

Programme wallon de Développement rural

**Guide du candidat LEADER**  
**Comment élaborer votre dossier ?**



**2014-2020**



Avec  
le soutien de la  
  
Wallonie

**Editeur responsable :**  
Ir Michel Jourez  
Fondation rurale de Wallonie  
Parc scientifique Créalys  
Rue Camille Hubert 5  
5032 Les Isnes



## Sommaire

<b>Un Guide du Candidat LEADER: pour qui ? pourquoi ? .....</b>	<b>3</b>
<b>1. LEADER, un outil de développement territorial .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Les conditions pour poser sa candidature .....</b>	<b>5</b>
2.1. Définir un territoire .....	5
2.2. Trouver les partenaires pour constituer un GAL .....	5
2.3. Elaborer un Plan de Développement Stratégique.....	6
<b>3. Elaboration du Plan de Développement Stratégique .....</b>	<b>7</b>
3.1. Analyse des besoins et du potentiel de développement du territoire .....	7
3.2. Description de la stratégie et de ses objectifs.....	8
3.3. Description du processus de participation des acteurs locaux à l'élaboration de la stratégie et de la sélection des projets retenus .....	8
3.4. Plan d'action présentant les projets répondant aux objectifs .....	10
3.5. Perspectives de projet de coopération .....	11
3.6. Description des mécanismes de gestion et de suivi de la stratégie et des mécanismes spécifiques d'évaluation.....	12
<b>4. Critères de sélection des GAL.....</b>	<b>14</b>
4.1. Critères de recevabilité des PDS.....	14
4.2. Critères de sélection des PDS .....	14
<b>5. Modalités financières, élaboration et gestion du PDS.....</b>	<b>15</b>
5.1. Elaboration et rédaction du PDS .....	15
5.2. Mise en œuvre du PDS .....	17
<b>6. Profil de l'Appui Technique.....</b>	<b>20</b>
<b>7. A votre service .....</b>	<b>22</b>
7.1. Personne de contact.....	22
7.2. Lecture vivante du Guide du candidat.....	22
7.3. Informations complémentaires .....	22
<b>8. Glossaire .....</b>	<b>23</b>



## Un Guide du Candidat LEADER: pour qui ? pourquoi ?

Ce Guide du Candidat LEADER a été conçu pour vous, acteurs du monde rural, qui souhaitez développer des initiatives de développement rural ou qui souhaitez y participer.

Le but de ce guide est de vous présenter la mesure LEADER du Programme wallon de Développement rural (PwDR) 2014-2020.

Il détaille les conditions requises pour pouvoir poser votre candidature en tant que Groupe d'Action Locale (GAL), présente les modalités pratiques pour la constitution de votre dossier de candidature ainsi que les moyens financiers mis à votre disposition.

Il reprend les éléments nécessaires à l'élaboration et la rédaction d'un Plan de Développement Stratégique (PDS), document de référence décrivant la stratégie définie pour valoriser votre territoire ainsi que les projets et actions que vous comptez mettre en œuvre pour atteindre vos objectifs.

Le profil de compétences de l'appui technique (coordinateur du GAL) est présenté ainsi que les coordonnées d'une personne de contact pouvant vous aider à élaborer votre dossier de candidature.

**NB: Les éléments repris dans ce document sont présentés sous réserve d'acceptation par la Commission Européenne du Programme wallon de Développement rural qui lui a été soumis le 25 juillet 2014.**



## 1. LEADER, un outil de développement territorial

LEADER est l'acronyme de « Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale ».

C'est un outil de développement territorial partagé par plusieurs communes qui concourt à affirmer le caractère multifonctionnel des zones rurales en y encourageant le développement durable.

LEADER s'inscrit dans le cadre du Programme wallon de Développement rural 2014-2020 mis en place pour répondre aux priorités de la Stratégie 2020 définie par l'Europe. Dans ce cadre, LEADER répond plus particulièrement à la priorité : **« Promouvoir l'inclusion sociale, la réduction de la pauvreté et le développement économique dans les zones rurales »**.

LEADER propose une approche méthodologique originale :

- Les projets intégrés et multisectoriels, portant sur des thématiques comme l'économie rurale, l'environnement, le patrimoine, ... servent les objectifs d'une stratégie territoriale clairement affirmée.
- Les projets sont mis en œuvre par des partenariats publics-privés : les Groupes d'Action Locale (GAL).
- L'approche ascendante et novatrice lors de l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de développement est privilégiée.
- Des projets de coopération entre GAL y sont développés.



## 2. Les conditions pour poser sa candidature

Si vous souhaitez poser votre candidature dans le cadre de LEADER, vous devez remplir les 3 conditions suivantes :

- définir un territoire pertinent;
- mettre en place un partenariat et constituer un Groupe d'Action Locale;
- élaborer un Plan de Développement Stratégique (PDS).

### 2.1. Définir un territoire

Ce territoire devra :

- être composé de minimum 3 communes contigües, rurales et/ou semi-rurales (voir la carte en annexe)
- avoir une population sur le territoire comprise entre 10.000 et 70.000 habitants

### 2.2. Trouver les partenaires pour constituer un GAL

La mise en place d'un partenariat local, mixte public/privé, en vue de la constitution du Groupe d'Action locale (GAL) est une caractéristique primordiale de l'approche LEADER.

La mission du GAL est :

- d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie définie pour le territoire;
- d'assurer la coordination, le suivi et la gestion des projets, de la stratégie ainsi que des moyens financiers publics octroyés.

Ce partenariat sera composé de partenaires publics et privés.

Dans les organes de décision, les partenaires privés - c'est-à-dire les représentants des milieux économiques et sociaux ainsi que de la société civile (agriculteurs, femmes issues du milieu rural, jeunes, acteurs économiques, associations, ...) - doivent occuper au moins 51% des sièges.

Le GAL doit être représentatif des différents milieux socio-économiques et environnementaux du territoire concerné et avoir une réelle implantation locale.

Le partenariat sera formalisé sous forme d'une structure juridique propre,



- soit reposant sur un GAL existant;
- soit nouvelle (après approbation de son PDS).

Les statuts de cette structure devront garantir le bon fonctionnement du partenariat et sa capacité à gérer des subventions publiques.

NB : La structure des GAL n'est pas figée : l'intégration dans le GAL d'une personne ou d'une association en cours de programmation ne doit poser aucun problème.

### **2.3. Elaborer un Plan de Développement Stratégique**

Un Plan de Développement Stratégique (PDS) est un document-clé dans lequel sont identifiés différents éléments tels que les partenaires, le diagnostic, la stratégie de développement, les projets et actions, ...

Le PDS doit contenir au minimum :

1. une analyse des besoins et du potentiel de développement de la zone;
2. une description de la stratégie et de ses objectifs;
3. une description du processus de participation des acteurs locaux à l'élaboration de la stratégie et de la sélection des projets retenus;
4. un plan d'action présentant les projets répondant aux objectifs définis;
5. les perspectives des projets de coopération;
6. une description des mécanismes de gestion et de suivi de la stratégie ainsi que des mécanismes spécifiques d'évaluation;
7. le plan de financement de la stratégie.



### 3. Elaboration du Plan de Développement Stratégique

Le chapitre suivant décrit en détails les différents éléments du PDS repris au point 2.3. ainsi que la procédure pour l'élaborer.

#### 3.1. Analyse des besoins et du potentiel de développement du territoire

L'élaboration d'une stratégie de développement efficace et cohérente repose sur un diagnostic du territoire à partir duquel seront identifiés les ressources spécifiques et les problématiques majeures du territoire concerné.

Pour réaliser un diagnostic du territoire, il faut au préalable collecter des informations sous forme de statistiques socio-économiques, d'inventaires mais aussi de témoignages émanant de personnes connaissant bien le territoire. S'ils existent, les diagnostics établis dans les PCDR constituent une bonne base pour le diagnostic du territoire.

Les informations suivantes doivent figurer dans le document ou dans ses annexes:

- une carte du territoire concerné ;
- la liste des communes qui le composent ;
- les données statistiques :
  - superficie du territoire ;
  - nombre total d'habitants;
  - calcul de la densité de population pour l'ensemble du territoire.
- une description succincte mais appropriée du territoire, en quoi il est pertinent et cohérent d'un point de vue géographique, démographique, économique, culturel, urbanistique, environnemental, social, agricole et touristique.
- les objectifs et le bilan des politiques particulières menées sur le territoire.

Sur base de ce constat, une analyse Atouts-Faiblesses-Opportunités-Menaces (AFOM) du territoire sera réalisée et permettra d'identifier ses besoins et son potentiel de développement.





## **3.2. Description de la stratégie et de ses objectifs**

### **3.2.1. Définition d'une stratégie**

Définir une stratégie, c'est identifier des enjeux et des priorités pour le territoire sur base de l'analyse décrite ci-avant au point 3.1.

La stratégie LEADER aura pour objectif transversal le développement socio-économique et la création d'emplois pérennes sur le territoire. Elle aura un caractère intégré et innovant et s'harmonisera avec les programmes concernés de tous les Fonds Européens.

Cette stratégie se caractérise par un thème fédérateur, des objectifs de développement et des projets.

### **3.2.2. Le thème fédérateur**

Le thème fédérateur de la stratégie de développement sera choisi afin de refléter les caractéristiques et besoins du territoire en tenant compte de l'objectif transversal imposé, c'est-à-dire le développement socio-économique du territoire et la création d'emplois pérennes.

### **3.2.3. Définition des objectifs**

Les objectifs de la stratégie doivent être précisés. Ils seront clairs et mesurables.

Pour chaque objectif, il convient de définir des actions qui justifieront sa réalisation et des indicateurs qui mesureront la hauteur des ambitions et permettront d'évaluer la progression des efforts.

Identifier et quantifier ces indicateurs, c'est se demander « A quoi et comment verrons-nous que nous avons atteint l'objectif ? »

A négocier évidemment en partenariat...

## **3.3. Description du processus de participation des acteurs locaux à l'élaboration de la stratégie et de la sélection des projets retenus**

Pour atteindre les objectifs définis dans la stratégie, différents projets seront mis en œuvre par le GAL tout au long de la programmation.



L'article 34 (3) du règlement européen 1303/2013 précise que les GAL ont la tâche:

- *d'élaborer une procédure de sélection transparente et non-discriminatoire et des critères objectifs de sélection des opérations qui préviennent les conflits d'intérêt, garantissent qu'au moins 50% des voix à exprimer lors du vote sur des décisions de sélection proviennent de partenaires qui ne sont pas des autorités publiques et autorisent la sélection par procédure écrite ;*
- *d'assurer, lors de la sélection des opérations, la cohérence entre celles-ci et la stratégie de développement local mené par les acteurs locaux en classant les opérations en fonction de leur contribution à la réalisation des objectifs et valeurs cibles de ladite stratégie ;*
- *d'élaborer et de publier des appels à propositions ou une procédure de soumission de projets continue, y compris la définition de critères de sélection ;*
- *de réceptionner et d'évaluer les demandes de soutien.*

Cela signifie que les projets retenus doivent être conçus selon une approche ascendante, c'est-à-dire être le résultat d'un appel à projets ou à idées. Cet appel à participation pourra être réalisé via la distribution d'un toutes-boîtes, le site internet du GAL, des événements, des groupes de travail, des débats, ....

Les GAL et leurs partenaires devront alors sélectionner les projets selon une procédure transparente et, fournir, lors de la rédaction du PDS, une description de la procédure d'évaluation, de classement et de sélection des projets retenus pour financement ainsi que de la manière dont ils comptent garantir la transparence de la décision.

La sélection des projets retenus devra se faire sur base des critères suivants :

- la capacité du projet de rencontrer les objectifs de la stratégie;
- le caractère innovant du projet;
- le caractère transférable du projet;
- la capacité de mettre en œuvre le projet;
- L'approche ascendante;
- Le plan de financement du projet;
- la dimension économique des projets;
- l'efficacité et la pérennité du projet.

Le principe de transparence des décisions et l'absence de conflits d'intérêt devra être garanti. A cette fin, tous les justificatifs jugés utiles (PV des réunions, ...) devront être annexés au PDS.



## **3.4. Plan d'action présentant les projets répondant aux objectifs**

### **3.4.1. Description des projets envisagés pour atteindre les objectifs**

*Les types de projets éligibles aux subventions sont :*

- Les actions de nature immatérielle, c'est-à-dire qui concernent la mobilisation des ressources humaines (assistance technique, sensibilisation, information, formation, encadrement, étude, action de promotion, publication, ...).

- Les investissements en infrastructures et les investissements productifs moyennant certaines conditions. Le budget attribué pour ceux-ci ne peut dépasser 10% du budget total du PDS avec un maximum de 55.000 euros HTVA des dépenses éligibles par projet.

A ces projets, s'ajoute un projet spécifique « Appui Technique » visant la gestion, la coordination et le suivi administratif et financier de la mise en œuvre du PDS ainsi que l'animation du GAL, et ce pendant toute la période de mise en œuvre du PDS.

### **3.4.2. Les fiches-projet**

Une fiche-projet sera élaborée pour chaque projet. Le contenu minimum de cette fiche-projet reprendra :

1. l'identification du projet (intitulé, porteur de projet identifié, opérateur, objectifs de la stratégie auquel il contribue, ....) et des différents partenaires ;
2. la description du contexte du projet ;
3. les objectifs à atteindre (clairs, précis et mesurables au travers des indicateurs) ;
4. les publics cibles concernés et l'impact sur le territoire ;
5. les actions soutenues en relation avec les objectifs (nature des actions, moyens immatériels et matériels mis en œuvre, communication du projet, ..... ;
6. le montage financier et le plan de financement (budget total et plan prévisionnel annuel des dépenses) ;
7. la quantification des indicateurs de réalisation et résultat ;
8. la quantification des indicateurs d'impact et pérennité du projet ;
9. les annexes.



### **3.4.3. Cohérence entre les projets, la stratégie et le diagnostic du territoire**

La cohérence et le lien entre les projets, la stratégie et le diagnostic du territoire devra être démontrée car elle constitue un argument décisif pour la sélection du GAL (voir chapitre 4 : critères de sélection des PDS).

La description de l'articulation du PDS avec les politiques territoriales existantes est également un atout.

## **3.5. Perspectives de projet de coopération**

La coopération entre GAL est une des caractéristiques de l'approche LEADER. Elle est obligatoire. Il est donc important de réfléchir dès le départ, aux perspectives de coopération avec d'autres GAL, de Wallonie ou d'ailleurs en Europe.

### **3.5.1. Portées des actions et objectifs**

La coopération doit concerner au minimum deux GAL sélectionnés. Elle est mise en œuvre sous la responsabilité d'un GAL agissant comme coordinateur (chef de file).

Cette coopération peut être

- interterritoriale, avec un ou des GAL wallon(s) ou flamand(s) ou
- transnationale, avec un ou des GAL d'un ou plusieurs autre(s) état(s)-membre(s).

La coopération entre GAL doit permettre :

- d'atteindre la masse critique nécessaire pour la viabilité d'un projet commun ;
- d'identifier les complémentarités entre GAL.

La coopération entre GAL consistera à mettre en commun les savoir-faire et/ou les ressources humaines et financières ainsi que les synergies apportant aux opérations une valeur ajoutée dont elles n'auraient pas bénéficié si elles avaient été mises en œuvre séparément.

La coopération ne peut consister en un simple échange d'expériences mais devra comprendre la réalisation d'actions communes. Elle s'inscrira dans les orientations des stratégies de développement des GAL impliqués.



### 3.5.2. Les modalités de l'aide

Les financements portent sur :

- des actions communes et des actions propres sur chaque territoire uniquement. Le GAL sélectionné devra réserver un minimum de 10% du budget du PDS pour le financement de un ou plusieurs projets de coopération;

- la possibilité de mener 2 missions préparatoires maximum (par projet) pour un maximum de 3.000 euros et ce, pour la prise en charge des frais tels que les frais de déplacement, hébergement, restauration sur le territoire du GAL hôte « hors frontière » **et qui ne sont pas pris en charge par le GAL hôte.**

Seules les dépenses concernant des territoires situés dans l'Union Européenne seront admises au bénéfice de l'aide.

NB : Ces projets feront l'objet d'une sélection ultérieure via une procédure spécifique, au plus tôt 6 mois après la sélection des PDS.

## 3.6. Description des mécanismes de gestion et de suivi de la stratégie et des mécanismes spécifiques d'évaluation

### 3.6.1. Mécanismes de gestion et de suivi de la stratégie

Cette section reprendra :

- Les procédures mises en place par le GAL ainsi que les moyens humains prévus pour la gestion au quotidien de la mise en œuvre de la stratégie de développement, l'accompagnement des porteurs de projets et des acteurs locaux.

- Les moyens humains et financiers ainsi que les outils qui seront mis en place afin d'assurer la bonne gestion des ressources financières attribuées au GAL et aux différents bénéficiaires de subvention.

NB : Les preuves d'engagement des partenaires seront reprises en annexe du PDS.



### **3.6.2. Mécanismes spécifiques d'évaluation de la stratégie**

Il convient de préciser le dispositif qui sera mis en place pour évaluer l'état d'avancement de la mise en œuvre du PDS. Ce dispositif portera, d'une part, sur la vérification de la réalisation des projets et, d'autre part, sur la mesure des résultats obtenus en regard des indicateurs identifiés.

Pour les anciens GAL, il convient également d'évaluer les résultats de la mise en œuvre des projets de la programmation 2007-2013 par rapport aux objectifs fixés dans leur PDS tel qu'approuvé en début de programmation.



## 4. Critères de sélection des GAL

### 4.1. Critères de recevabilité des PDS

Les critères de recevabilité sont ceux basés sur le territoire et sa population (voir chapitre 2 : les conditions pour poser sa candidature) ainsi que sur le partenariat au sein du GAL.

### 4.2. Critères de sélection des PDS

Les critères qui seront utilisés par le comité de sélection sont :

- la qualité et l'équilibre du partenariat;
- la capacité à mettre en œuvre la stratégie de développement;
- l'approche ascendante et la cohérence des projets proposés et leur mode de sélection;
- le plan de financement;
- la cohérence globale du PDS par rapport au contexte local;
- la dimension économique des projets;
- le caractère innovant de la stratégie et des projets;
- l'efficacité et la pérennité des projets;
- la complémentarité avec les autres politiques de développement;
- l'intégration de la dimension de coopération dans le PDS apprécié différemment pour les nouveaux et anciens GAL.

Le nombre maximum de GAL qui sera financé dans le cadre de la programmation 2014-2020 a été fixé par la Wallonie à 17.

NB : Ces critères doivent encore faire l'objet d'une approbation par le Comité de suivi du PwDR.



## 5. Modalités financières, élaboration et gestion du PDS

La participation à LEADER implique de s'engager à respecter des contraintes administratives et financières.

Voici donc la présentation de quelques règles et mécanismes spécifiques à Leader et aux fonds européens.

### 5.1. Elaboration et rédaction du PDS

Une mesure d'aide à l'élaboration de la stratégie locale supportera les coûts relatifs à l'analyse du territoire du candidat GAL, à l'organisation de l'information de la population et à la rédaction du PDS.

#### 5.1.1. Modalités de la mesure

Cette aide est destinée aux GAL existants ou à toute autre structure juridique qui a dans ses missions l'animation territoriale et/ou le développement local.

Les coûts éligibles portent sur les prestations du personnel ou celles d'un bureau d'études externe. Dans ce dernier cas, une **mise en concurrence** doit impérativement être réalisée.

La charge de personnel affectée à l'élaboration du PDS peut excéder 1 ETP. Une ou deux personnes peuvent en effet y travailler pour autant que les tâches de chacun soient clairement identifiées.

Les Appuis Techniques des GAL existants peuvent partager leur temps de travail entre la finalisation des projets 2007-2014 et la préparation de la nouvelle programmation.

L'aide publique sera calculée sur un montant maximum de 30.000 euros HTVA de dépenses éligibles avec un taux de financement public fixé à 60%. Les 40% restants doivent dès lors être apportés par les partenaires locaux.

Les dépenses seront éligibles dès l'approbation de l'acte de candidature (voir 5.1.2.) par l'administration de coordination.

La part de financement PwDR ne sera payée qu'une fois le PDS déposé.

Les GAL existants peuvent conserver le numéro de compte lié à la programmation 2007-2013 à condition de clairement identifier les dépenses et rentrées liées à l'une et l'autre programmation ainsi que les actions concernées.





Cette aide restera acquise que la candidature du GAL **soit retenue ou non** au terme de la procédure de sélection.

### 5.1.2. Dossier de candidature

Un acte de candidature devra être introduit et soumis à l'accord préalable de l'Administration de coordination. Il reprendra les données portant sur :

- le territoire potentiellement concerné (critères d'éligibilité) ;
- le bénéficiaire de la subvention ;
- l'identité de la structure en charge de l'élaboration du PDS ;
- l'origine de l'apport du financement de la part locale ;
- **une proposition de budget prévisionnel**

L'acte de candidature devra être accompagné d'une délibération des conseils communaux concernés

- s'engageant à soutenir la candidature ;
- précisant l'identité de la structure en charge de l'élaboration et de la rédaction du PDS (GAL actuel ou autre association) ;
- précisant la manière dont le travail sera réalisé (nombre d'ETP, externalisation avec mise en concurrence, ...) ;

**Vu les délais de convocation des conseils communaux, l'acte de candidature peut dans un premier temps être accompagné des délibérations des Collèges et être ensuite complété par la délibération des conseils qui suivent le dépôt de la candidature (date précisée).**



## 5.2. Mise en œuvre du PDS

Les GAL sélectionnés au travers de leurs projets, seront soutenus dans la mise en œuvre de leur stratégie locale de développement sous la forme de subventions, calculées sur base des dépenses éligibles. Deux types de projet sont éligibles aux subventions (voir point 3.4.1.).

Les bénéficiaires de ces subventions sont les GAL et/ou tout partenaire identifié comme porteur de projet et qui est en capacité de le mettre en œuvre sur le territoire du GAL.

Afin de ne pas multiplier les intervenants et dans un souci de cohérence, il est recommandé que le GAL soit le porteur administratif et financier d'un maximum de projets. Cela étant, la mise en œuvre des projets peut être confiée à d'autres structures du territoire pour autant que cela soit identifié dès le départ et qu'une convention définisse les responsabilités de chacun. Cependant il y a lieu de tenir compte du fait que certaines administrations ne subsidient que des opérateurs reconnus par celles-ci (voir point 5.2.8).

### 5.2.1. Avances financières provenant des administrations

Pour chaque projet et selon l'administration de gestion concernée, une avance peut être octroyée afin de procurer le fonds de roulement nécessaire au démarrage du projet.

Cette avance sera récupérée au fur et à mesure de la liquidation des déclarations de créance trimestrielles du projet concerné.

### 5.2.2. Dernière tranche

L'Administration fonctionnelle garde généralement une tranche de 10% du montant du budget qu'elle ne libère qu'après l'approbation du rapport final.

Cette dernière tranche doit être préfinancée par le GAL. Il convient donc d'être attentif et prévoir une trésorerie suffisante si plusieurs projets se terminent à la même période.

### 5.2.3. Contribution financière locale

Les moyens financiers alloués par la Région wallonne ou la Fédération Wallonie Bruxelles ou la Communauté germanophone, et la Commission européenne pour la



mise en œuvre du PDS représentent 90% des dépenses éligibles. En conséquence un apport de 10% doit être apporté par les partenaires du GAL.

Cette part doit correspondre à un apport de liquidité sur le compte du GAL. Aucune mise à disposition de personnel ou de locaux ne peut servir à justifier cette quote-part.

Pour une gestion sereine du GAL, l'accord des partenaires sur cet apport doit être conclu dès l'élaboration du PDS et doit être mentionné dans la lettre d'engagement des partenaires concernés.

#### **5.2.4. Règle n+3**

La Commission européenne impose un calendrier financier strict. Le non-respect de ce calendrier peut entraîner la diminution des fonds européens mis à disposition de la Région. Les GAL ayant éventuellement « participé » au non-respect du calendrier budgétaire (mise en place tardive du plan d'action par exemple) pourraient voir leurs moyens diminuer.

#### **5.2.5. Déclaration de créance trimestrielle**

Après chaque trimestre d'année civile, une déclaration de créance (DC) devra être rédigée avec les dépenses payées au cours du trimestre écoulé.

Elle sera envoyée à l'agent traitant qui suit le dossier au sein de l'administration compétente pour le projet.

Suivant les administrations, une copie de l'ensemble des pièces justificatives (factures, preuves de paiement et extraits de compte, document de mise en concurrence, ...) devra être fournie ainsi qu'une version électronique de ces documents sur CD-rom (2 exemplaires). L'ensemble viendra en annexe de la DC proprement dite et du tableau Excel de suivi utilisé par l'administration.

Le délai pour rentrer la DC est de 2 mois. Le traitement de la DC et le versement du montant de la créance sur le compte du GAL est estimé à 6 mois en moyenne.

#### **5.2.6. Plan de trésorerie et fonds de roulement**

Il est indispensable d'anticiper les problèmes de trésorerie qui pourraient se produire durant la programmation.

Au début de celle-ci, la trésorerie est suffisante grâce à l'avance octroyée par les administrations mais aussi par les 10 % de la part locale.



Progressivement, les avances octroyées seront récupérées par les différentes administrations, ce qui pourrait alors poser un problème de trésorerie au GAL. Il convient donc d'être vigilant et de prévoir un fonds de roulement d'au moins 8 mois pour le bon fonctionnement du GAL.

Les fonds utiles au maintien d'une gestion financière saine devraient donc faire l'objet d'une réflexion des partenaires dès le début.

### **5.2.7. Les aides à l'emploi**

L'engagement du personnel peut répondre aux critères qui permettent d'obtenir des aides à l'emploi. Ce type de moyen n'augmente pas les ressources financières du GAL car les primes sont déduites des montants subventionnés par LEADER. Elles entraînent cependant une augmentation de la capacité du GAL à financer des projets.

Ces dispositifs entraînent des opérations comptables supplémentaires.

### **5.2.8. Flux financiers vers les opérateurs des projets**

Deux situations sont possibles selon qu'il s'agit d'un opérateur spécifique ou non.

On entend par opérateur spécifique, un opérateur de terrain pour les projets touristiques (dépendant du Commissariat Général au Tourisme) ou culturels (dépendant de la Fédération Wallonie Bruxelles). En effet, ces deux administrations exigent un opérateur reconnu par leurs services respectifs (Maison du Tourisme, Centre Culturel, Maison des Jeunes,...). Dans ce cas, aucun flux financier ne passe par le GAL. Les fonds transitent directement de l'administration fonctionnelle vers l'opérateur de terrain.

Pour tous les autres opérateurs avec lesquels une convention a été signée, les factures et autres justificatifs de prestation sont envoyés au GAL qui leur paie. Par la suite, à la fin du trimestre, le GAL constitue sa DC avec les pièces justificatives et l'envoie à l'administration compétente pour remboursement.

### **5.2.9 Autres considérations financières**

Le budget réservé pour le projet "appui technique" ne doit pas dépasser 25% du budget total identifié pour l'ensemble des autres projets portés par le GAL.

Les frais de fonctionnement de chaque projet seront calculés, comme pour les Fonds structurels, sur base forfaitaire, représentant un pourcentage des frais de personnel éligible.



## 6. Profil de l'Appui Technique

L'appui technique est le coordinateur du GAL. Il assure le bon fonctionnement du GAL, son administration, la gestion administrative, financière et du personnel ainsi que son animation.

Il doit, à partir de la création et du développement d'un réseau de partenaires, gérer des projets innovants. A cette fin, il s'encadre d'une équipe qu'il doit diriger, coordonner et superviser.

La gestion des fonds européens nécessite une grande rigueur. Les obligations qui en découlent peuvent représenter jusqu'à 50% du travail à réaliser.

La communication est incontournable pour une appropriation collective du projet. L'appui technique est en charge de la communication et a un rôle dynamisant auprès des habitants du territoire et au sein du GAL.

Le rôle de l'appui technique est donc vital. Pour remplir cette fonction, l'appui technique sera capable de<sup>1</sup> :

- **Piloter le GAL**
  - met en œuvre le Plan de développement stratégique (PDS), les processus et la structure de l'organisation ;
  - reconnaît et profite des opportunités en vue d'une optimisation des résultats ;
  - exploite les complémentarités des structures, des acteurs présents sur le territoire du GAL ;
  - maîtrise un contexte institutionnel qui inclut différents acteurs ;
- **Gérer l'organisation**
  - met en place les processus et les structures LEADER;
  - gère les budgets ;
- **Dynamiser une équipe de collaborateurs et de partenaires de projets transcommunaux**
  - dynamise ses collaborateurs en reconnaissant leur qualité, en les stimulant à prendre des initiatives et en leur conférant des responsabilités à bon escient ;
  - anime et motive une équipe en adaptant son leadership pour plus d'efficacité ;

---

<sup>1</sup> Basé sur le document réalisé par le BIEF « Définition et élaboration d'un plan de développement des compétences pour gestionnaires de dispositifs transcommunaux » - 2012-2013 - Réseau wallon de développement rural



- **Diriger, coordonner, superviser des collaborateurs, une équipe, des partenariats**
  - dirige une équipe pluridisciplinaire en coordonnant les activités en fonction des objectifs visés par le GAL, en évaluant et en utilisant les compétences des personnes ;
- **Négocier, communiquer, convaincre**
  - prépare et conduit une négociation au sein du territoire du GAL afin d'accroître son efficacité ;
  - précise comment et sur quels points négocier avec les différents partenaires ;
  - utilise des outils de négociation de manière constructive, efficace et surtout éthique ;
- **Développer une vision du GAL**
  - propose aux partenaires une stratégie de communication du GAL (sur la stratégie, les projets, ...) ;
  - met en œuvre les actions de cette stratégie (organisation d'évènements, publications, contacts presse, ...) ;
  - aide et accompagne les porteurs de projet dans les actions de communication ;
- **Organiser et gérer des projets**
  - maîtrise les bases de la conduite de projets transcommunaux et la méthodologie de projet ;
  - identifie les spécificités de la notion de projets transcommunaux ;
  - maîtrise les méthodes et outils de la conduite et du pilotage d'un projet transcommunal ;
  - évalue un projet transcommunal ;
  - situe la place de la communication dans la conduite d'un projet transcommunal ;
  - reconnaît la qualité des collaborateurs et des partenaires ; les stimule à prendre des initiatives en leur donnant des responsabilités et en adaptant son leadership ;
- **Construire des réseaux**
  - initie et met en place son réseau dans un contexte transcommunal ;
  - se fait connaître et reconnaître pour son expertise ;
  - utilise son réseau pour atteindre ses objectifs ;
  - utilise les outils de communication ad hoc, dont internet et les réseaux sociaux ;
  - entretient et anime son propre réseau.



## 7. A votre service

### 7.1. Personne de contact

Pour toute information complémentaire, vous pouvez contacter l'Interface Leader.  
La personne de contact est :

Véronique ROUSSEAU  
Fondation rurale de Wallonie  
Tel : 081/23.40.72  
Mail : v.rousseau@frw.be

### 7.2. Lecture vivante du Guide du candidat

Pour ceux qui le souhaitent, une lecture vivante du « Guide du candidat Leader » sera organisée par l'Interface LEADER. Cette formation sera consacrée aux différents aspects de l'élaboration d'un diagnostic et d'une stratégie mais aussi aux spécificités administratives et financières du PDS.

Cette formation s'adresse aux auteurs de PDS, aux appuis techniques, aux personnes qui accompagnent le GAL ou qui prévoient de le faire.

**La date programmée pour cette formation est le 16 octobre 2014  
à 10h00**

Elle aura lieu à la

Fondation rurale de Wallonie  
Parc scientifique CREALYS  
Rue Camille Hubert 5  
5062 Les Isnes

### 7.3. Informations complémentaires

- Direction Générale de l'Agriculture – Direction de la politique agricole régionale :  
Serge Braun (Tél : 081/649.688 – Mail : [serge.braun@spw.wallonie.be](mailto:serge.braun@spw.wallonie.be))  
Nicolas de Fotso (Tél : 081/649.693 – Mail : [nicolas.defotso@spw.wallonie.be](mailto:nicolas.defotso@spw.wallonie.be))
- Réseau wallon de Développement rural (RwDR)  
<http://www.reseau-pwdr.be/>
- Observatoire européen Leader institué par la Commission européenne  
<http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus>
- Document de la Commission Européenne : guide CLLD  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/information/guidelines/index\\_en.cfm#4](http://ec.europa.eu/regional_policy/information/guidelines/index_en.cfm#4).



## 8. Glossaire

### Administration de coordination

Direction des programmes européens de la DGARNE

### Autorité responsable

Administration fonctionnelle wallonne qui assure le co-financement des projets

### Bénéficiaire

Structure qui reçoit les subsides européens et wallons

### Bénéficiaire final

Celui qui reçoit in fine les subsides, c'est-à-dire l'opérateur de terrain qui dans ce cas est différent du GAL

### Diagnostic

Identification des ressources spécifiques et des problématiques majeures du territoire concerné

### GAL

Groupe d'Action Locale, partenariat local chargé de la mise en œuvre du Plan de Développement Stratégique

### Indicateur de réalisation

Paramètre qui permet d'évaluer le produit de l'activité des opérateurs. Ce qui a été réalisé avec la subvention

### Indicateur de résultat

Paramètre qui permet d'évaluer les avantages immédiats des actions pour leurs destinataires directs ou bénéficiaires

### Indicateur d'impact

Paramètre qui permet d'évaluer les conséquences du plan d'actions au-delà de son interaction directe et immédiate avec les destinataires

### Interface LEADER

Structure, composée de la FRW et du CER, dont la mission est l'accompagnement technique des GAL

### LEADER

Acronyme de Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale





#### Opérateur de terrain

Association chargée de la mise en œuvre du projet. Il peut s'agir du GAL ou d'un partenaire de celui-ci

#### PDR

Plan de Développement rural, plan soutenu par l'Union européenne dans les États membres

#### PDS

Plan de Développement Stratégique, document de référence identifiant les partenaires, le diagnostic, la stratégie de développement, les projets et actions du GAL

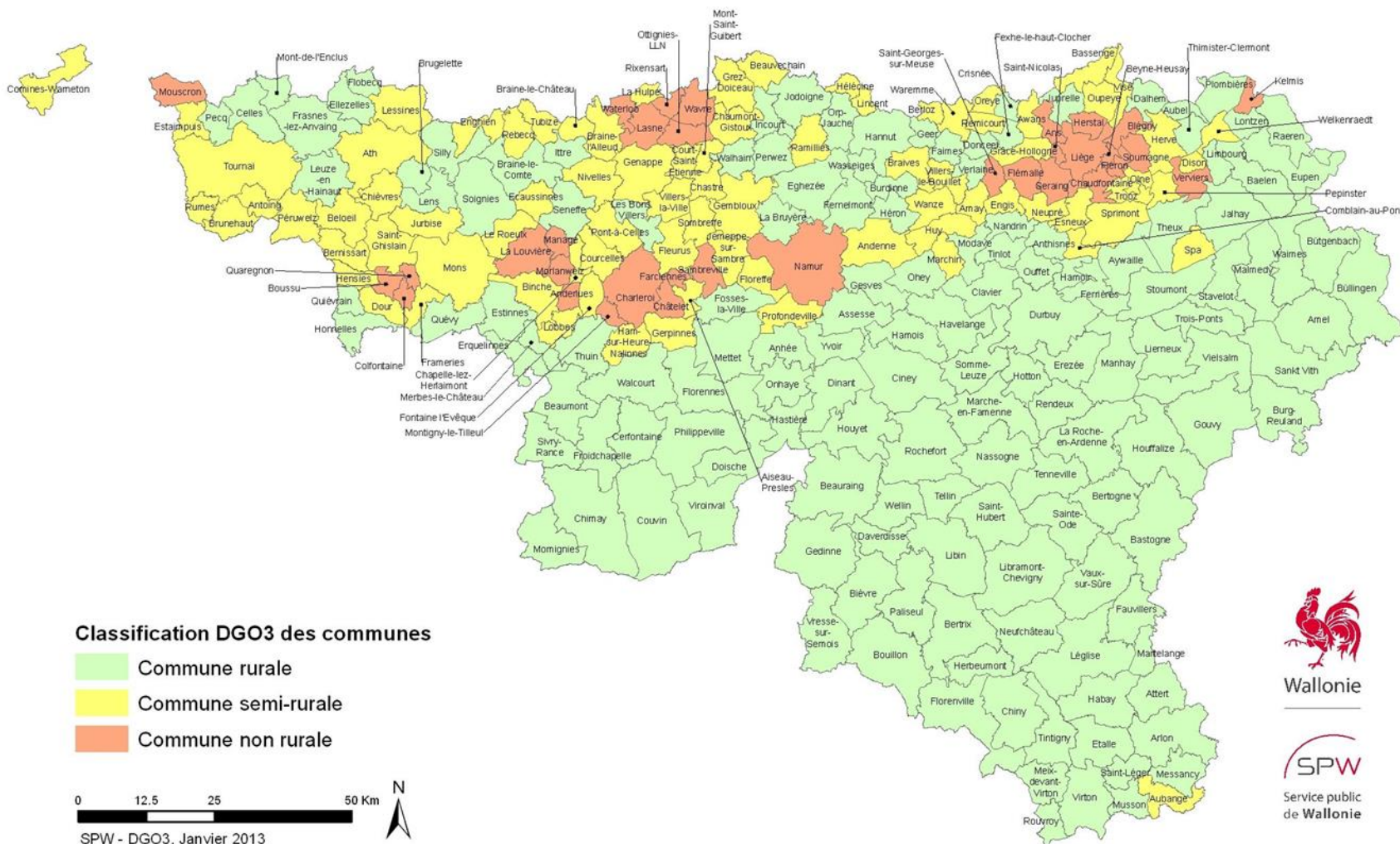
#### Porteur de projet

Initiateur du projet, celui qui en a eu l'idée et qui ne sera pas nécessairement l'opérateur de terrain

#### Stratégie

Formulation, à partir du diagnostic du territoire, d'un thème fédérateur, d'objectifs de développement et de projets

## Indicateur de ruralité Classification DGO3 des communes



Annexe : Classification des communes selon l'indicateur de ruralité (SPW, DGO3, Janvier 2013)