité sur certaines thématiques : Culture/Tourisme.	L	Transversalité des projets seulement sur 2 thématiques.
19	Toutes les communes du territoire impactées (en théorie).	M	Toutes les communes du territoire pas forcément impactées (en pratique).
20	Répartition homogène en termes de nombres de projets et de montants par commune sur les 2 Pays.	N	Différenciation des indicateurs: pas même comptabilisation et pas pertinent pour chaque projet.
21	Mise en place d'indicateurs suivis sur plusieurs années.	O	Certains objectifs non atteints en termes d'indicateurs de résultats.
22	Objectifs atteints sur certains indicateurs de résultats.	P	Attentes sur certains domaines (ex : Développement durable) sans mise en place d'"exigence".
23	Ancrage des projets sur le territoire Quercy Rouergue (pérennisation ou développement de réseau).		
24	Prise en compte des porteurs de projets au-delà du dossier (suivi).		
Vision des porteurs de projets		Vision des porteurs de projets	
25	Satisfaction de l'appui technique.	Q	Le GAL s'appuie uniquement sur les membres du CP et pas assez sur les techniciens des structures membres.
26	Majorité des porteurs de projets prêts à recommencer.	R	Les membres du CP ne sont pas assez relais de LEADER auprès des techniciens de leurs structures.
27	LEADER comme apport financier décisif.	S	Lourdeur administrative.
28	LEADER permet de rehausser les objectifs initiaux du projet.	T	Programme LEADER peu relayé par les autres structures financières (Conseil Général, Conseil Régional...).
29	GAL reconnu comme guichet des fonds européens sur le territoire.		
30	Démarche LEADER reconnue (rompre avec les habitudes de travail/ facilite vision de l'UE).		

Ainsi, 30 forces et 20 faiblesses ont été mises en avant aussi bien dans le fonctionnement du GAL, à travers l'analyse de la participation des membres au Comité de Programmation, que dans la mise en œuvre du programme LEADER, grâce à l'analyse du suivi des personnes qui ont pris contact avec le GAL et à l'analyse des projets financés.

Dans un deuxième temps, à partir des forces et faiblesses identifiées, un nouveau travail a été réalisé afin de déterminer quelles conséquences ces constats pourraient avoir dans l'avenir. Ce travail a donné lieu à un tableau reprenant les opportunités et les menaces encourues. Les chiffres et les lettres indiqués font référence aux forces et aux faiblesses vues ci-dessus.

OPPORTUNITES		MENACES	
Constats de référence		Constats de référence	
D	Possibilité d'inscrire davantage LEADER dans les habitudes de travail des acteurs du territoire en créant un outil mutualisé ou de nouveaux réflexes de travail.	A / B / C / D	Difficulté à atteindre les quorums qui peut impacter les délais d'instruction des dossiers, la bonne mise en œuvre de LEADER, les résultats attendus et au final l'enveloppe attribuée au territoire.
E	Mise en place d'un nouveau programme donc possibilité de revoir et renforcer l'articulation GAL/Pays.	B / K / 27	Perte du sens de la démarche LEADER par opportunisme financier.
F	Mise en place d'un nouveau programme donc possibilité de revoir et adapter les outils d'instruction et d'animation.	C	Pas de réelle représentation des membres publics et privés au sein du CP.
G	Des relais LEADER présents, à valoriser pour en faire de réels ambassadeurs.	E / Q / R / T	Impact négatif sur l'émergence de projets.

I / S	Lien et habitude de travail avec la DDT donc possibilité de réduire temps d'instruction pour le prochain programme.	E / H	Confusion des différentes structures de développement local et de leur rôle respectif.
K / 27	Effet levier de LEADER pour mobiliser des financements nationaux et mettre en place de nouveaux projets.	E	Doublon de travail des structures de développement local faute de communication, donc augmentation des frais, perte de temps...
L	Projets transversaux sous 2007-2013 qui peuvent servir d'exemples pour 2014-2020.	F / I / S	Découragement des porteurs de projets.
1	Mobilisation des membres du CP qui peut faciliter la mise en œuvre du prochain programme.	G	Essoufflement des relais LEADER présents sur le territoire.
7	Mises en place de temps d'animation et d'évaluation qui ont permis aux porteurs de projets, aux membres du CP et à l'équipe technique d'acquérir des compétences.	I	Mise en péril des porteurs de projets privés (effort de trésorerie)
13	Accompagnement très en amont des porteurs de projets qui peut diminuer les délais et faciliter l'instruction des dossiers.	J / O	Difficulté à répondre aux besoins du territoire et de ses acteurs.
26	Des porteurs de projets qui disent vouloir solliciter LEADER une nouvelle fois, donc possibilité d'émergence de nouveaux projets.	M	Répartition inégale de l'impact LEADER sur le territoire.
29	Identification du GAL comme guichet des fonds européens, donc émergence de projet grâce à une présence concrète sur le terrain.	N	Vision faussée de la réalité de la mise en œuvre de LEADER et des projets du territoire.
		Q / R	Mauvaise circulation de l'information LEADER.
		16	Captage des fonds européens disponibles par une poignée d'acteurs du territoire.

12 opportunités et 14 menaces ont ainsi été identifiées à travers les forces et les faiblesses repérées. Ce sont à la fois des éléments qui relèvent de la mise en œuvre du programme LEADER et du fonctionnement du GAL qui sont pointés aussi bien en opportunités qu'en menaces potentielles.

Ce travail de prospective permet, au-delà de l'objectif premier qui est de faire le bilan de la programmation LEADER 2007-2013 en Quercy Rouergue, d'anticiper sur le prochain programme et d'apporter des points de vigilance. Pour poursuivre en ce sens, des préconisations ont également été établies afin d'optimiser la mise en place d'un futur LEADER :

→ Dans les pratiques à développer :

- Identifier un élu et un technicien référent par structure de cofinancement (au moins Conseil Général, Conseil Régional et État).
- Organiser des temps d'échanges communs avec les élus, directeurs et techniciens des structures publiques et privées du territoire pour présenter LEADER et sa stratégie d'intervention.
- Organiser des ateliers de découverte du programme LEADER tout au long de la programmation (pas qu'au début).
- Organiser des ateliers thématiques (liés à la stratégie et/ou à l'instruction des dossiers) tout au long de la programmation destinés aux membres du CP, aux porteurs de projets et aux partenaires.

→ Dans les outils à créer ou à améliorer :

- Créer un outil financier de type "avance remboursable" pour soutenir les porteurs de projets.

- Mettre en place un nouveau plan de communication pluriannuel.
- Créer une boîte à outils "Ambassadeur LEADER".
- Élaborer un Règlement intérieur qui définisse davantage le rôle des structures membres, les attentes quant aux représentants (éviter les double casquettes), le rôle du duo titulaire/suppléant et qui instaure de nouvelles habitudes de travail (Communication des réunions majeures...).
- Création d'un kit "Membre du CP", pour faciliter : la compréhension de la démarche LEADER, son rôle au sein du CP et son rôle de relais.

Conclusion

Le GAL, en tant que guichet d'un programme européen sur un territoire, se doit d'appréhender, d'initier et de soutenir les projets inscrits dans la démarche LEADER et d'accompagner au mieux les porteurs de projets qui le sollicitent. Pour cela, même s'il est impossible d'intervenir sur les points réglementaires, il doit se donner les moyens d'être le plus efficace possible pour encourager l'appropriation et la diffusion des pratiques mises en avant par LEADER (partenariat public-privé, mise en réseau, innovation,...). L'évaluation continue a permis au GAL Quercy Rouergue de faire un point chaque année sur son fonctionnement, sur l'animation réalisée et sur les projets accompagnés, et d'élaborer en conséquence une stratégie d'intervention.

Les éléments recueillis à travers l'évaluation continue cumulée ont permis de mettre en évidence des points de succès et de difficultés sur l'ensemble de la programmation LEADER 2007-2013 en Quercy Rouergue. Certains des constats établis sont partagés à l'échelle régionale, nationale ou européenne et ne peuvent pas trouver d'amélioration à l'échelle locale (ex : lourdeur administrative). Cependant le travail évaluatif réalisé à l'échelle locale n'est pas destiné seulement au Quercy Rouergue, il vise également à témoigner de la réalité de la mise en œuvre de LEADER sur ce territoire et sur cette programmation. C'est pour cela que les résultats de l'évaluation seront mis en ligne sur le blog du GAL et seront communiqués aux autorités de gestion et de paiement ainsi qu'aux partenaires intéressés.

Enfin, bien que les données compilées dans ce rapport doivent encore être mises en lien avec les résultats obtenus dans le cadre des autres outils de l'évaluation finale (commissions thématiques, entretiens, questionnaires), il est important de rappeler que lors de l'évaluation mi-parcours, en 2011, le GAL Quercy Rouergue devait rattraper le retard accumulé depuis le début de la programmation alors qu'aujourd'hui, en 2014, le GAL est le premier en Midi-Pyrénées à avoir programmé dans son intégralité l'enveloppe financière qui lui a été attribuée, soit 1,95M€. Cette performance, liée à la mobilisation des acteurs locaux et au travail de l'équipe technique, est à mettre en évidence sans pour autant supplanter les autres résultats positifs ou négatifs obtenus.