



Evaluation du programme LEADER 2007-2013 des Hauts de la Réunion

Rapport final

Février 2015



1 cours Verdun

69002 LYON

Tél. 04 78 28 15 00

Fax. 04 78 28 17 56

Mail. pluricite@pluricite.fr

www.pluricite.fr

1	INTRODUCTION	4
1.1	Les Hauts de la Réunion	4
1.2	Les spécificités du programme LEADER	4
1.3	Le programme LEADER 2007-2013 des Hauts de la Réunion	5
1.4	Les objectifs de l'évaluation	9
1.5	La démarche et la méthode de l'évaluation	10
2	ANALYSE DE LA PERTINENCE ET DE LA COHERENCE DE LA STRATEGIE INITIALE	11
2.1	La cohérence externe de la stratégie LEADER	16
3	ANALYSE DES REALISATIONS DU PROGRAMME	19
3.1	Bilan général de la programmation	19
3.2	Bilan global des réalisations	20
3.3	Bilan des réalisations par GAL et par sous-priorité	27
4	ANALYSE DE L'EFFICACITE DU PROGRAMME ET DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS	36
4.1	Les effets du programme sur l'offre de services (marchands, non marchands), impactant la qualité de vie, la réponse aux besoins des populations des Hauts Ruraux, la vie culturelle et sociale, l'attractivité des territoires	36
4.2	Les effets du programme sur la production économique dans les territoires et l'évolution des capacités et des domaines de production	39
4.3	La contribution du programme LEADER à la dynamique sociale des territoires, notamment dans un processus de nouvelle ruralité	42
4.4	La part des actions LEADER dans l'investissement « immatériel » dans les territoires, par le développement des réseaux et moyens d'information, la création et la mobilisation de nouvelles compétences	43
4.5	L'émergence, la nature et l'impact d'une structure informelle de gouvernance locale	45
4.6	Le degré d'appropriation de la démarche par les acteurs et les effets de cette appropriation sur les dynamiques locales	47
5	ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME	49

5.1	L'aide à l'émergence de projets et l'accompagnement au montage de projet	49
5.2	L'instruction	51
5.3	La programmation	52
5.4	La qualité de la communication sur le programme	54
5.5	La gestion et le pilotage du programme	55
5.6	Le suivi du programme	58
6	ANNEXES	64
6.1	Annexe 1 : Liste des documents étudiés	64
6.2	Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées en entretien	65
6.3	Annexe 3 : guides d'entretien	67
6.4	Annexe 4 : participants aux ateliers collectifs d'échanges avec les porteurs de projet	74

1 INTRODUCTION

1.1 LES HAUTS DE LA REUNION

Les Hauts de la Réunion désignent l'ensemble des Hauts de l'île correspondant au cœur et à la zone d'adhésion volontaire du Parc national de la Réunion. Ce zonage reprend les limites du Plan d'Aménagement des Hauts instituées par le décret du 23 juin 1978, modifiées par la Loi « montagne » de 1985 et par le décret du 26 décembre 1984.

Le territoire des Hauts de la Réunion est un espace identitaire reconnu de longue date, inscrit dans une succession de plans d'aménagement et de développement.

Sur la période 2007-2013, les Hauts de la Réunion ont été concernés par plusieurs outils permettant de financer, sous diverses formes, le développement du territoire :

- le programme européen FEADER 2007-2013 de la Réunion (dénommé «Programme de Développement Rural de la Réunion », le PDR-R), comportant 4 axes :
 - l'amélioration de la compétitivité des secteurs agricoles et forestiers
 - l'amélioration de l'environnement et de l'espace rural
 - la qualité de la vie en milieu rural et diversification des activités
 - l'axe LEADER, objet de la présente évaluation, et présenté ci-après.
- le programme opérationnel FEDER Convergence 2007-2013 de la Réunion,
- les dispositifs de financement de l'Etat, de la Région et du Conseil général, sur leurs compétences propres.

Par ailleurs, une première ossature de programme de développement des Hauts, d'émanation locale, a été élaborée et présentée en mai 2006 lors des Assises du Développement durable des Hauts ruraux. Ces Assises ont réuni 259 participants venus d'horizons professionnels divers, à différentes échelles du territoire. Elles ont constitué une étape de finalisation et de validation politique du Programme de Développement des Hauts Ruraux (PDHR), qui indique un certain nombre d'enjeux sur l'activité agricole, touristique, la valorisation des produits, les dynamiques de développement, les mutations sociales et l'accueil des populations.

1.2 LES SPECIFICITES DU PROGRAMME LEADER

Le Programme LEADER 2007–2013 constitue la quatrième « génération » des programmes européens de type LEADER, signifiant « Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale », destinés à accompagner le développement des territoires ruraux par la valorisation des ressources locales. Les Orientations Stratégiques Communautaires pour le Développement Rural de février 2006 indiquaient que LEADER permet de financer « des approches intégrées associant les agriculteurs, les sylviculteurs et d'autres acteurs ruraux [pour] sauvegarder et valoriser le patrimoine local naturel et culturel, sensibiliser aux problèmes de l'environnement et promouvoir les produits typiques, le tourisme ainsi que les ressources et l'énergie renouvelables ».

Les trois périodes successives LEADER I, LEADER II et LEADER +, ont permis à l'initiative LEADER de jouer sur les territoires le rôle de laboratoire d'expérimentation d'une approche originale du développement local en zone

rurale, fondée sur la mise en réseau des acteurs, la recherche et la mise en place de partenariats nouveaux, et l'élaboration de projets innovants selon des démarches ascendantes.

La génération 2007-2013 marque un changement notable dans la mise en œuvre de ces programmes tant au niveau national que sur les territoires, par l'intégration de LEADER au FEADER (Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural), dans le cadre du deuxième pilier de la Politique Agricole Commune.

La démarche LEADER se caractérise par 7 principes fondamentaux :

- un ancrage territorial confirmé : les programmes LEADER restent liés à des « territoires de projets »,
- une stratégie de développement toujours définie par les acteurs locaux,
- un partenariat public/privé, force de décision, concrétisé au sein d'un Groupe d'Action Locale (GAL),
- une approche ascendante et globale, qui associe plusieurs secteurs de l'économie rurale pour définir une stratégie dite intégrée,
- une approche qui privilégie des démarches novatrices apportant une plus-value, en termes de méthode comme en termes de contenu,
- la volonté d'élaborer des actions de coopération avec d'autres territoires, nationaux ou européens, voire extra-européens,
- la capitalisation et la diffusion des pratiques et projets exemplaires.

Le Programme de Développement Rural de la Réunion rappelle par ailleurs que cette stratégie spécifique LEADER doit présenter « une valeur ajoutée par rapport à la stratégie d'ensemble du territoire ».

1.3 LE PROGRAMME LEADER 2007-2013 DES HAUTS DE LA REUNION

1.3.1 L'appel à projets LEADER 2007-2013

L'introduction à l'appel à projets LEADER 2007-2013, qui constituait le cadre des candidatures à construire par les GAL à la Réunion, indiquait clairement une filiation entre le programme LEADER à élaborer et les 30 dernières années de développement des Hauts de la Réunion, portés tout d'abord par le Plan d'Aménagement des Hauts (PAH) devenu, depuis les Assises de mai 2006, le nouveau Programme de Développement des Hauts Ruraux (PDHR). L'appel à projets indiquait que l'approche « intégrée et ascendante » à développer dans LEADER constituait le prolongement quasi naturel de la stratégie historique de développement des Hauts. Un des enjeux de l'évaluation du programme LEADER consiste donc à comprendre dans quelle mesure les spécificités de l'approche LEADER, clairement établies par la Commission européenne dans ses Orientations Stratégiques Communautaires, et reprises dans l'appel à projets régional, ont été traduites dans le programme LEADER des Hauts de la Réunion, tout en prenant en compte les spécificités du territoire réunionnais.

Les Hauts de la Réunion n'ont pas bénéficié d'un programme LEADER sur la période 2000-2006. LEADER 2007-2013 constituait donc, au-delà de la filiation déjà évoquée avec la politique d'aménagement existante, une nouveauté dans le paysage local, en termes de gouvernance locale, de modalités de gestion (programmation et paiement), d'innovation et de mise en réseau des acteurs.

L'appel à projets donnait pour trame aux candidatures des GAL les cadres d'intervention suivants du PDR-R.

Au titre de l'axe 1 du PDR-R :

- 411-1 Soutien à la diversification et à la valorisation des atouts des territoires des Hauts (411-11 : Ateliers économiques et 411-12 : Aménagement de terroirs)

Au titre de l'axe 3 du PDR-R :

- 413-1 Soutien à la diversification et à la valorisation des atouts des territoires des Hauts
- 413-2 Soutien au développement économique dans la zone des Hauts
- 413-3 Hébergements publics de montagne et sites touristiques
- 413-4 Aménagements et petits équipements touristiques dans les Hauts
- 413-5 Consolidation et promotion du secteur associatif en tant qu'opérateur de la cohésion sociale des Hauts
- 413-6 Soutien aux initiatives de valorisation du patrimoine et à la production artistique des Hauts

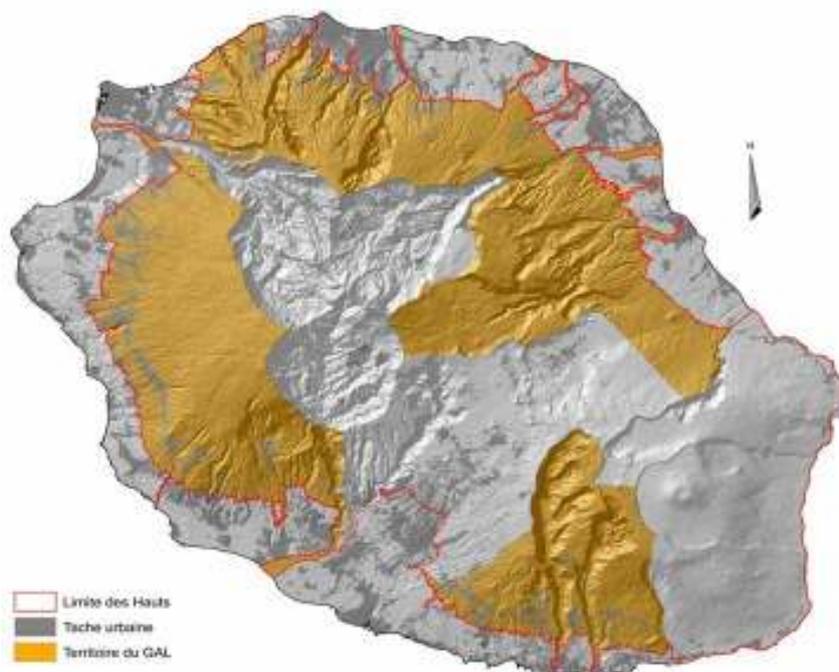
A la lecture de ces cadres d'intervention, il est clair que la stratégie LEADER s'inscrit dans une réelle continuité par rapport à la politique de développement déjà en place sur les Hauts ruraux, à l'exception des mesures 413-5 et 413-6 qui constituent une nouveauté.

1.3.2 Données physico-financières par GAL

Seuls les projets développés sur les Hauts de la Réunion pouvaient prétendre à une aide du FEADER au titre du "Programme LEADER des Hauts de la Réunion" sur la période 2007-2013, pour une enveloppe globale initiale de 16,737 M€ de FEADER, devant permettre de mobiliser des contreparties nationales à hauteur de 27,896 M€ de dépenses publiques totales.

L'AD2R et la Maison de la Montagne et de la Mer se sont associés pour porter le programme LEADER sur la base de deux GAL distincts :

- Le GAL « Mi-pentes », porté par l'AD2R, avec une enveloppe FEADER initiale de 8 450 297 €



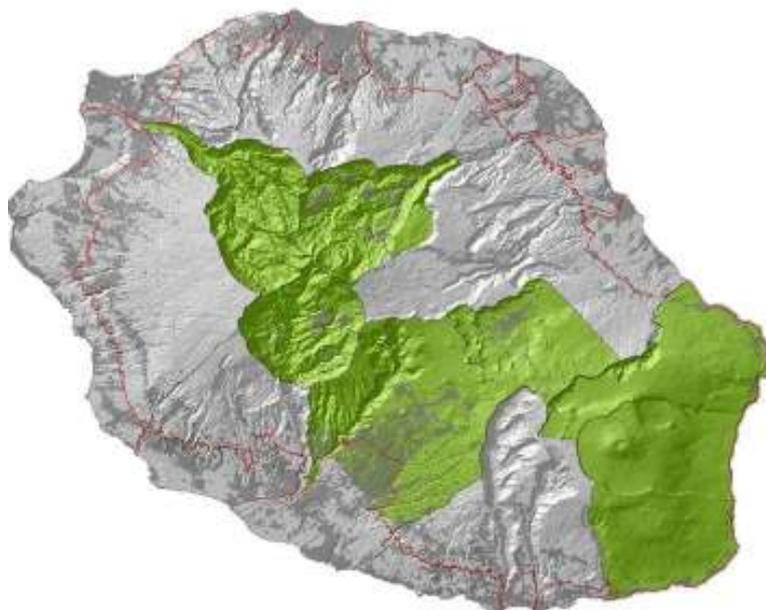
La stratégie de ce GAL, articulée autour du fil conducteur « A la croisée du rural et de l'urbain, construire une identité », se décline en 3 sous-priorités :

- 1 - Affirmer et partager l'identité du territoire,
- 2 - Mettre en synergie les atouts du territoire et la dynamique des projets économiques,
- 3 - Induire des retombées économiques en confortant l'attractivité du territoire.

Ces sous-priorités ont été déclinées par des objectifs stratégiques et effets attendus.

Priorité ciblée	Sous-priorité	Objectifs stratégiques	Effets attendus
<p>« A LA CROISEE DU RURAL ET DE L'URBAIN, CONSTRUIRE UNE IDENTITE »</p> <p>VERS UNE NOUVELLE GOUVERNANCE A CONSTRUIRE</p>	<p>1 - Affirmer et partager l'identité du territoire</p>	<p>→ Anticiper et gérer les convoitises sur les pentes</p> <p>→ Caractériser les spécificités de la « ruralité » réunionnaise</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accroître l'interconnaissance au sein des quartiers ▪ Des associations génératrices d'activités et de lien social ▪ Faciliter l'expression des acteurs dans la définition d'une identité « voulue » pour une meilleure reconnaissance du territoire (« créer les Hauts qu'on a envie de vivre, ne pas subir les mutations ») ▪ Passer d'un territoire « par défaut » à un territoire co-construit et souhaité ▪ Transformer les bourgs dortoirs en bassins de vie ▪ Une société rurale consolidée ▪ Un Parc consolidé par un socle identitaire culturel au-delà de son cœur
	<p>2 - Mettre en synergie les atouts du territoire et la dynamique des projets économiques</p>	<p>→ Passer d'une logique de croissance à une logique de développement durable</p> <p>→ Construire ses propres modèles de développement économique pour le territoire</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer un tissu économique de qualité en adéquation aux nouveaux besoins et exigences de la population rurale ▪ Des dynamiques collectives s'appuyant sur les ressources du territoire ▪ Permettre une meilleure lisibilité des atouts du territoire ▪ Faciliter l'émergence de projets économiques et soutenir la création d'activités ▪ Encourager l'exemplarité en valorisant les initiatives innovantes ▪ Un territoire pour habiter et travailler
	<p>3 - Induire les retombées économiques en confortant l'attractivité du territoire</p>	<p>→ Accroître la culture touristique du territoire</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une stratégie touristique spécifique au territoire ▪ Des équipements touristiques de qualité ▪ Le développement d'une culture de l'accueil
		<p>→ Créer les conditions de réussite de la décision partagée pour et par le territoire</p> <p>→ Accompagner le processus de nouvelle gouvernance territoriale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des groupes locaux en co-construction de projet pour leur territoire ▪ Structurer et formaliser une expertise territoriale portée par les acteurs locaux

- Le GAL « Cirques, plaines et volcans », porté par la Maison de la Montagne et de la Mer, avec une enveloppe FEADER initiale de 8 287 303 €.



La stratégie de ce GAL, articulée autour du fil conducteur «D'un volcan à l'autre : Révéler et valoriser la ruralité et le patrimoine exceptionnel par l'innovation», se décline en 3 sous-priorités :

- 1 - Dépasser les contraintes des terroirs des Hauts en développant les savoir-faire et la créativité à travers la pluriactivité,
- 2 – Conjuguer le développement économique et l'attractivité des sites touristiques exceptionnels,
- 3 – Encourager les solidarités entre les habitants dans les dynamiques collectives associatives.

Ces sous-priorités ont été déclinées par des objectifs stratégiques et effets attendus.

Priorité ciblée	Sous priorité	Objectifs stratégiques	Effets attendus
« D'UN VOLCAN À L'AUTRE, RÉVÉLER ET VALORISER LA RURALITÉ ET LE PATRIMOINE EXCEPTIONNEL PAR L'INNOVATION »	1 - Dépasser les contraintes des terroirs des Hauts en développant les savoir-faire et la créativité à travers la pluriactivité	<ul style="list-style-type: none"> → Favoriser l'appropriation et la valorisation des richesses patrimoniales par les habitants → Inciter à l'innovation et l'expérimentation dans une stratégie de développement basée sur une approche systémique 	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre à la population de travailler dans ce territoire • Développer une agriculture multifonctionnelle • Combiner la logique de production et la protection de l'environnement • Constituer un creuset artistique et culturel original
	2 – Conjuguer le développement économique et l'attractivité des sites touristiques exceptionnels	<ul style="list-style-type: none"> → Renforcer l'attractivité touristique → Encourager le développement de services de proximité, et un maillage plus fort avec le secteur touristique 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un tissu économique de proximité au service des habitants, des nouveaux besoins du territoire et des touristes • Favoriser l'arrêt des touristes extérieurs et des réunionnais dans les villages et îlets • Renforcer l'identité du territoire
	3 – Encourager les solidarités entre les habitants dans les dynamiques collectives associatives	<ul style="list-style-type: none"> → Conforter les initiatives associatives existantes → Permettre à tous les habitants de prendre part au développement 	<ul style="list-style-type: none"> • Fédérer l'ensemble des acteurs sur un projet commun • Encourager les habitants à être acteur de leur développement • Inciter à explorer des systèmes de développements alternatifs (économie sociale et solidaire)
VERS UNE NOUVELLE GOUVERNANCE A CONSTRUIRE		<ul style="list-style-type: none"> → Accompagner le processus de nouvelle gouvernance territoriale → Créer les conditions de réussite de la décision partagée pour et par le territoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Des groupes locaux en co-construction de projet pour leur territoire • Structurer et formaliser une expertise territoriale portée par les acteurs locaux • Encourager les formes de développements alternatifs (économie sociale et solidaire)

1.3.3 Les grandes lignes du fonctionnement des équipes des GAL

La composition des deux GAL est mixte : elle réunit à la fois des élus du territoire et des membres "privés" représentant les différents secteurs concernés par la stratégie LEADER.

Les deux GAL disposent chacun :

- d'un Président,
- un chef de projet,
- d'un comité de programmation,
- de Comités Techniques Locaux (CTL) correspondant à des zones homogènes dont la définition est le résultat des Assises du Développement des Hauts de la Réunion
 - Nord, Sud, Ouest, Sud-Ouest et Est pour le GAL Mi-Pentes
 - Salazie, Mafate, Volcan, Entre Deux, Plaine des Palmistes, Plaine des Cafres et Cilaos pour le GAL Cirques Plaines et Volcans.

Les GAL ont ensuite opté pour une mutualisation du travail avec une équipe commune :

- deux gestionnaires administratif et financier,
- une assistante administrative et financière,
- un responsable des paiements,
- 6 Assistants techniques de dispositif (ATD), présents sur le territoire des deux GAL et assurant l’instruction et l’accompagnement des porteurs de projet.

1.4 LES OBJECTIFS DE L’EVALUATION

L’objectif principal de ce rapport est de mener une évaluation globale et finale de l’action des deux GAL de la Réunion sur la période 2007-2013, afin d’en dresser un bilan objectif, principalement sur le plan qualitatif, d’en tirer tous les enseignements utiles et de les traduire en recommandations destinées à étayer les futures démarches de développement du territoire, en concertation avec les acteurs locaux.

Plus particulièrement, cette évaluation a pour objectif de conduire le bilan critique de la réalisation du programme, des actions d’accompagnement, des méthodes mises en œuvre et des dynamiques territoriales initiées selon les objectifs et la philosophie du programme LEADER, et d’apprécier la plus-value apportée par la réalisation du programme LEADER autour des cinq thématiques suivantes :

- l’offre de services (marchands, non marchands), impactant la qualité de vie, la réponse aux besoins des populations des Hauts Ruraux, la vie culturelle et sociale, l’attractivité des territoires,
- la production économique dans les territoires et l’évolution des capacités et des domaines de production,
- la contribution du programme LEADER à la dynamique sociale des territoires, notamment dans un processus de nouvelle ruralité,
- la part des actions Leader dans l’investissement « immatériel » dans les territoires, par le développement des réseaux et moyens d’information, la création et la mobilisation de nouvelles compétences,
- l’émergence, la nature et l’impact d’une structure informelle de gouvernance locale.

1.5 LA DEMARCHE ET LA METHODE DE L'EVALUATION

Le tableau suivant reprend les différentes étapes de l'évaluation :

Phase 1 - Lancement de l'évaluation	Entretien téléphonique avec l'équipe technique	Septembre 2014
	Visioconférence de lancement de la mission avec le Comité de pilotage	
	Elaboration du référentiel d'évaluation	
Phase 2 – Analyse de la qualité des actions programmées et de l'efficacité du programme	Analyse documentaire et bilan quantitatif	Octobre - Novembre 2014
	Réunion avec l'équipe technique AD2R – MMM et entretiens individuels avec les Directeurs et les membres des deux équipes (ATD – GAF – responsable des paiements – assistante admin. LEADER)	
	Entretiens avec les partenaires institutionnels (Commissariat à l'Aménagement des Hauts, Conseil régional, Conseil général, AGILE) et deux référents de CTL	
	Entretiens individuels avec 25 bénéficiaires	
Phase 3 – Analyse de la mise en œuvre du programme	Participation à un Comité de programmation	Novembre 2014
	5 ateliers avec des porteurs de projet	
	Réunion avec les référents des CTL	
Phase 4 – Finalisation de l'évaluation	Entretiens complémentaires avec les partenaires institutionnels (Parc national de la Réunion, ONF) et les Présidents des deux GAL	Décembre 2014
	Remise du rapport intermédiaire, puis du projet de rapport final	
Phase 4 – Finalisation de l'évaluation	Restitution du projet de rapport final au Comité de pilotage en visioconférence, puis rédaction du rapport final	Février 2015

2 ANALYSE DE LA PERTINENCE ET DE LA COHERENCE DE LA STRATEGIE INITIALE

Cette partie du rapport a pour objet d'analyser :

- la pertinence du programme, c'est-à-dire si les objectifs du programme étaient cohérents avec les enjeux identifiés dans le diagnostic,
- la cohérence interne de la stratégie initiale, c'est-à-dire la qualité de l'articulation entre les différents volets de la stratégie,
- la cohérence externe, c'est-à-dire qualité de l'articulation entre le programme LEADER et les autres outils d'intervention sur les Hauts de la Réunion.

Deux stratégies cohérentes avec le diagnostic des deux territoires

Rappel des grandes lignes du diagnostic sur les deux GAL

GAL Mi-Pentes	GAL CPV
<ul style="list-style-type: none">• Une situation d'interface entre les Bas de l'île et le territoire du GAL Cirques, Plaines, Volcans, soumise à une urbanisation et à une croissance démographique rapide• Une économie rurale et des entreprises peu compétitives face à la concurrence des Bas• Des taux de chômage globalement supérieurs dans les Hauts• Un patrimoine naturel et culturel sous-valorisé et fragile	<ul style="list-style-type: none">• Une situation au cœur du Parc National de la Réunion• Le développement de la pluriactivité comme réponse au maintien des activités économiques sur le territoire :<ul style="list-style-type: none">• <u>Agriculture</u> : diversification de la production agricole, développement de l'agrotourisme, valorisation de filières « produits »• <u>Commerces</u> : un tissu économique marqué par le poids important des restaurants et des commerces alimentaires de proximité.• <u>Tourisme</u> : une offre d'hébergement et de restauration touristique relativement bien développée• Une richesse patrimoniale (naturelle et culturelle), support de développement touristique• Une identité forte du territoire à consolider et à partager

Les deux candidatures des GAL ont été construites sur la base d'un diagnostic préalable à la fois complet sur la description des atouts et des contraintes des territoires, pertinent sur la présentation des enjeux identitaires, précis cartographiquement, et bien illustré à la fois par des données chiffrées et par des exemples de direx d'acteurs sur leur perception du territoire.

La notion de ruralité réunionnaise est déclinée dans les deux candidatures, mais il est clairement établi que cette ruralité recouvre des réalités très différentes sur les deux territoires.

La stratégie développée dans la candidature de l'AD2R entend traiter clairement l'enjeu que constitue le développement économique des Hauts tout en maîtrisant l'utilisation de l'espace. En cela, la stratégie est clairement adossée au diagnostic. Il en est de même sur le traitement de l'identité spécifique de ce territoire d'interface que sont les mi-pentes, via le soutien aux initiatives valorisant les spécificités de la ruralité de ce territoire et son développement touristique.

La stratégie développée par la MMM dans sa candidature répond bien, elle aussi, aux enjeux liés au dépassement des contraintes spécifiques du territoire, à la nécessité de développer une stratégie touristique et économique intégrée, et à l'importance de la conservation du lien social sur le territoire des cirques, plaines et volcans.

Deux stratégies de GAL répondant à deux diagnostics distincts, mais portant globalement sur les mêmes enjeux de développement

Chacune des stratégies est basée sur un diagnostic qui lui est propre, mais les grands fondamentaux des deux stratégies sont les mêmes : identité du territoire, soutien à la dynamique associative, développement touristique, et maintien ou développement de l'activité économique et de l'emploi afin de permettre aux habitants des Hauts de continuer à vivre sur le territoire dans les meilleures conditions possibles.

Le fait que les fondamentaux des deux candidatures soient proches met en évidence le fait que, malgré les différences entre les problématiques des deux territoires, les Hauts de la Réunion sont un territoire homogène du point de vue des enjeux de développement.

Une stratégie LEADER à l'échelle des Hauts réellement ascendante et partenariale dans son élaboration

La volonté d'associer les habitants et acteurs institutionnels et associatifs à l'élaboration de la stratégie LEADER a été réelle. La filiation du programme LEADER avec les enjeux issus des Assises de 2006, temps fort de mobilisation des habitants pour la réflexion sur l'avenir des Hauts, est clairement établie. Les enjeux traités par les deux candidatures LEADER sont en totale cohérence avec ceux du PDHR.

Deux stratégies bâties sur des sous-priorités, des objectifs et des effets attendus qui traduisent les enjeux initiaux, mais qui manquent d'homogénéité dans leur formulation et parfois d'une précision stratégique suffisante

Le PDR-R indique que « Chaque stratégie devra être bâtie autour d'une priorité ciblée reflétant le caractère participatif et multisectoriel de chacun des GAL ». Quant aux objectifs stratégiques, ils doivent montrer un but à atteindre, et être assortis d'un résultat, donc d'un effet précis attendu, qui donne clairement à voir le changement attendu suite à l'intervention, en des termes qui ne doivent pas être trop généraux.

L'exercice consistant à définir un intitulé de Priorité synthétisant l'esprit d'une candidature LEADER n'est jamais un exercice aisé. De même, la définition d'objectifs suffisamment précis pour que les résultats recherchés soient clairs, mais suffisamment ouverts pour ne pas écarter des projets potentiellement intéressants, reste un exercice délicat dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie LEADER.

GAL Mi-Pentes : « à la croisée du rural et de l'urbain : construire une identité »

- Une priorité insuffisamment précise ...

L'intitulé de la priorité ciblée indique bien la volonté du GAL de travailler sur un territoire à l'identité périurbaine incertaine. La notion d'identité est toutefois un peu large pour indiquer de manière claire les effets attendus du programme, mais elle permet ensuite de décliner une stratégie sur des volets thématiques qui correspondent bien aux besoins du territoire.

- ... Mais déclinée par des sous-priorités qui s'articulent logiquement et chronologiquement

La sous-priorité 1 « affirmer et partager l'identité du territoire » montre bien la volonté de d'abord mieux connaître, de mieux définir cette identité du territoire, avant de communiquer et de faire partager cette identité, afin d'en faire un facteur de valorisation et de développement. Cette dimension de développement est traduite dans l'intitulé de la sous-priorité 2, « mettre en synergie les atouts du territoire et la dynamique des projets économiques ». Cette notion de « synergie » est un peu complexe : il s'agit ici de valoriser les atouts du territoire afin d'en faire des facteurs de développement, ce qui correspond bien à l'ambition des programmes LEADER. Le verbe « induire » les retombées économiques, dans l'intitulé de la sous-priorité 3, n'est pas très clair et un intitulé plus clair autour de la notion de valorisation touristique du territoire aurait été plus explicite.

- Des effets attendus très divers en nature, en ambition et parfois trop proches de moyens ou d'actions

Les effets attendus doivent traduire ce qui est attendu concrètement de la mise en œuvre de la stratégie. L'étape de formulation des effets attendus permet de vérifier si les objectifs, qu'ils sont censés décliner, ont été rédigés de manière suffisamment claire. Au moment de l'évaluation, il est important d'analyser dans quelle mesure les effets obtenus correspondent aux effets attendus, il est donc important que ces effets attendus aient été rédigés de manière précise et reflètent une stratégie précise.

Certains effets sont clairement rédigés et montrent bien les résultats attendus : « une meilleure lisibilité des atouts du territoire », « accroître l'interconnaissance au sein des quartiers », « des équipements touristiques de qualité, « une culture de l'accueil ». Mais d'autres effets apparaissent très génériques et insuffisamment précis quant au changement attendu concrètement (« une société rurale consolidée », « un territoire pour habiter et travailler »). D'autres sont plutôt formulés comme des moyens ou des actions (« encourager l'exemplarité », « soutenir la création d'activités »). Le fait que les effets attendus ne soient pas homogènes dans leur manière d'être formulés, dans leur ambition et dans leur précision diminue la lisibilité d'une candidature par ailleurs solide dans ses autres composantes.

GAL Cirques, Plaines et Volcans : « D'un volcan à l'autre : révéler et valoriser la ruralité et le patrimoine exceptionnel par l'innovation »

- Une priorité ciblée fortement orientée, dans son affichage, sur l'innovation

Le terme « innovation » fait référence à une des caractéristiques attendues d'un programme LEADER, au regard des textes européens de cadrage du Programme. L'affichage de ce terme dans le titre même du programme n'est pas neutre, car cela crée une attente particulière en matière de caractère expérimental des projets à programmer. Or, le caractère d'innovation est souvent difficile à mettre en œuvre dans les programmes LEADER, car il est difficile à définir collectivement et à faire coïncider avec des règles de gestion souvent contraignantes.

- Des sous-priorités et des objectifs stratégiques globalement précis

Les objectifs stratégiques ont été clairement ciblés vers les différents volets qui contribuent à la création de l'identité et de l'attractivité d'un territoire (marketing territorial, communication, mise en réseau des acteurs, accueil de population...) et contribuent réellement à préciser la stratégie. Le fait d'axer les efforts sur la

pluriactivité, utilisée dans la formulation de la sous-priorité 1, est un choix stratégique fort, tout comme l’affichage du lien entre développement économique et touristique fait dans la sous-priorité 2, rédigé dans une optique de stratégie intégrée. La stratégie sur la sous-priorité 3 autour du soutien aux initiatives associatives est certes rédigée de manière un peu large, mais elle correspond bien à un attendu important de LEADER au regard de l’importance structurelle du tissu associatif pour les Hauts de la Réunion mise en évidence dans le diagnostic. Seul l’objectif stratégique « Inciter à l’innovation et l’expérimentation dans une stratégie de développement basée sur une approche systémique » manque de précision et de définition de ce qu’est cette approche systémique.

- Une complexité de la sous-priorité 1

Cette sous-priorité est complexe dans sa construction car elle rassemble les cadres d’intervention sur l’agriculture (411-11 et 411-12) et la culture (413-6) tout en rapprochant les notions de richesses patrimoniales, de protection de l’environnement, de développement culturel et de pluriactivité qui se rapproche plutôt de la notion de diversification agricole. La place des actions culturelles au sein de cette sous-priorité, qui ne sont pas directement reliées à ce qui est exprimé dans l’intitulé de la sous-priorité ou des objectifs stratégiques, n’apparaît pas très claire.

- Des effets attendus parfois formulés de manière trop large

« Permettre à la population de travailler dans ce territoire », « Renforcer l’identité du territoire » sont des effets qui peuvent être considérés comme formulés de manière trop larges par rapport à la nécessité de cibler la stratégie sur des priorités bien définies.

Deux stratégies très liées aux cadres d’intervention FEADER

Le tableau ci-dessous présente le contenu des cadres d’intervention utilisés sur les deux GAL et la manière dont ils étaient décrits dans la candidature en référence à l’appel à projets LEADER régional.

Cadre d’intervention	Rappel des orientations Régionales de l’Appel à Projet reprises dans les candidatures
411-11 Soutien à la diversification et à la valorisation des atouts des territoires des Hauts (volet agricole) – Ateliers économiques	En matière agricole, il s’agirait notamment d’aider au maintien d’un potentiel productif et de favoriser la structuration et l’organisation de filières de produits issus du terroir contribuant à conforter la richesse identitaire sur le territoire.
411-12 Soutien à la diversification et à la valorisation des atouts des territoires des Hauts (volet agricole) – Aménagement de terroirs	
413-1 Soutien à la diversification et à la valorisation des atouts des territoires des Hauts	Il s’agit de tendre vers une agriculture multiple, viable, au service du territoire et donc de développer une agriculture multifonctionnelle en encourageant la pluriactivité des actifs agricoles notamment dans les domaines touristiques et agrotouristiques. Le dispositif vise à apporter un soutien financier aux projets portés par des initiatives privées s’impliquant dans une stratégie locale de développement et un projet de territoire, notamment la création et le développement de produits de découverte et d’activités de loisirs en lien avec l’environnement naturel et la vocation touristique du

	territoire. L'objectif est de consolider, pérenniser et développer l'emploi dans les Hauts.
413-2 Soutien au développement économique dans la zone des Hauts	En matière d'aide à la création et au développement des micro-entreprises, un soutien financier pourrait être apporté aux porteurs d'initiatives souhaitant développer ou conforter des activités génératrices d'emploi sur le territoire dans les secteurs marchands (artisanat, commerce et services à la personne).
413-3 Hébergements publics de montagne et sites touristiques	<i>(Les deux cadres étaient présentés conjointement, dans les deux candidatures)</i> En matière d'aides publiques dans le domaine touristique, il s'agirait notamment de renforcer, dans les Hauts de l'île et sur les sites d'intérêt touristique, un produit d'hébergement public, de diversifier les réseaux de randonnées et les produits de loisirs de pleine nature publics, et de soutenir les aménagements et équipements touristiques publics concourant au développement rural.
413-4 Aménagements et petits équipements touristiques dans les Hauts	
413-5 Consolidation et promotion du secteur associatif en tant qu'opérateur de la cohésion sociale des Hauts	En matière de services de base, les dispositifs pourraient viser à consolider et promouvoir le tissu associatif existant, moteur de la cohésion sociale participative, afin de conserver le lien entre les différents groupes communautaires et à renforcer le caractère identitaire du territoire des Hauts.
413-6 Soutien aux initiatives de valorisation du patrimoine et à la production artistique	En matière de patrimoine rural, les actions pourraient s'orienter vers la valorisation et la sauvegarde d'une production artistique, culturelle ou patrimoniale des Hauts, le soutien et la transmission des savoir-faire artistiques, culturels et patrimoniaux, et vers la création de sites susceptibles d'engendrer de l'animation artistique, culturelle ou patrimoniale y compris dans sa dimension « nature ».

Une stratégie fortement portée dès l'origine par les membres du GAL

L'ensemble des entretiens a montré la forte appropriation de la stratégie du programme LEADER par les membres des deux GAL, élus comme socioprofessionnels. L'intensité de cette appropriation est tout à fait remarquable par rapport à d'autres GAL où le portage est beaucoup plus faible, et bien moins largement partagé.

Une stratégie qui a évolué à mi-parcours, pas sur ses fondamentaux, mais sur ses modalités de mise en œuvre

Les fondamentaux de la stratégie n'ont pas évolué de manière significative sur la période. Le constat d'un faible taux de programmation à mi-parcours n'a pas conduit à une modification du périmètre des cadres d'intervention pour inclure davantage de types de projets. Les GAL ont en effet jugé, à l'époque, que le taux de programmation allait naturellement augmenter, grâce à un renfort de l'équipe des ATD et sur la base de l'exemple qu'allaient constituer les premiers projets menés à leur terme. Les modifications principales ont consisté :

- à augmenter les taux et les plafonds sur certains cadres,
- à réabonder et à diminuer la dotation de certains cadres en 2013, afin de permettre de répondre à l'ensemble des demandes de projet qui restaient à venir.

2.1 LA COHERENCE EXTERNE DE LA STRATEGIE LEADER

2.1.1 Cohérence avec les axes 1 et 3 du PDR-R

Les deux candidatures consacrent une partie spécifique à la démonstration de l'articulation du projet LEADER avec les autres politiques intervenant sur la zone. Les mesures actuellement dans LEADER 2007/2013 ont été volontairement exclues du droit commun en 2007, et l'articulation entre les cadres d'intervention LEADER et hors LEADER a été faite systématiquement lors de l'instruction par les Assistants Techniques de Dispositif, pour orienter les projets vers le meilleur dispositif.

A titre d'illustration, en matière agricole, l'ambition de LEADER était de répondre aux besoins spécifiques de porteurs de projets des Hauts, n'ayant pas (ou peu) de possibilité d'accès à d'autres dispositifs de soutien financier, en raison par exemple :

- de l'ampleur trop limitée de leur projet. Par exemple, sur la Mesure 121 Dispositif 121.2 « Aides à la construction et à la modernisation des bâtiments d'élevage », des seuils (minimum d'animaux pour être éligible) et des plafonds d'exclusion (maximum d'animaux subventionnables) par type d'élevage ont été fixés, qui peuvent ne pas correspondre aux micro-projets sur les Hauts. De même, dans le cadre de la mesure 121 Dispositif 121.7 « Investissements pour les cultures sous abri », la surface minimum subventionnable est de 500 m², ce qui exclut les projets de taille inférieure portés par les agriculteurs des Hauts.
- de la nature du projet. Par exemple, sur la Mesure 121 Dispositif 121.6 « Soutien aux plantations de diversification végétale », l'aide est attribuée dans le cadre d'un projet global d'exploitation (selon seuil) avec engagement de l'agriculteur du maintien des cultures pendant 5 ans pour les cultures pérennes, ce qui peut être inaccessible à certains agriculteurs des Hauts.
- de leur statut d'indépendant (sur la même mesure que citée précédemment, les bénéficiaires éligibles sont les agriculteurs inscrits à l'AMEXA et pour certaines filières, les producteurs doivent être adhérents à une organisation professionnelle ou à un groupement de producteurs reconnus).

En matière touristique, le PDR-R indiquait que : « sur LEADER, les projets touristiques pourront s'inscrire dans le projet de territoire au titre de l'appel à projet. Ces opérations devront alors clairement démontrer leur insertion et plus-value apportée au projet de territoire et établir leur complémentarité par rapport aux stratégies déjà affichées par ailleurs ».

Cette restriction du FEADER (axes 1 et 3) à certains types de projets, conduit à ce que certains micro-projets portés par des habitants des Hauts ne pouvaient être financés que dans LEADER.

2.1.2 Cohérence avec les politiques du Conseil régional

La Direction des Affaires Economiques est identifiée comme le service référent pour le cofinancement des projets au titre des cadres d'intervention 413-1 « Soutien à la diversification et à la valorisation des atouts des territoires des Hauts » et 413.2 « Soutien au développement économique dans la zone des Hauts ». Le programme LEADER permet de financer des projets qui ne rentrent pas prioritairement dans les cadres d'intervention du Conseil Régional, en raison de la nature du projet (développement d'une activité commerciale dans un secteur de nature particulièrement concurrentielle notamment, ou agrotourisme). LEADER permet ainsi à des projets de se développer dans les Hauts dans des secteurs concurrentiels qui restent à structurer. Des croisements existent entre le cadre d'intervention 413.2 et d'autres dispositifs de développement économique mobilisés par le Conseil régional, notamment avec le FEDER dans le cadre de la mesure 2.08 relative aux « activités d'hébergement hôtelier et activités de loisir ».

La Direction Régionale du Tourisme est identifiée comme le service référent pour le cofinancement des projets au titre du cadre d'intervention 413-4 « Aménagements et petits équipements touristiques dans les Hauts ». Le programme LEADER permet de financer des équipements touristiques ainsi que des projets touristiques de moins grande ampleur. Il ne permet toutefois pas de financer des projets ou parties de projets d'hébergement : cela reste dans les prérogatives du Conseil régional. Cette obligation pour les porteurs de projets intégrés comportant notamment une dimension touristique de faire deux démarches de demande de financement séparées a pu être un frein pour certains porteurs de projet ne souhaitant pas entrer dans un processus trop complexe.

La Direction de la Culture et du Patrimoine Culturel est identifiée comme le service référent pour le cofinancement des projets au titre des cadres d'intervention 413-5 « Consolidation et promotion du secteur associatif en tant qu'opérateur de la cohésion sociale des Hauts » et 413-6 « Soutien aux initiatives de valorisation du patrimoine et à la production artistique » (avec le Conseil général). La Région finance notamment des projets culturels et de développement des liens sociaux portés par des structures associatives dans le cadre de ses lignes budgétaires propres, et intervient également en cofinancement de projets LEADER.

Par ailleurs, dans le cadre du projet de mandature 2010-2014, la Région Réunion s'est engagée à mettre en œuvre auprès des communes et de leurs groupements un important programme de travaux, notamment pour la réalisation et la modernisation des équipements culturels et sportifs, le « Plan de relance régional en faveur des communes ». Le programme LEADER a permis de compléter ces investissements par le financement de projets liés à l'amélioration du cadre de vie urbain.

D'autres exemples de complémentarité existent entre LEADER et les politiques de la Région, par exemple dans les projets LEADER de fleurissement dans certains quartiers de Salazie qui ont mobilisé des « emplois verts » pour lesquels le Conseil régional a signé une convention avec l'Etat.

2.1.3 Cohérence avec les politiques du Conseil général

Le Conseil général de la Réunion a globalement en charge la politique agricole du territoire. La quasi-totalité des dispositifs d'intervention du Conseil général étant contractualisés dans le cadre du FEADER, la cohérence externe théorique était élevée.

Le Conseil général est intervenu comme cofinancier sur les cadres d'intervention 411-11, 411-12, 413-3 et 413-6.

CONCLUSIONS

Un lien réel et fort entre le programme LEADER et les réalités du territoire, facteur essentiel de réussite du programme

Le lien entre les besoins du territoire d'une part et les objectifs stratégiques et les effets attendus d'autre part, est avéré. La stratégie est donc globalement très pertinente et fondée sur un diagnostic exhaustif et précis.

Une stratégie large, manquant d'homogénéité et de précision

La stratégie a ainsi été formulée de manière suffisamment large pour pouvoir accueillir des types de projets les plus divers possibles, dans le but de se laisser la possibilité de programmer tout type de projet permettant de soutenir le développement des territoires concernés (moyennant le fait que les projets correspondent aux cadres d'intervention du FEADER et à un certain nombre de critères de viabilité, d'utilité et d'ancrage territorial). Ce choix permettait de répondre de manière large à des besoins réels, mais comportait aussi le risque de disperser les efforts financiers sur une multitude de projets juxtaposés, dont la cohérence entre eux, dans une optique de « projet de territoire », serait difficile à assurer.

De plus, le degré de précision de certains objectifs ou effets attendus n'était pas suffisant pour assurer un pilotage fin du programme par la suite.

Une stratégie très fortement adossée aux cadres d'intervention FEADER

Les deux plans de développement ont été rédigés en reprenant directement les cadres d'intervention FEADER, plutôt qu'en déclinant plus précisément ce qui était attendu derrière les sous-priorités et les objectifs. Cela n'a pas permis de mettre en évidence l'articulation entre les objectifs de la stratégie et le contenu des cadres d'intervention. Cela induit que ce sont les cadres d'intervention qui constituent la stratégie, alors que les cadres d'intervention ne sont que des outils, des moyens au service du développement de la stratégie. La stratégie aurait pu permettre d'exposer un peu plus précisément comment le GAL entendait utiliser les cadres pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. A noter que contrairement à la période 2014-2020, les GAL pour la période 2007-2013 n'ont pas bénéficié d'un accompagnement à l'élaboration de leur stratégie.

Une bonne articulation entre LEADER et les autres axes du FEADER

L'articulation entre la stratégie LEADER et le PDR apparaît claire et les types d'intervention sont bien distincts. Dans la mise en œuvre, le travail assuré par les animateurs territoriaux et les assistants techniques de dispositif a permis d'orienter les projets vers le dispositif adéquat.

Une bonne complémentarité entre LEADER et les politiques de la Région et du Département

La mobilisation des contreparties n'a pas posé de problèmes majeurs tout au long de la programmation. Quelques difficultés sont toutefois apparues à la marge, par exemple l'impossibilité de financer les volets « hébergement » des projets touristiques sous LEADER, cette prérogative restant celle de la Région.

RECOMMANDATIONS

Pour la(les) future(s) stratégie(s) LEADER :

- Rendre la stratégie plus claire et plus lisible en augmentant la précision des objectifs poursuivis
- Ne pas limiter la future stratégie à une mise en œuvre des cadres d'intervention FEADER
- Renforcer le lien entre la future candidature et les principes fondateurs de LEADER

3 ANALYSE DES REALISATIONS DU PROGRAMME

3.1 BILAN GENERAL DE LA PROGRAMMATION

L'équipe technique mobilisée sur le Programme a assuré un suivi de qualité de l'avancement du programme LEADER. Pour cela, elle a établi des bilans permettant de présenter aux membres du comité de programmation l'état d'avancement du programme et a procédé régulièrement à une analyse statistique des projets programmés (nature des projets, type de bénéficiaires...).

Ces bilans ont cependant été établis à l'échelle des cadres d'intervention FEADER (conformément aux exigences de suivi de l'autorité de gestion du FEADER), mais pas à l'échelle des sous-priorités et objectifs stratégiques des deux GAL, ce qui rend moins lisible le lien entre les projets programmés et la stratégie définie initialement.

3.1.1 Une amélioration significative de la programmation à compter de 2012

La programmation des dossiers a fluctué tout au long de la période de programmation, avec un démarrage de la programmation faible jusqu'en 2011. Une évolution progressive de la programmation peut être constatée entre 2012 et début 2013. Le nombre de dossiers présentés en comité de programmation s'est enfin très fortement accru à la fin du programme. Cela peut s'expliquer par :

- l'absence de programme LEADER sur le territoire en 2000-2006, alors qu'un programme LEADER a existé avant 2000. Une animation territoriale a certes été assurée sur la période 2000-2006, notamment par l'APR, et a permis de repérer quelques projets. La continuité entre le développement des Hauts assuré avant 2006 et celui assuré dans le cadre de LEADER à partir de 2009-2010 a été effective, mais un temps spécifique de communication sur le programme LEADER a été nécessaire en 2007 pour qu'il soit connu et approprié par les porteurs de projet potentiels, et que de premiers projets émergent ensuite.
- l'importance de « la preuve par l'exemple » : le fait pour un porteur de projet potentiel de pouvoir constater ce que le programme a permis de réaliser sur quelques premiers projets a constitué un facteur important de motivation et de décision des porteurs à solliciter le programme, ce qui n'a pu se faire qu'au bout de plusieurs mois,
- le contexte de crise économique généralisée, qui n'a pas favorisé un bon démarrage du programme,
- le temps nécessaire pour que le recrutement de deux assistants techniques de dispositifs supplémentaires donne des résultats en terme de dynamisation de l'aide à l'émergence et au montage de projet. La recommandation d'étoffer l'animation autour de LEADER avait été formulée à la fois dans l'évaluation intermédiaire de LEADER et dans l'évaluation intermédiaire du PDR-R, ainsi que par certains partenaires institutionnels du programme,
- la mise en programmation tardive de dossiers qui ont connu un temps de maturation long. Ce temps de maturation peut s'expliquer par la complexité du projet, la difficulté pour le porteur de boucler son plan de financement, et par exemple, d'obtenir un prêt bancaire lui permettant de commencer à engager des travaux ...

3.1.2 Un taux de programmation sur les deux GAL fin 2014 très élevé

GAL Mi-Pentes :

- 279 projets programmés (qui ont reçu leurs contreparties nationales programmées, après passage dans les différentes commissions sectorielles)
- pour 8 434 702 € de FEADER, soit un taux de programmation des crédits FEADER proche de 100% par rapport à la maquette FEADER initiale de 8 450 297 €
- et 5 568 135 € de contreparties nationales.

GAL Cirques, plaines et volcans :

- 304 projets programmés
- pour 7 040 840 € de FEADER, soit un taux de programmation des crédits FEADER de 85% par rapport à la maquette FEADER initiale de 8 287 303€
- et 4 693 895 € de contreparties nationales.

Le faible taux de programmation constaté lors de l'évaluation intermédiaire a donc été très fortement accru pour atteindre des chiffres très élevés à fin 2014.

3.1.3 La nécessité désormais d'assurer une extrême vigilance sur les paiements

Les taux de paiement sur les deux GAL sont encore relativement faibles. Cela s'explique notamment par le fait que la programmation n'a véritablement démarré qu'après quasiment 2 ans. Ainsi, de nombreux projets ont été programmés récemment et n'ont pas encore fait l'objet de remontée de dépenses.

Une grande vigilance devra être apportée dans les prochains mois sur ce sujet, afin que l'ensemble des pièces soient transmises dans les délais au Commissariat à l'Aménagement des Hauts, soit au plus tard le 30 juin 2015. Les délais de réalisation des dernières opérations programmées seront donc très courts.

L'AD2R et la MMM sont conscients de l'importance de cet enjeu et ont récemment mis en place des actions spécifiques de sensibilisation et de relance des porteurs de projet. Les gestionnaires administratifs et financiers, le responsable des paiements ainsi que l'ensemble des assistants techniques de dispositif, sont impliqués de manière intensive dans la relance et le suivi des porteurs de projet sur ce volet de la clôture du programme.

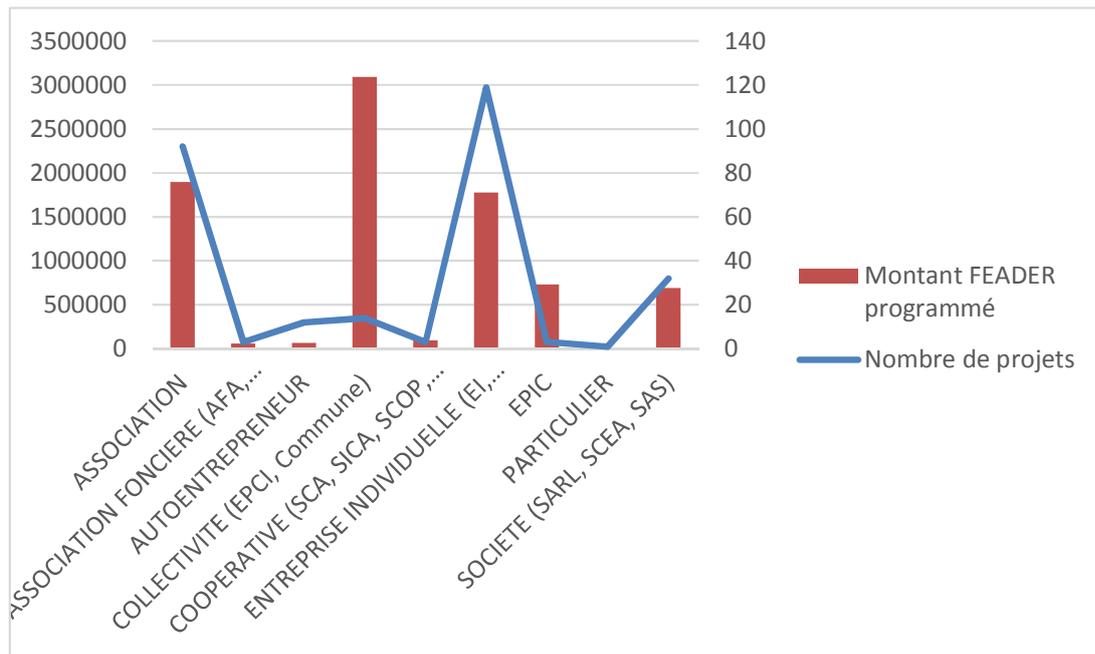
3.2 BILAN GLOBAL DES REALISATIONS

3.2.1 Nature des porteurs de projet et montant FEADER programmé

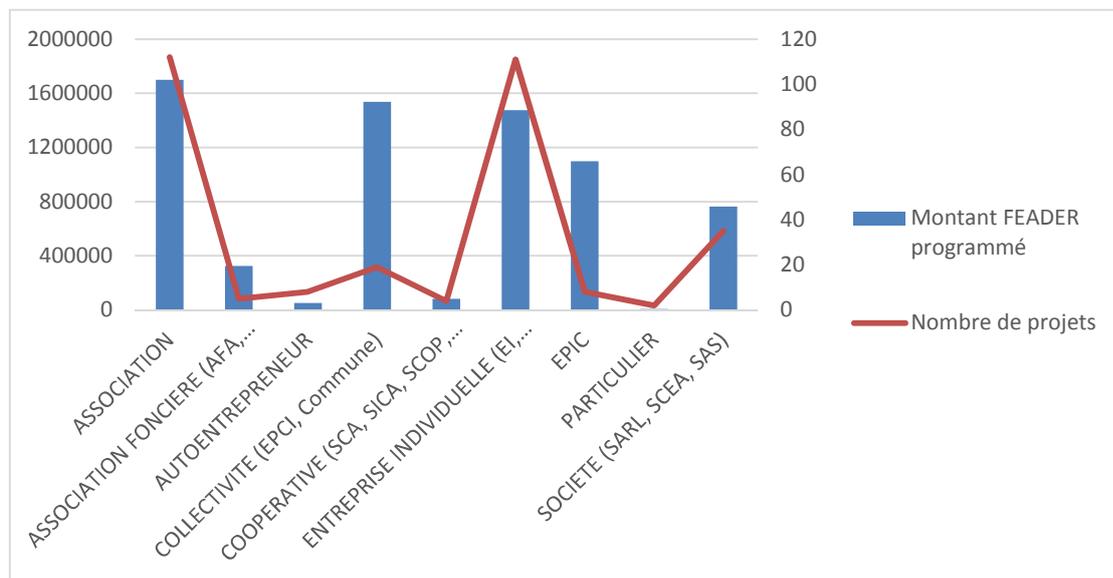
Des crédits FEADER mobilisés prioritairement par les entreprises et les associations

Les deux GAL ont deux profils proches sur la proportion de projets programmés et le montant FEADER programmé selon le type de porteur de projet.

GAL Mi-pentes



GAL Cirques, plaines et volcans



La stratégie du programme, orientée vers le développement économique, touristique, les commerces et les services a été, naturellement, fortement orientée vers le champ de compétences des porteurs de projets privés, entreprises et associations, qui représentent la majorité des bénéficiaires, en termes de nombre de projets (mais pas de montant FEADER programmé).

La proportion de projets portés par les collectivités et EPCI apparaît donc limitée, en nombre mais pas en montants (du fait du cadre 413-3 qui comporte la réhabilitation des gîtes publics de montagne). Si cela est cohérent avec la stratégie initiale, cela interroge toutefois le degré d'implication des collectivités publiques, et notamment des intercommunalités, dans LEADER. Au-delà d'être représentées au Comité de programmation,

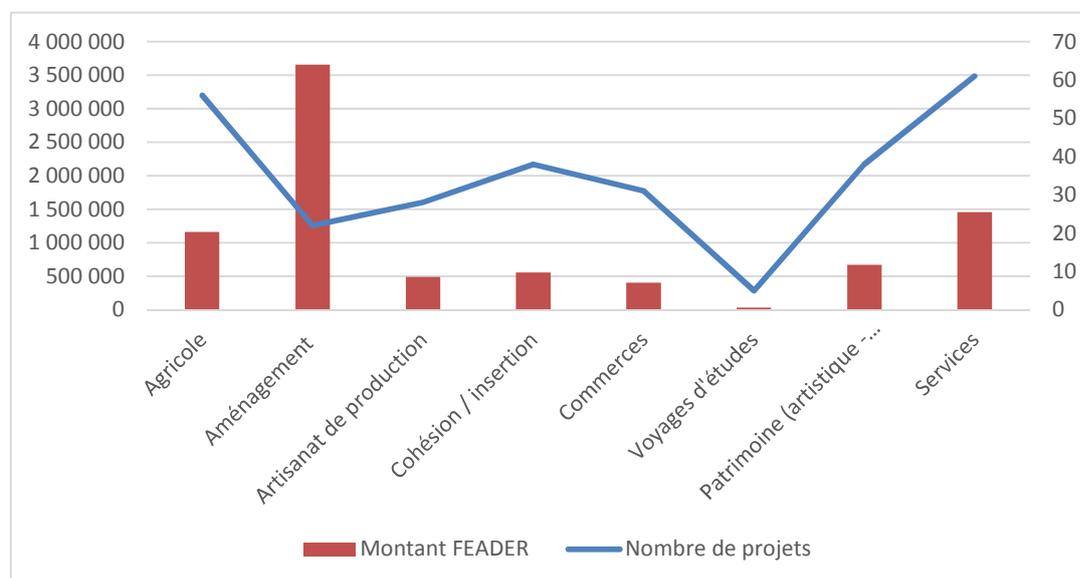
les intercommunalités auraient en effet pu se saisir davantage de l'opportunité que constituait le programme LEADER pour être porteuses de projets s'inscrivant directement dans leur projet de territoire. Cela aurait peut-être évité, sur certains territoires, d'avoir une programmation composée d'une juxtaposition trop prononcée de projets individuels, ou du moins, cela aurait peut-être permis d'avoir une programmation plus stratégique à l'échelle des territoires intercommunaux, tout en continuant à répondre à des besoins locaux.

NB : l'obligation d'attendre que les cofinanceurs aient versé leur contrepartie avant de pouvoir verser la part FEADER a contribué à rallonger parfois très fortement les délais de paiements. Les porteurs de projet sollicitant des fonds doivent, par conséquent, avoir une capacité de trésorerie leur permettant d'avancer les fonds. Il reste ainsi très difficile pour de petites structures privées, notamment associatives, de solliciter du FEADER pour LEADER. Ce constat, que l'on retrouve dans la quasi-totalité des GAL, est particulièrement prégnant à la Réunion où les petits porteurs de projets des Hauts cumulent souvent les facteurs de fragilité. Sans que ce constat puisse être quantifié, en l'absence de possibilité de décompter le nombre de porteurs de projet ayant abandonné leur demande en cours de route, il est probable qu'un certain nombre de porteurs de projets entrepreneurs ou associatifs ont été concernés par cet abandon.

3.2.2 Nature des projets

Une majorité de projets autour des services et du développement agricole sur le GAL Mi-pentes, et du développement agricole et du patrimoine artistique et culturel sur le GAL Cirques, Plaines et Volcans

GAL Mi-pentes



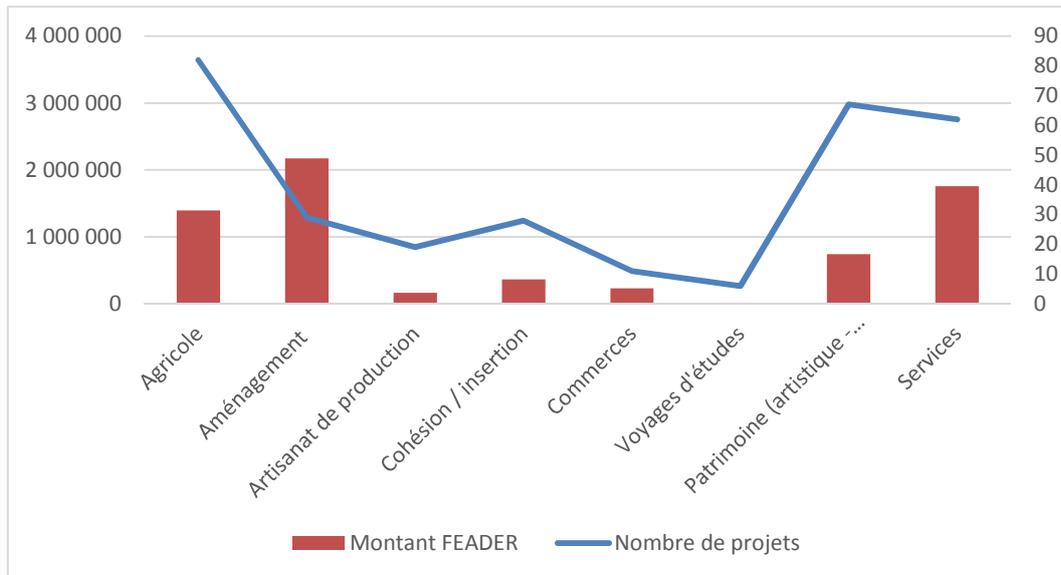
Sur le GAL Mi-pentes, la programmation se caractérise par :

- **Un montant FEADER majoritairement programmé sur les projets dits d'aménagement**, qui constituent l'ensemble de la programmation sur le cadre 411-12 (7 projets : retenues collinaires, chemins d'accès, études) mais aussi le cadre 413-3 (2 projets : étude et travaux autour du Gîte des Tamarins, qui représentent à eux seuls 800 000 € de FEADER), 413-4 (12 projets : travaux d'aménagement paysager, de sentiers, études de maîtrise d'œuvre ...) et 413-6 (1 projet : Acquisition d'un équipement lumière et développement du « festival kom i di » dans les hauts de Saint-Joseph) (ce dernier aurait peut-être pu être classé dans une autre typologie de projet). Le montant très élevé des projets liés aux gîtes explique

l'importance du montant FEADER sur cette catégorie de projets « aménagement de terroirs ». A noter que les trois autres projets du cadre 413-3 liés à la réhabilitation de gîtes ont été classés en catégorie « services : hébergement » plutôt que « aménagement de terroirs ».

- **En termes de nombre de projets, une majorité de projets de « services »** (garages, restauration, activités esthétiques, touristiques ...) (61 projets) **et agricoles** (bâtiments d'élevage, serres ...) (56 projets)
- Ensuite, une trentaine de projets autour, respectivement, de l'artisanat de production, de la cohésion / insertion, des commerces et du Patrimoine (artistique - culturel).

GAL CPV

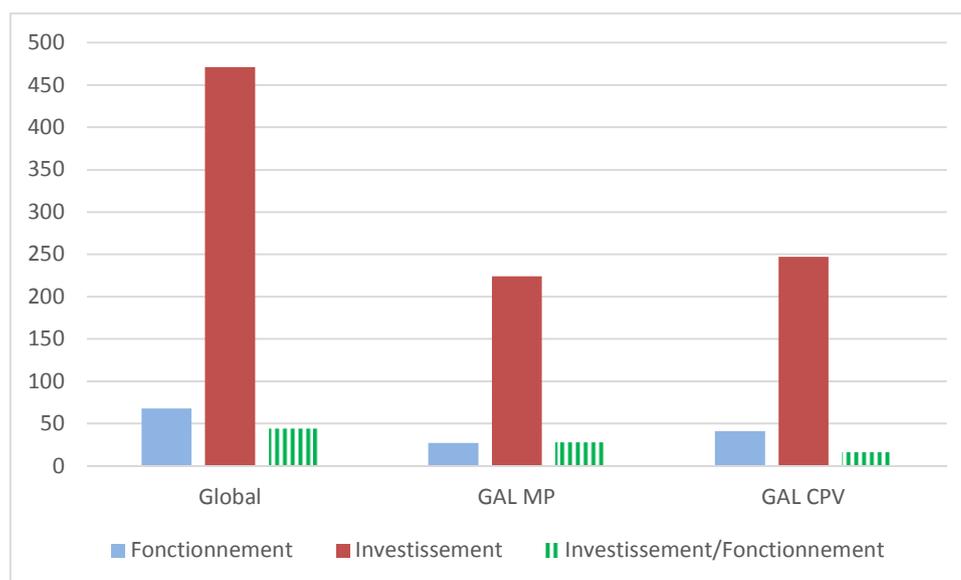


Sur le GAL CPV, la programmation se caractérise par :

- Comme pour le GAL Mi-Pentes, un montant FEADER majoritairement programmé sur les projets dits d'aménagement de terroirs, mais avec une prééminence financière moins marquée que sur le GAL Mi-pentes. On retrouve des projets d'études, de retenues collinaires, d'aménagements paysagers ... mais pas de réhabilitation de gîtes, qui ont tous été classés sur ce GAL dans « services / hébergements ».
- En termes de nombre de projets, une majorité de projets agricoles (bâtiments d'élevage, serres ...) (81 projets) et de projets liés à la valorisation du patrimoine (festivals, résidences d'artistes, productions de CD ...) (67 projets)
- Ensuite, entre 20 et 30 projets autour, respectivement, de l'artisanat de production, de la cohésion / insertion, des commerces

Ces profils de programmation correspondent globalement aux enjeux de la stratégie initiale.

Une forte représentation des projets d'investissements pour le financement d'infrastructures



Le programme a permis de financer une majorité de projets d'investissement, notamment dans les domaines suivants :

- l'aménagement de locaux pour des activités d'élevage et de transformation de productions agricoles, commerciales ... (serres, séchoirs, bâtiments d'élevage, tueries,...),
- la création, l'équipement ou le développement de commerces de proximité,
- la rénovation de gîtes publics de montagne,
- les petits équipements touristiques.

Certains projets d'investissement n'auraient probablement pas vu le jour sans LEADER, d'autres auraient été conduits mais avec plus de difficultés budgétaires, et selon un calendrier plus long. LEADER a donc été clairement déterminant pour ces projets. Toutefois, certains types de projets d'investissement, comme la création ou l'investissement dans du matériel pour des supérettes, des entreprises de restauration, s'ils créent de l'emploi et de l'activité, et s'ils répondent certes à un besoin de la population non couvert auparavant, posent toutefois question par rapport aux principes LEADER que sont l'innovation, la mise en réseau, l'utilisation d'une méthode particulière de développement. Sur certains territoires en effet, de nombreux projets relevant de ces catégories ont été financés. Si le programme ne l'interdit évidemment pas, le programme incite à avoir une approche stratégique à l'échelle d'un territoire, et pas seulement une réponse à des besoins portés par des porteurs de projet individuels et juxtaposés sur un territoire. Si l'évaluation finale ne permet pas de dire dans quelle mesure cette approche stratégique à l'échelle de la zone a été systématiquement appliquée (elle l'a toutefois été manifestement dans certains CTL), elle peut en tout cas souligner l'importance de veiller à cette approche stratégique de la programmation pour l'avenir. Il reste essentiel dans LEADER de pouvoir financer des projets répondant aux besoins locaux sans pour autant exiger leur totale correspondance avec l'ensemble des fondamentaux LEADER.

Un autre exemple illustrant cette interrogation sur la plus-value de LEADER concerne les projets de mise aux normes des exploitations agricoles, qui ont été intégrés dans LEADER au motif que la mise aux normes constitue parfois un risque de disparition de l'entreprise lorsque les coûts associés sont trop élevés. LEADER constitue dans ce cas une aide déterminante au maintien de l'emploi et de l'activité sur des communes des Hauts, ce qui justifie son intervention, surtout sur des territoires particulièrement fragiles. On se trouve, avec ce type de projets, à la limite de ce qui relève ou non d'une démarche LEADER, dans la mesure où ce type de projets ne démontre pas

nécessairement de dimension d'innovation, de mise en réseau ou de liaison avec d'autres actions sur le territoire. Si l'enveloppe FEADER avait été plus réduite, obligeant les gestionnaires des programmes à faire des choix plus stricts parmi les projets, la question de l'opportunité de financer ce type de projets se serait peut-être posée avec davantage d'acuité.

A côté des investissements, le programme a par ailleurs contribué au développement d'une **connaissance et d'une ingénierie territoriale**, en cohérence avec la stratégie initiale des deux programmes qui portait notamment sur une meilleure connaissance de l'identité du territoire :

- études relatives au développement de projets de valorisation du patrimoine,
- études de faisabilité de grands équipements (ex. station de trail de Salazie)
- création d'observatoires,
- projets visant à retracer l'histoire du développement de certains atouts du territoire...

Il a par ailleurs fortement contribué au soutien de la **dynamique associative** :

- soutien à des festivals et des démarches de résidences d'artistes portées par des associations culturelles,
- soutien à des projets de valorisation des liens sociaux portés par des associations d'habitants
- projets visant à valoriser le patrimoine historique et à travailler à sa réappropriation par les habitants ...

Si l'on rapporte le nombre de ces projets de fonctionnement et leur montant par rapport aux projets d'investissement cités précédemment, la question se pose de savoir si le programme n'aurait pas gagné en plus-value LEADER à tenter de financer davantage de projets de fonctionnement, liés à la connaissance du patrimoine et à sa valorisation, et directement cohérents avec les principes fondateurs de LEADER cités précédemment, plutôt que des projets d'investissement de montant parfois élevé, qui auraient pu être financés par l'Etat, la Région ou le Département au titre de leurs compétences propres. Cela aurait peut-être permis de renforcer le volet « méthodologique » et « expérimental » de LEADER. Notons toutefois que même pour les projets d'investissement qui n'apparaissent pas nécessairement expérimentaux, les ATD indiquent avoir œuvré pour que cette dimension soit a minima considérée par le porteur de projet.

3.2.3 Montant moyen des projets

Les tableaux ci-dessous mettent en évidence la grande différence entre le montant moyen des projets publics (cadre 413-3 et 413-4) et privés (l'ensemble des autres cadres), ainsi que le montant moyen important des projets (privés) sur le cadre 411-12. L'emprise financière des projets publics du cadre 413-3 sur l'ensemble de la programmation pose question par rapport à la vocation de LEADER de soutenir plutôt (mais pas exclusivement) des micro-projets. Toutefois, on note que ces projets ont contribué à l'atteinte du très bon taux de programmation actuel et que la taille financière de l'enveloppe LEADER laissait penser que ces projets pouvaient trouver leur place dans le programme sans que cela empêche de nombreux petits porteurs de projets d'accéder au programme par ailleurs. Pour une future programmation, l'opportunité de retrouver ce type de projets publics de montant élevé devra être repensée, afin de laisser davantage de place dans le programme aux projets de montant plus limité.

GAL MP

Cadre d'intervention	Montant moyen (projets privés)	Montant moyen (projets publics)
411-11	19 406	
411-12	74 635	
413-1	18 164	
413-2	13 369	
413-3		307 708
413-4		190 851
413-5	14 807	
413-6	18 653	
421	3 302	

GAL CPV

Cadre d'intervention	Montant moyen (projets privés)	Montant moyen (projets publics)
411-11	16 586 €	
411-12	75 438 €	
413-1	11 349 €	
413-2	14 870 €	
413-3		137 341 €
413-4		80 934 €
413-5	12 966 €	
413-6	11 202 €	

3.3 BILAN DES REALISATIONS PAR GAL ET PAR SOUS-PRIORITE

Les tableaux ci-dessous présentent la réponse apportée par le programme, via les projets financés, aux objectifs définis dans la stratégie.

L'intensité des difficultés rencontrées par les Hauts de la Réunion a conduit à ce que l'effet escompté des projets sur l'emploi et l'activité économique (aux côtés de l'ancrage territorial) soit le critère principal de programmation dans LEADER. Ceci a été exprimé par une majorité d'interlocuteurs rencontrés dans l'évaluation. L'emploi et l'activité économique ont donc parfois primé, au moment de la programmation des projets, sur certaines autres caractéristiques de l'approche LEADER que sont l'innovation, l'expérimentation, la démarche collective, le lien entre secteurs d'activité différents.

A noter toutefois que si ces dernières caractéristiques définissent en effet le programme LEADER, elles n'ont pas vocation à être retrouvées systématiquement au niveau individuel de chaque projet. Ces caractéristiques doivent être portées par les GAL globalement, et les modalités d'animation, d'instruction et de gestion du programme doivent les refléter.

NB : on constate un faible investissement de la dimension de coopération avec d'autres territoires, nationaux ou européens voire extra-européens. La coopération est plus difficile pour les GAL réunionnais que pour des GAL métropolitains en raison de l'éloignement géographique. Une « mission exploratoire de définition d'un projet de coopération » a toutefois été programmée sur le GAL Mi-Pentes en 2013, pour un montant de 5 500 €.

3.3.1 GAL Mi-Pentes

Sous-priorité 1 : Affirmer et partager l'identité du territoire

Objectifs stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper et gérer les convoitises sur les mi-pentes, • Caractériser les spécificités de la « ruralité » réunionnaise.
Effets attendus	<ul style="list-style-type: none"> • Accroître l'interconnaissance au sein des quartiers, • Des associations génératrices d'activités et de lien social, • Faciliter l'expression des acteurs dans la définition d'une identité « voulue » pour une meilleure reconnaissance du territoire (<i>« créer les Hauts qu'on a envie de vivre, ne pas subir les mutations »</i>), • Passer d'un territoire « par défaut » à un territoire co-construit et souhaité, • Transformer les bourgs dotoirs en bassins de vie, • Une société rurale consolidée, • Un Parc consolidé par un socle identitaire culturel au-delà de son cœur.
Types d'opérations	<ul style="list-style-type: none"> • M 413-5 : ateliers socio-culturels, acquisition de matériel de musique, manifestations, séjours d'échanges ... (39 projets), • M 413-6 : ateliers de pratique artistique, festivals, outils pédagogiques ... (37 projets).
Opérations exemplaires au regard des caractéristiques LEADER	<ul style="list-style-type: none"> • Les projets suivants comportent à la fois une dimension de valorisation de l'identité, une incitation à l'expression des habitants et une dynamisation du lien social : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Spektak an vavang' 2013 » : mise en place d'ateliers de pratique artistique et diffusion hors les murs de spectacles du Séchoir dans l'éco de l'Ouest (413-6), ➤ Mise en place d'ateliers « aider à réussir » (413-5).

	<ul style="list-style-type: none"> Les actions expérimentales de gestion durable d'espaces naturels sensibles (413-5) permettent de travailler à la fois sur l'éducation à l'environnement et sur la préservation du patrimoine.
Conformité des opérations à la stratégie initiale (objectifs et effets attendus)	<ul style="list-style-type: none"> Le développement ou le renforcement d'une offre culturelle sur les Hauts de la Réunion apparaît comme un effet avéré du programme. Le soutien à certains projets était prévu comme devant être ponctuel, l'idée étant que les structures porteuses puissent pérenniser le financement de leur projet par le droit commun, notamment grâce à l'implication des collectivités locales (communes et intercommunalités). Si cela n'a pas toujours pu être le cas, en particulier pour les plus petites structures, certaines autres, en revanche, ont su combiner les subventions de certaines collectivités (des programmes de soutien aux initiatives culturelles sont mise en œuvre au-delà de LEADER par des collectivités locales) et les fonds LEADER pour développer une offre plus complète (c'est le cas du Séchoir notamment). Le soutien à certains projets sur le volet investissement a également permis à certaines structures de développer des actions de communication afin d'améliorer la visibilité et la lisibilité de leurs actions dans les territoires des Hauts. C'est notamment le cas dans les Hauts de Saint-Louis dans le cadre du projet « Acquisition d'équipement dans le cadre d'une installation agricole pour le développement d'une ferme pédagogique », qui a pu développer une campagne de communication et d'actions itinérantes entre les îlets du territoire.
Conclusions	<ul style="list-style-type: none"> Les types de projets financés correspondent globalement aux objectifs. Les ATD mobilisés sur ce cadre ont incité les porteurs de projets à travailler autour de programmes d'actions, et non de projets ponctuels, à bon escient, afin de maximiser le caractère intégré et structurant des opérations soutenues. Une interrogation a été soulevée sur le fait que certaines opérations culturelles soutenues sont portées par des structures dont le siège ne se situe pas sur les territoires des Hauts où ont lieu les actions, et sur le risque associé de « plaquage » d'une offre culturelle sur un territoire sans correspondance avec les attentes de la population de ces territoires. Toutefois, les entretiens avec les porteurs de projets culturels rencontrés montrent un véritable souci de prendre en compte la réalité du territoire des Hauts, parfois suite à l'incitation appuyée des ATD ; mais aussi d'offrir des contenus culturels différents des attentes, dans une optique d'enrichissement. Pour répondre à l'objectif « Anticiper et gérer les convoitises sur les mi-pentes », LEADER aurait peut-être pu intervenir davantage sur le financement de démarches de planification territoriale, ainsi que sur des projets de sensibilisation à l'importance de la préservation du patrimoine naturel, en complément de la politique portée par le Parc national.

Sous-priorité 2 : Mettre en synergie les atouts du territoire et la dynamique des projets économiques

Objectifs stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> Passer d'une logique de croissance à une logique de développement durable Construire ses propres modèles de développement économique pour le territoire
Effets attendus	<ul style="list-style-type: none"> Développer un tissu économique de qualité en adéquation aux nouveaux besoins et exigences de la population rurale Des dynamiques collectives s'appuyant sur les ressources du territoire Permettre une meilleure lisibilité des atouts du territoire Faciliter l'émergence de projets économiques et soutenir la création d'activités Encourager l'exemplarité en valorisant les initiatives innovantes Un territoire pour habiter et travailler
Types d'opérations	<ul style="list-style-type: none"> M 411-11 : financement de bâtiments d'élevage, de serres, mécanisation d'exploitations, équipement d'ateliers ... (59 projets) M 411-12 : retenues collinaires et chemins d'accès à des exploitations (7 projets) M 413-2 : création, modernisation ou consolidation de commerces et services (103 projets)

Lien entre les projets financés et les principes du programme LEADER

Sur le cadre 411-11 :

- les projets de culture en hydroponie constituent des innovations par rapport au profil de l'agriculture sur les Hauts de la Réunion,
- les voyages d'échange autour de la valorisation des produits du terroir permettent de travailler sur l'ancrage territorial des projets de valorisation du patrimoine réunionnais et s'inscrivent dans une optique de capitalisation et d'échanges de bonnes pratiques,
- les projets visant à accompagner le développement de filières locales insuffisamment valorisées correspondent aux attendus du programme LEADER (café bourbon pointu ...),
- les investissements de type matériel d'exploitation du bois (par exemple pour l'approvisionnement d'une installation de centrale de gazéification) répondent également à la dimension « développement durable », à la notion d'exploitation d'une ressource locale insuffisamment valorisée, d'efficacité énergétique et à la diversification de l'activité initiale du porteur de projet,
- la Mission d'étude de l'Association des Marchés de Producteurs répond complètement à la logique connaissance du patrimoine : valorisation collective, lancement d'une dynamique économique au niveau d'un micro-territoire et mutualisation des compétences.

Sur le cadre 411-12 :

- la construction et la rénovation de retenues collinaires collectives répond à la fois à un besoin local lié aux contraintes naturelles du territoire, à une optique de développement durable et au caractère de démarche collective promu par LEADER

Sur le cadre 413-2 :

- Les projets de commerce de proximité répondent à un certain besoin local, et correspondent à un certain ancrage territorial dans la mesure où elles permettent à des habitants des Hauts d'utiliser des services basés localement. Toutefois, leur correspondance avec les principes LEADER que sont l'innovation, la mise en réseau, la valorisation du patrimoine local n'est pas systématiquement évidente. Si certains projets de restauration comportent par exemple une dimension patrimoniale (présence de bâtiments créoles sur le terrain du projet que le porteur de propose de valoriser touristiquement dans le cadre de son projet de restauration), d'autres ne présentent pas de dimension patrimoniale ou de terroir particulière. En toute rigueur, ces projets devraient pouvoir être soutenus par des dispositifs de droit commun pour permettre de financer sous LEADER des projets moins éloignés de ces principes. Toutefois, le fait que LEADER soit le seul dispositif mobilisable sur le territoire des Hauts pour ce type de projets explique et justifie leur présence dans le programme.

Conformité des opérations à la stratégie initiale (objectifs et effets attendus)

Sur le cadre 411-1 :

- En matière agricole, des éleveurs indépendants ont en effet bénéficié de financements LEADER pour créer ou consolider une activité de culture ou d'élevage en-dehors de toute appartenance à une coopérative ou un autre mode d'organisation collective préexistant, notamment pour développer une agriculture ou de l'élevage biologique. Mais LEADER a également permis à des adhérents de coopératives de développer une activité distincte, selon d'autres principes de gestion et de commercialisation, afin de diversifier leurs activités. Ceci est conforme à la stratégie initiale. Par ailleurs, LEADER est effectivement intervenu pour soutenir des productions végétales non recensées dans les espèces éligibles au FEADER classique (vetiver, curcuma ...)
- Par rapport au développement durable, affiché dans la stratégie, les projets portés par certains acteurs rencontrés sont clairement conformes à cette approche. Toutefois, la lecture des rapports d'instruction ne permet pas de mettre en évidence que cette dimension a été systématiquement analysée ou promue au moment de l'accompagnement du projet. Les ATD ont toutefois indiqué que ce volet a été systématiquement abordé avec les porteurs de projet.

Sur le cadre 413-2 :

- La stratégie parlait de « tissu économique « de qualité » sans définir ce terme de qualité. Il est donc difficile de porter un regard évaluatif sur la correspondance entre les projets et le tissu économique « de qualité » que ces projets devaient alimenter. Dans l'approche traditionnelle LEADER, le soutien aux projets de développement économique est défini par le rapprochement entre divers secteurs économiques des zones rurales, le fait que ces projets économiques doivent s'intégrer dans une approche globale du développement du territoire sur lequel ils s'implantent, le fait que ces projets soient viables économiquement.

	<p>Les échanges avec les référents CTL montrent que ces dimensions ont globalement conduit la réflexion des membres des CTL au moment de porter un regard sur les projets présentés.</p> <ul style="list-style-type: none"> Le fait de soutenir dans LEADER l'implantation de supérettes relevant d'une chaîne pose question. Si ces commerces répondent en effet à un besoin local, le caractère innovant et de mise en réseau n'est pas évident. D'une manière générale : les ATD ont manifestement tenté de promouvoir des démarches collectives, mais celles-ci restent difficiles à mettre en place.
Conclusions	<ul style="list-style-type: none"> Par rapport à l'objectif de construire ses propres modèles de développement, les projets financés ont certainement contribué à consolider l'indépendance économique des territoires des Hauts grâce à l'implantation de commerces et services générateurs de chiffre d'affaires, voire d'activités associées et d'emplois et de capacités de consommation pour des habitants des Hauts. On est bien là en phase avec l'effet attendu « un territoire pour habiter et travailler ». La notion de « construire son <u>propre</u> modèle économique de développement » reste toutefois non définie, rendant difficile d'analyser dans quelle mesure les projets financés ont permis de construire ce modèle. Le développement d'une offre de services propre aux Hauts a également contribué à ce que des habitants des « Bas » viennent découvrir d'une manière différente ce territoire, en plus de l'utilité du service rendu aux habitants des Hauts stricto sensu. L'opportunité de soutenir dans LEADER la « consolidation » d'activités individuelles de production ou de services, que l'on distingue bien ici de la « création » d'activités individuelles, peut poser question. Le terme de « consolidation » utilisé dans certains intitulés de projets ne rend pas forcément compte de l'importance de la plus-value des financements LEADER et de son caractère parfois vital pour le projet. A l'avenir, la question se posera peut-être de l'opportunité de soutenir des projets de consolidation qui ne constituent pas un nouveau développement ou un évitement de la disparition pure et simple du projet. A noter toutefois que l'accès aux prêts bancaires pour des porteurs ayant besoin de développer une activité déjà existante apparaît particulièrement difficile sur les Hauts, ce qui justifie que LEADER soit intervenu sur ces projets de modernisation ou de consolidation.

Sous-priorité 3 : Induire les retombées économiques en confortant l'attractivité du territoire

Objectifs stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> Accroître la culture touristique du territoire
Effets attendus	<ul style="list-style-type: none"> Une stratégie touristique spécifique au territoire Des équipements touristiques de qualité Le développement d'une culture de l'accueil
Types d'opérations	<ul style="list-style-type: none"> M 413-1 : kiosques d'accueil et de dégustation, atelier agrotouristique, sentier d'interprétation ... (16 projets) M 413-3 : réhabilitation et aménagement de gîtes (5 projets) M 413-4 : travaux d'équipement, d'aménagement et de mise en valeur, ateliers artistiques ... (12 projets)
Lien entre les projets financés et les principes du programme LEADER	<p>Sur le cadre 413-1</p> <ul style="list-style-type: none"> Les voyages d'études financés contribuent à l'échange d'expériences et à la capitalisation des bonnes pratiques Les projets agrotouristiques représentent bien la caractéristique LEADER qui consiste à financer des projets qui concernent plusieurs secteurs économiques au sein d'un même projet de développement rural <p>Sur le cadre 413-3</p> <ul style="list-style-type: none"> Le fait de financer sous LEADER des projets de réhabilitation de gîtes de montant très élevé pose question dans la mesure où il s'agit de projets de réhabilitation ne comportant pas spécifiquement de dimension d'innovation ou de mise en réseau. Ils auraient plus logiquement du trouver leur place dans le droit commun. La rénovation de gîtes permet certes, de contribuer à la stratégie touristique du territoire, à la condition que l'offre de

	<p>services des gîtes, le niveau d'équipement, leur mise en réseau ... soit réfléchi et accompagnée, et qu'il ne s'agisse pas de projets individuels d'équipement de gîtes sans réflexion d'ensemble.</p> <p>Sur le cadre 413-4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les projets comme la création d'un observatoire économique améliorent la connaissance des potentialités du territoire
Conformité des opérations à la stratégie initiale (objectifs et effets attendus)	<ul style="list-style-type: none"> • Les projets agrotouristiques prennent bien place dans une optique de diversification de revenus et de développement de la pluriactivité qui constitue un axe essentiel de la candidature initiale. • Le développement d'une culture de l'accueil n'apparaît pas comme un axe ayant été fortement investi, car cela renvoie à la dimension de professionnalisation et de formation des acteurs, • La notion d'équipements touristiques « de qualité » aurait mérité d'être mieux définie dans la candidature pour, peut-être, orienter davantage la programmation
Conclusions	<ul style="list-style-type: none"> • Une interrogation sur la dimension de professionnalisation des acteurs réunionnais, acteurs touristiques ou développant une activité touristique en plus de leur activité principale. L'articulation entre LEADER et le programme du pôle de Formation et d'Information des Hauts de l'AD2R serait utile à analyser, • Une interrogation sur l'opportunité d'avoir financé dans LEADER une juxtaposition de projets de rénovation de gîtes pour des montants financiers très élevés par rapport à l'enveloppe disponible

3.3.2 GAL CPV

Sous-priorité 1 : Dépasser les contraintes des terroirs des Hauts en développant les savoir-faire et la créativité à travers la pluriactivité

Objectifs stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'appropriation et la valorisation des richesses patrimoniales par les habitants • Inciter à l'innovation et l'expérimentation dans une stratégie de développement basée sur une approche systémique.
Effets attendus	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre à la population de travailler dans ce territoire, • Développer une agriculture multifonctionnelle, • Combiner la logique de production et la protection de l'environnement, • Constituer un creuset artistique et culturel original.
Types d'opérations	<ul style="list-style-type: none"> • M 411-11 : acquisition de matériels, construction de hangars, serres et pépinières, voyages d'études... (82 projets), • M 411-12 : projets d'aménagement de terroirs (8 projets), • M 413-1 : Création d'une collection de plants de vigne à vocation de découverte, aménagement d'espaces d'accueil agrotouristique, acquisition d'équipements (10 projets), • M 413-6 : soutiens à des festivals, des résidences d'artistes, des spectacles, des études paysagères et patrimoniales, écoles de musique, production de CDs ... (69 projets).
Lien entre les projets financés et les principes du programme LEADER	<p>Sur le cadre 411-1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les projets de culture en hydroponie constituent des innovations par rapport au profil de l'agriculture sur les Hauts de la Réunion (exemple : Mise en place d'unités de production de fourrage vert hydroponique), • Les voyages d'échange autour de la valorisation des produits du terroir permettent de travailler sur l'ancrage territorial des projets de valorisation du patrimoine réunionnais et s'inscrivent dans une optique de capitalisation et d'échanges de bonnes pratiques

	<p>(exemple : voyage d'étude sur la gestion des systèmes fourragers dans la Région de l'Ouest de la France).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les projets d'aménagement de terroir correspondent bien à l'approche transversale de l'aménagement promue par LEADER <p>Sur le cadre 413-1</p> <ul style="list-style-type: none"> • La création d'une collection de plants de vigne à vocation de découverte répond bien à la combinaison des dimensions patrimoniale, économique, touristique promue par LEADER, idem pour l'acquisition d'équipement dans le cadre d'une installation agricole pour le développement d'une ferme pédagogique à Grand Fond • La mise en place d'un Jardin des Sens à Bois Blanc est un projet exemplaire au titre de la valorisation du patrimoine naturel. <p>Sur le cadre 413-6</p> <p>De nombreux projets correspondent à une approche de qualité de la valorisation du patrimoine réunionnais dans une optique à la fois culturelle, touristique et économique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aménagement d'une case créole traditionnelle en vue d'y créer un lieu d'expression artistique • Productions plastiques et radiophoniques dans le cadre du festival Zetinsel • Création d'un circuit de valorisation patrimoniale du Domaine des Tourelles • Résidence d'artistes itinérants dans le cirque de Mafate
<p>Conformité des opérations à la stratégie initiale (objectifs et effets attendus)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la multifonctionnalité de l'agriculture, qui se définit par la capacité de l'agriculture à avoir un impact sur protection de la biodiversité, la préservation du patrimoine agricole, l'accessibilité de l'espace rural, il n'est pas évident de voir de manière globale quelle proportion de projets LEADER ont pu avoir ce type d'impacts simplement sur la base des intitulés des projets du cadre 411-11, qui indiquent souvent des projets d'investissement en matériel qui apparaissent classiques. Les projets liés à l'agriculture biologique, à tout le moins, correspondent bien à cette orientation stratégique de multifonctionnalité. • L'appropriation et la valorisation des richesses patrimoniales par les habitants sont des effets réellement recherchés par les projets du cadre 413-6.
<p>Conclusions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La dimension multifonctionnelle de l'agriculture a été traitée par un certain nombre de projets • La dimension de « creuset artistique et culturel original » a bien été couverte par les projets programmés, bien qu'ils aient été portés par un grand nombre de structures associatives hors des Hauts avec parfois une récurrence des projets sur un même porteur. • Sur certains territoires, on constate que plusieurs projets de contenus proches ont été financés par LEADER sur le même micro-territoire, à Cilaos par exemple, sur des projets de restauration. Une étude a été lancée récemment sur la cohérence de l'offre de restauration sur ce territoire. Cette réflexion aurait mérité d'être lancée en amont, au niveau du CTL (où elle l'a partiellement été) puis au niveau du Comité de programmation, pour éviter de risquer de financer trop de projets similaires ne prenant pas place dans une réflexion globale, en amont, sur l'offre de restauration. Cet exemple, qui a été cité par de nombreux acteurs rencontrés, mais qui est peut-être une exception dans l'ensemble de la programmation, incite à recommander d'être plus vigilant à l'avenir sur la notion d'approche systémique de la programmation, pour qu'elle soit davantage concrétisée. • Le potentiel de projets agrotouristiques sur le cadre 413-1 n'a pas été concrétisé à hauteur de ce qui était envisagé.

Sous-priorité 2 : Conjuguer le développement économique et l'attractivité des sites touristiques exceptionnels

<p>Objectifs stratégiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer l'attractivité touristique • Encourager le développement de services de proximité, et un maillage plus fort avec le secteur touristique
<p>Effets attendus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer un tissu économique de proximité au service des habitants, des nouveaux besoins du territoire et des touristes, • Favoriser l'arrêt des touristes extérieurs et des réunionnais dans les villages et îlets, • Renforcer l'identité du territoire.
<p>Types d'opérations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • M 413-2 : soutien aux commerces de proximité (79 projets), • M 413-3 : Réhabilitation et aménagement du réseau des gîtes publics de montagne (8 projets), • M 413-4 : aménagement de sites et de parcours, statons de trail, études d'opportunité, équipements touristiques (19 projets).
<p>Lien entre les projets financés et les principes du programme LEADER</p>	<p>Sur le cadre 413-2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comme pour le GAL Mi-pentes les projets de commerce de proximité répondent à un certain besoin local, et correspondent à un certain ancrage territorial dans la mesure où ils permettent à des habitants des Hauts d'utiliser des services basés localement. Toutefois, leur correspondance avec les principes LEADER que sont l'innovation, la démarche en réseau, la valorisation du patrimoine local n'est pas systématiquement évidente. Si certains projets de restauration comportent par exemple une dimension patrimoniale (présence de bâtiments créoles sur le terrain du projet que le porteur de propose de valoriser touristiquement dans le cadre de son projet de restauration), d'autres ne présentent pas de dimension patrimoniale ou de terroir particulière. En toute rigueur, ces projets devraient pouvoir être soutenus par des dispositifs de droit commun pour permettre de financer sous LEADER des projets moins éloignés de ces principes. Toutefois, le fait que LEADER soit le seul dispositif mobilisable sur le territoire des Hauts pour ce type de projets explique leur présence dans le programme. <p>Sur le cadre 413-3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comme pour le GAL Mi-pentes, le fait de financer sous LEADER des projets de réhabilitation de gîtes de montant de montant très élevé pose question dans la mesure où il s'agit de projets de réhabilitation ne comportant pas spécifiquement de dimension d'innovation ou de mise en réseau. Ils auraient plus logiquement du trouver leur place dans le droit commun. La rénovation de gîtes permet certes, de contribuer à la stratégie touristique du territoire, à la condition que l'offre de services des gîtes, le niveau d'équipement, leur mise en réseau ... soit réfléchi et accompagnée, et qu'il ne s'agisse pas de projets individuels d'équipement de gîtes sans réflexion d'ensemble. <p>Sur le cadre 413-4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certains projets liés au mobilier urbain posent question quant à la plus-value LEADER de ces projets, qui auraient du pouvoir trouver leur place plutôt dans le droit commun. La notion de « petits » équipements touristiques utilisée pour désigner le cadre d'intervention FEADER n'est pas en accord avec le montant parfois élevé de certains projets d'équipements urbains.
<p>Conformité des opérations à la stratégie initiale (objectifs et effets attendus)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les projets de commerce de proximité (413-2) répondent à un certain besoin local, et correspondent à un certain ancrage territorial dans la mesure où ils permettent à des habitants des Hauts d'utiliser des services basés localement • Les projets des mesures 413-3 et 413-4 sont certes cohérents avec l'objectif de renforcement de l'attractivité touristique, mais l'ampleur financière des projets programmés sous la mesure 413-3 et de certains projets de la mesure 413-4 pose question par rapport à l'approche LEADER, notamment la mise en réseau et la dimension expérimentale.
<p>Conclusions</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les projets de la mesure 413-2 ont certes permis de développer un tissu économique de proximité, mais la multiplication de projets individuels programmés parfois sans que

	<p>l'évaluation ait pu mettre en évidence que ces projets ont été programmés dans le cadre d'une véritable planification territoriale ou étude globale de la qualité et de la cohérence de l'offre (exemple de la restauration à Cilaos) pose question</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il reste une interrogation sur l'opportunité d'avoir financé dans LEADER une juxtaposition de projets de rénovation de gîtes sur le cadre 413-3 pour des montants financiers très élevés par rapport à l'enveloppe disponible •
--	---

Sous-priorité 3 : Encourager les solidarités entre les habitants dans les dynamiques collectives associatives

Objectifs stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • Conforter les initiatives associatives existantes • Permettre à tous les habitants de prendre part au développement
Effets attendus	<ul style="list-style-type: none"> • Fédérer l'ensemble des acteurs sur un projet commun • Encourager les habitants à être acteur de leur développement • Inciter à explorer des systèmes de développements alternatifs (économie sociale et solidaire)
Types d'opérations	<ul style="list-style-type: none"> • M 413-5 : ateliers, services de portage de repas, aménagement de lieux sociaux, soutien à des radios, journées intergénérationnelles (28 projets)
Lien entre les projets financés et les principes du programme LEADER	<ul style="list-style-type: none"> • Certains projets ont reposé sur une véritable association des habitants, grâce à l'intervention des ATD pour encourager le porteur à développer ce point • Des projets ont été portés en multiCTL (par exemple, résidence d'écrivains et d'illustrateurs à Mafate et Salazie) • Certains projets ont mêlé théâtre, arts graphiques, ateliers d'écriture autour du patrimoine historique et identitaire, correspondant bien à l'approche multisectorielle de LEADER (exemple : Renforcer les liens sociaux par la valorisation et la transmission du patrimoine à Salazie)
Conformité des opérations à la stratégie initiale (objectifs et effets attendus)	<ul style="list-style-type: none"> • Les projets ont globalement permis de conforter des initiatives associatives existantes, voire d'en créer de nouvelles • Ils ont globalement permis de s'adresser à des catégories de population variées
Conclusions	<ul style="list-style-type: none"> • LEADER a manifestement contribué à développer des solidarités entre les habitants, et surtout un lien entre les habitants et leur cadre de vie, dans le cadre de réelles dynamiques associatives • La fragilité financière des associations et leur manque de fonds propres a certainement freiné de manière importante la programmation sur cette sous-priorité, alors que le type d'actions visées correspond très directement à l'esprit LEADER • le secteur de l'économie sociale et solidaire n'a, semble-t-il, pas été couvert. Si les associations font effectivement partie de l'économie sociale et solidaire, et ont fait partie des bénéficiaires des fonds LEADER, peu de coopératives, de mutuelles, de structures de l'insertion par l'activité économique, ont fait partie de la programmation.

CONCLUSIONS

Un excellent taux de programmation et un taux de mandatement à surveiller sur les deux GAL

Le programme a connu un démarrage très lent, notamment d'une programmation faible au démarrage. La révision à mi-parcours, préparée avec une bonne anticipation des évolutions à apporter à l'accompagnement de l'émergence des projets, s'est avérée pertinente, car elle a été un moyen – parmi d'autres - de relancer la programmation qui atteint aujourd'hui un taux très élevé.

Le taux de mandatement est plus préoccupant, un nombre très conséquent d'opérations ayant été programmées assez récemment. L'équipe technique est toutefois extrêmement mobilisée sur ce sujet depuis quelques mois, et apporte la vigilance nécessaire pour la remontée rapide des justificatifs.

Une majorité de porteurs de projets privés

Contrairement à une majorité de GAL en France, on observe qu'une majorité de porteurs privés bénéficient du programme LEADER, en termes de nombre de projets, mais pas en termes de montants programmés, les gîtes publics de montagne ayant concentré des montants financiers importants.

Des types de projets programmés globalement cohérents avec la stratégie initiale

On ne constate pas de dérive de la programmation vers des projets ne correspondant pas aux types de projets attendus dans la stratégie initiale. La compréhension et l'utilisation des cadres d'intervention ont été performantes.

Un faible investissement de la dimension de coopération avec d'autres territoires, nationaux ou européens voire extra-européens

La coopération est plus difficile pour les GAL réunionnais que pour des GAL métropolitains en raison de l'éloignement géographique. Une « mission exploratoire de définition d'un projet de coopération » a toutefois été programmée sur le GAL MP en 2013, pour un montant FEADER de 3 300 € et un coût total de 5 500 €.

Une prise en compte large de la notion d'innovation, conformément à la Stratégie Régionale d'Innovation (SRI)

La SRI adoptée par l'Etat, la Région et le Département en novembre 2010, comporte la définition suivante de l'innovation : « la valorisation d'une idée, nouvelle dans son usage et/ou dans son utilité, pour le développement économique mais aussi social et culturel ». La prise en compte de la notion d'innovation dans la programmation LEADER est cohérente avec cette approche finalement large de l'innovation, notamment sous l'angle de « nouvelle dans son utilité » qui a permis de financer sous LEADER des projets utiles au territoire et ne présentant pas nécessairement une innovation en termes de processus, de produits ou de méthode.

4 ANALYSE DE L'EFFICACITE DU PROGRAMME ET DE L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

Cette partie du rapport a pour objet de vérifier si les résultats du programme ont permis de répondre aux objectifs initiaux.

4.1 LES EFFETS DU PROGRAMME SUR L'OFFRE DE SERVICES (MARCHANDS, NON MARCHANDS), IMPACTANT LA QUALITE DE VIE, LA REPONSE AUX BESOINS DES POPULATIONS DES HAUTS RURAUX, LA VIE CULTURELLE ET SOCIALE, L'ATTRACTIVITE DES TERRITOIRES

Le diagnostic produit dans le cadre des candidatures des deux GAL mettait en avant des constats différenciés :

- Une faible structuration des activités commerciales de proximité et artisanales pour **le GAL Mi-Pentes**.
- Un tissu économique marqué par le poids important des restaurants et des commerces alimentaires de proximité pour **le GAL Cirques, Plaines, Volcans**

4.1.1 L'offre de services marchands et non marchands

Sur certains projets, une création grâce à LEADER d'une offre de services jusqu'alors inexistante

Les entretiens et ateliers conduits avec les porteurs de projet font ressortir le rôle du programme LEADER dans la création d'une offre de service jusqu'alors inexistante sur les territoires concernés.

Illustrations : la création de commerces de proximité

Magasin d'optique au 23ème kilomètre

Cette activité jusqu'alors inexistante au 23ème kilomètre, a été implantée en lien avec un médecin local. Un travail mené sur l'accessibilité au service d'optique, à la fois par l'implantation de l'activité en zone rurale et par la mise en place une politique tarifaire adaptée au niveau de revenus de la population locale.

Supérette dans les Hauts de l'Ouest

LEADER a permis de financer les équipements d'une supérette dans un quartier n'en disposant pas auparavant.

Sur ce même modèle, LEADER a permis de financer l'installation d'une gamme diversifiée de commerces et services dans des communes à partir desquelles les habitants devaient parfois couvrir une longue distance pour accéder à un service similaire. De plus, ce type de projets répond aux besoins des populations des Hauts ruraux, dans la mesure où ces commerces font souvent office de lieux de sociabilité et permettent une offre de proximité qui, souvent, n'existerait pas ou mettrait plus de temps à se développer, sans ces financements.

Sur certains projets, la consolidation ou le développement d'activités de services déjà existants (et parfois déjà aidés par LEADER pour leur création)

Pour certains porteurs de projets, la subvention LEADER leur a permis de maintenir/consolider une activité de commerce de proximité par le biais de la modernisation ou du développement de celle-ci (achat de vitrines réfrigérantes, équipement d'une cuisine..).

4.1.2 La vie culturelle et sociale

Le renforcement du lien social

L'obtention de subventions LEADER a permis à des associations de développer des activités de renforcement du lien social, pour lesquelles les sources de financement sont très limitées par ailleurs. Ces activités portent notamment sur la réappropriation de leur quartier, de leur environnement par les habitants, dans une optique de valorisation de l'identité du territoire. En cohérence avec la stratégie initiale, certains projets développés ont à la fois permis de toucher de nouveaux publics, d'étoffer le matériel à la disposition des associations (achat de matériel, location de véhicules...).

Illustration : Renforcer les liens sociaux par la valorisation et la transmission du patrimoine à Salazie

LEADER a permis de financer des actions déconcentrées (sur différents îlets) mêlant théâtre et arts graphiques pour inciter les habitants à se réapproprier l'histoire de leur quartier. Une pièce de théâtre a ainsi été montée puis présentée dans différents lieux autour de la vie quotidienne dans les années 60, couplée à des échanges avec les enfants des écoles. Des ateliers d'écriture ont également été proposés dans chaque îlet. La dimension intergénérationnelle a particulièrement été travaillée.

Ces structures associatives ne disposent pas toujours de fonds propres conséquents. Au-delà des projets financés, la subvention LEADER a un rôle réel en termes d'« amélioration [de leur] quotidien ». Les crédits obtenus leur offrent ainsi une marge de manœuvre supplémentaire pour développer leur projet associatif au-delà du projet LEADER stricto sensu.

L'organisation d'évènements / de temps forts culturels dans les territoires des Hauts

Le programme LEADER a permis de financer l'organisation d'un certain nombre d'activités et de temps forts culturels.

Illustration : Le financement de la programmation de l'association « le Séchoir » dans les Hauts de l'Ouest en 2013

Le programme LEADER a permis de financer un projet de l'association « Le Séchoir » à destination du public des Hauts de l'Ouest, qui comprend :

- La diffusion « hors les murs » de spectacles programmés au Tempo Festival et au Séchoir*
- La mise en place d'ateliers de pratique artistique en amont des représentations*
- La valorisation du travail effectué lors des ateliers de pratique artistique, notamment dans le cadre d'une scène dédiée du Tempo Festival*

Cette programmation s'inscrit dans un projet associatif plus global autour de l'accès à la culture, question qui se pose d'autant plus dans les zones rurales des Hauts : l'organisation de spectacles en « décentralisation », travail sur la mobilité des spectateurs des Hauts avec la venue de groupes de spectateurs et de représentants associatifs des Hauts de l'Ouest dans le cadre du Tempo Festival...

L'organisation de ces évènements a également contribué à la structuration du tissu associatif dans les Hauts de l'Ouest, dans la mesure où ils ont permis au Séchoir de repérer et d'orienter des associations dans les quartiers ciblés par la programmation. Certaines d'entre-elles ont à leur tour déposé un dossier pour leur projet dans le cadre du programme LEADER (C.I.S.C.B, l'AQASS, Guillaume Avenir Ensemble notamment).

LEADER a, dans certains cas, permis de financer des investissements afin de pallier au nombre limité des lieux de représentation ou d'accueil d'activités culturelles dans les Hauts (salles de spectacle, MJC...). Le problème de manque de lieux ressources dans les Hauts pouvant héberger des compagnies, des associations culturelles et faisant office de lieux ressources reste un problème important dans les Hauts.

Le fait que LEADER ait parfois permis de financer, au sein d'un projet artistique global, de petites parties de projets aux côtés d'autres parties de projets financées parfois assez largement par d'autres financeurs, notamment les collectivités locales, pose question quant à l'opportunité de ce type d'interventions de LEADER.

Le développement d'actions de promotion du lien social dans les quartiers des Hauts

Illustration : Le développement du projet associatif de l'association Agir pour le Développement des Echanges Socio Interculturels Réunionnais (A.D.E.S.I.R) à Piton Caillou

L'association a bénéficié de deux subventions du programme LEADER qui lui ont permis de développer son activité d'animation et d'intervention sociale sur ses quartiers d'implantation, ainsi qu'une formation des habitants au diagnostic de territoire. Ces subventions ont notamment permis d'augmenter le nombre de chantiers d'insertion socio-économique portés par l'association dans les Hauts, avec notamment pour objet la valorisation de deux sites touristiques des Hauts.

4.1.3 L'attractivité des territoires

Le développement de projets touristiques en lien avec la valorisation du patrimoine local réunionnais

Une partie importante des projets financés dans le cadre du programme LEADER se sont inscrits dans une logique de valorisation patrimoniale et culturelle de territoires à des fins de développement touristique. Pour certains porteurs de projets, le plus souvent associatifs, la programmation a représenté une opportunité de développement d'un véritable projet de site par la possibilité de coupler les subventions sur plusieurs volets (étude, investissement, communication par exemple).

Illustration : La valorisation touristique du site du Domaine des Tourelles à la Plaine des Palmistes

Le projet de valorisation du site du Domaine des Tourelles constitue un exemple de projet de site particulièrement intégré dans le territoire de proximité qu'est la plaine des Palmistes. Ce projet a pour objectif de développer le potentiel touristique du Domaine des Tourelles, par l'installation d'un parcours scénographique en plein air autour de l'histoire de la Plaine (définition d'une charte graphique, signalétique, panneaux d'exposition permanents...).

A l'échelle du site, ce projet scénographique s'inscrit dans une stratégie touristique plus large de valorisation des métiers d'art réunionnais (le site accueille des ateliers/boutiques d'artisanat « péi »).

A l'échelle de la Plaine des Palmistes, il fait figure de « point d'accroche » touristique avec pour ambition de faire du site une étape pour les visiteurs plutôt qu'un point de passage.

A ce titre, ce projet a pour vocation de développer des liens avec d'autres porteurs de projets et acteurs du territoire, notamment dans la perspective de mise en place d'un espace scénographique commun avec la Maison du Parc National.

Illustration : Le développement d'une activité de location de kiosques dans les Hauts de Sainte Marguerite

LEADER a permis de financer une activité de restauration et de location de kiosque typiquement créole, qui ne rentrait pas dans les critères d'éligibilité d'autres sources de financements potentielles, notamment Gîtes de France (offre de services très standardisée).

4.2 LES EFFETS DU PROGRAMME SUR LA PRODUCTION ECONOMIQUE DANS LES TERRITOIRES ET L'EVOLUTION DES CAPACITES ET DES DOMAINES DE PRODUCTION

Le diagnostic produit dans le cadre des candidatures des deux GAL mettait en avant :

- Une économie rurale et des entreprises peu compétitives face à la concurrence des Bas pour **le GAL Mi-Pentes**, couplée à une diminution du nombre d'exploitations agricoles et de la Surface Agricole Utile (SAU), problématique d'autant plus prégnante du fait de la situation d'interface de ce territoire
- Le développement de la pluriactivité comme réponse au maintien des activités économiques **pour le GAL Cirques, Plaines, Volcans**, tenant compte du fait de l'éloignement du territoire des principaux marchés de l'île situés dans les Bas.

En réponse aux enjeux, un grand nombre de projets, pour un montant de subventions significatif, ont été programmés afin de répondre à des enjeux de développement, de structuration ou de maintien d'activités productives. Le témoignage d'un échantillon de porteurs de projet permet d'illustrer plusieurs effets des subventions accordées dans le cadre de LEADER au titre du développement d'activités productives.

4.2.1 Le développement de la capacité productive de certains porteurs de projets dans un contexte d'augmentation de la demande, via des aides à l'investissement

Une partie des subventions accordées dans le cadre du programme LEADER ont été attribuées à des TPE/PME dans les secteurs de la production et de la transformation de produits issus de l'agriculture locale. L'apport essentiel du programme LEADER dans ce cadre consiste principalement dans le développement ou la modernisation des systèmes de production de ces porteurs de projets, dans un contexte de croissance de la demande locale.

Ces subventions ont apporté aux porteurs de projets rencontrés une capacité d'investissement décisive dans certains cas, et un renforcement des capacités liées à l'autofinancement dans d'autres. Dans certains cas, le développement du système productif de ces exploitations a pu induire une création d'emploi, ou un projet d'embauche à moyen terme.

Illustration : Le développement d'une fabrique de glaces artisanales à Saint Leu

Le développement de l'activité de fabrication de glaces artisanales à Saint Leu est particulièrement représentatif d'un type d'effet du programme LEADER en tant qu'aide à l'investissement.

Dans ce cas précis, la subvention accordée a permis une accélération de la décision d'investissement productif (acquisition de deux machines de fabrication et de conditionnement de glace), dans un contexte de croissance de la demande (nouveaux marchés, notamment avec les collectivités locales).

Cet investissement a contribué de manière directe à l'accroissement de la capacité de l'entreprise à répondre à de nouveaux marchés ainsi qu'à une augmentation de son chiffre d'affaire. De manière indirecte, l'investissement a également contribué à la création de trois postes permanents et au développement de l'activité au niveau local, les employés de cette entreprise habitant presque exclusivement dans la ville de Saint Leu.

Pris comme aide à l'investissement productif, le programme LEADER est perçu par le porteur de projet comme plus accessible que d'autres sources de financement, du fait notamment d'une forme d'engagement considérée comme moins contraignante. Le porteur de projet souligne ainsi que si les contrôles des investissements liés aux subventions est strict et assez lourd en termes de procédures (présentation des originaux de factures, visites de fin de chantier), la subvention accordée dans le cadre de LEADER n'exige pas de contreparties sous la forme de l'atteinte d'objectifs, contrairement à d'autres formes de subventions. Cette obligation de réalisation mais cette absence d'obligation de résultat quantifié en termes de création d'emplois notamment rend les subventions accordées dans le cadre de LEADER plus accessibles aux petites et moyennes entreprises, pour lesquelles ces contraintes peuvent représenter un risque réel et donc un frein au recours. Le porteur de projet souligne ainsi que le programme LEADER correspond ainsi davantage à un modèle de développement progressif voulu par l'entreprise.

4.2.2 Une meilleure accessibilité pour les TPE / PME aux subventions, par rapport à d'autres dispositifs

Les subventions accordées dans le cadre du programme LEADER présentent parfois une meilleure accessibilité que les autres aides proposées par les collectivités territoriales.

Illustration : la modernisation d'un atelier d'élevage de poules pondeuses et de production d'œufs sur la commune de Saint Louis

Dans le cadre de l'activité de ce porteur de projet, la subvention a permis au porteur de projet d'acquiescer une calibreuse à œufs automatique et ainsi d'accroître la productivité de son exploitation et en lui libérant le temps auparavant dédié au calibrage manuel. Ce gain de temps se traduit par une amélioration des conditions de travail pour cet exploitant et est en partie utilisé pour le développement de son activité, pouvant éventuellement aboutir à terme à la création d'un gîte sur son exploitation.

Les effets directs de cet investissement sont une augmentation du chiffre d'affaire de son exploitation, et donc de la capacité d'autofinancement de ce porteur de projet à l'avenir.

Dans le cadre de l'entretien, le porteur de projet a souligné la spécificité des aides accordées dans le cadre du programme en termes d'accessibilité pour les PME et les TPE, à plusieurs titres :

- *Un pourcentage plus important de prise en charge de l'investissement, facilitant la réalisation du projet dans le cadre de l'activité du porteur (prise de risque moins importante),*
- *Une accessibilité favorisée pour les exploitants indépendants par rapport à d'autres dispositifs qui privilégient le soutien aux groupements d'agriculteurs ou aux coopératives agricoles.*

4.2.3 L'aide avérée à certains agriculteurs pour accéder à des filières ou des organisations, ou au contraire, pour se diversifier par rapport à ces filières

Certains porteurs de projet agricoles ont bénéficié grâce à LEADER d'une opportunité pour développer des projets en marge de leur activité principale, parfois fortement encadrée par des coopératives agricoles. LEADER a été une source d'aide à la diversification de leurs productions, mais aussi d'autonomisation par rapport aux règles de fonctionnement parfois strictes de ces coopératives.

Illustration : financement d'une tuerie de lapins

Certains agriculteurs déjà engagés dans des coopératives ont pu développer via LEADER des projets de diversification de leurs modes de transformation et de valorisation de leurs élevages. La production bio fait partie de ces nouvelles modalités de production, sur de petits volumes qui sont distribués par exemple directement sur les marchés forains.

LEADER a parfois permis d'atteindre cette première marche d'escalier que constitue une organisation de producteurs, sans pour autant aller jusqu'à développer des modèles similaires à ceux des coopératives, car telle n'est pas la vocation du programme.

Dans certains cas, LEADER a simplement permis à des agriculteurs de développer une production complémentaire sans forcément les faire accéder à des filières plus organisées.

4.2.4 Le déploiement de techniques agricoles innovantes

Pour plusieurs porteurs de projet rencontrés, le programme LEADER a permis l'acquisition d'un savoir-faire et de matériel spécifique, notamment l'hydroponie.

Illustration : Le développement des parcelles de cultures en hydroponie, notamment au sein de l'Association pour le Développement de l'Agriculture Innovante (ADAI)

Le programme LEADER a permis de financer plusieurs projets liés au développement de l'agriculture en hydroponie à la Réunion, notamment chez des membres de l'ADAI, sous la forme d'un voyage d'étude en Chine et de l'acquisition du matériel nécessaire à l'installation de parcelle hydroponiques.

Dans la mesure où ces projets s'inscrivent en lien avec le projet associatif de l'ADAI, les porteurs affirment que la subvention accordée dans le cadre du programme n'a pas été décisive dans leur réalisation. Cependant, elle a permis de trouver et d'acheter le matériel nécessaire plus rapidement et de faire partir d'avantage de participants lors du voyage d'études.

En outre, une partie du matériel n'était pas éligibles à d'autres dispositifs d'aide (conseil général ou chambre d'agriculture en ce qui concerne l'amélioration des serres).

Effet indirect :

- Pour ces agriculteurs, la mise en place d'une parcelle en hydroponie permet l'automatisation d'une partie du travail de production (gestion des intrants) et libère ainsi du temps qu'ils peuvent consacrer à leur exploitation, ou bien à la gestion et à l'animation de l'association.

4.3 LA CONTRIBUTION DU PROGRAMME LEADER A LA DYNAMIQUE SOCIALE DES TERRITOIRES, NOTAMMENT DANS UN PROCESSUS DE NOUVELLE RURALITE

4.3.1 Le développement d'activités agrotouristiques, permettant l'installation de nouveaux profils d'agriculteurs et le changement d'image des Hauts ruraux

Un des constats importants formulés dans le cadre des diagnostics initiaux était celui de la sous-valorisation du patrimoine naturel et culturel dans les Hauts de Mi-Pentes. Un certain nombre de projets ont permis de remédier à ce déficit de valorisation en couplant activité agricole et attractivité touristique, notamment dans le cadre du financement d'ateliers agrotouristiques (M 413-1).

Le relativement faible volume de projets d'agrotourisme par rapport à l'ensemble de la programmation sur 2007-2013, laisse entrevoir un potentiel important pour le futur programme LEADER.

Illustration : le développement d'une offre de tables paysannes et de location de kiosques à Saint-Paul

Dans le cadre de projet, il s'agissait de prolonger le développement d'une activité agrotouristique déjà existante (tables paysanne et location de kiosque) en lien avec l'exploitation de volailles fermières et de canne à sucre du porteur de projet.

La subvention obtenue a permis la construction d'un kiosque supplémentaire destiné à la location et d'une pergola afin d'accroître le nombre de couverts de l'activité de restauration. De manière complémentaire, ces aménagements avaient pour but final d'améliorer le cadre d'accueil personnes venant visiter l'exploitation.

Effet direct : *Augmentation de la capacité d'accueil ainsi qu'une valorisation du cadre de l'exploitation.*

Effet indirect : *Le porteur de projet souligne que la subvention reçue lui a permis de développer son activité agrotouristique sensiblement plus rapidement et en limitant grandement l'impact de ces investissements sur son activité agricole. La possibilité de sous-traiter la partie « réalisation » de son projet à une entreprise spécialisée a ainsi permis une continuité dans la gestion de son exploitation agricole, gestion qui peut représenter un frein pour un certain nombre de porteurs de projets en autofinancement du fait des risques pris en termes de manque à gagner.*

Le programme LEADER a permis de financer quelques projets visant à soutenir la diversification d'activités pour des agriculteurs déjà installés, vers l'agrotourisme notamment.

Illustration : financement d'un kiosque et construction de sanitaires, projet agrotouristique déjà engagé

Ce projet a trouvé sa place dans LEADER dans la mesure où il a permis de financer des infrastructures qui ne rentraient pas dans les normes imposées par le Conseil régional en matière d'attribution de subventions.

Effet direct : *Développement de l'activité de camping par l'installation de sanitaires, augmentation de la capacité et de la durée d'accueil*

Effet indirect :

- Gain de visibilité :

- *Suite aux aménagements subventionnés dans le cadre de LEADER, obtention d'un label « Pré Vert » (Gîtes de France)*

- Promotion d'une nouvelle ruralité :

- Enjeu de changement de l'image de l'agriculteur par la diversification : la venue sur le site inclut une présentation de l'exploitation et une visite.
- Enjeu de développement de la visibilité et de valorisation de l'image de l'Est de l'île (« cachet ») dans une optique de « marketing territorial ».

Les porteurs de projets agrotouristiques rencontrés dans le cadre des entretiens soulignent également le rôle de ces projets dans la valorisation de l'image de l'agriculteur sur l'île, auprès des réunionnais comme des touristes.

La « nouvelle ruralité » s'entend également comme le fait de percevoir et de valoriser le monde rural réunionnais d'une manière différente que via la simple valorisation des productions agricoles.

Illustration : L'aide à la création d'un jardin botanique de valorisation de la flore et de la faune endémique à Bois-Blanc

Ce projet en cours de réalisation a pour but la création d'un parcours botanique de découverte de la flore locale, dans une perspective de développement touristique et de sensibilisation à la protection de l'environnement dans le secteur de Bois-Blanc.

L'aide obtenue dans le cadre de LEADER a permis l'acquisition de matériel pour l'aménagement du terrain destiné à accueillir le jardin et un second dossier est en cours sur la création de panneaux de signalisations.

Au-delà de son caractère innovant à l'échelle de l'île, ce projet prévoit de développer une dimension d'insertion par l'activité économique particulièrement intéressante : il est prévu que l'entretien du jardin mobilise prioritairement des travailleurs en ESAT, en lien avec l'exploitation agricole attenante qui constituera une étape d'acclimatation pour ces personnes éloignées de l'emploi. Le projet s'adresse tout particulièrement aux femmes en situation précaire.

4.4 LA PART DES ACTIONS LEADER DANS L'INVESTISSEMENT « IMMATERIEL » DANS LES TERRITOIRES, PAR LE DEVELOPPEMENT DES RESEAUX ET MOYENS D'INFORMATION, LA CREATION ET LA MOBILISATION DE NOUVELLES COMPETENCES

4.4.1 Le développement de réseaux de porteurs de projets dans le cadre de l'accompagnement

Conformément aux textes communautaires encadrant LEADER, il s'agit d'un programme qui doit être géré en veillant à la mise en réseau des porteurs de projet, dans une perspective d'enrichissement mutuel et de poursuites de collaborations hors LEADER. De telles initiatives ont été mises en place par l'AD2R et la MMM. Les deux structures porteuses ont ainsi organisé des rencontres entre porteurs de projet sous des formes diverses et innovantes comme :

- des ateliers collectifs,
- des « speed-datings »,
- des demi-journées organisées sur certains CTL afin d'analyser des dossiers et de combiner des visites de projets financés par le programme LEADER sur ce même territoire ...

Toutes ces initiatives devant permettre aux porteurs de projet de se rencontrer et éventuellement d'envisager de développer ensemble de nouvelles collaborations. La richesse et la diversité de ces initiatives sont à souligner.

L'augmentation des effectifs dédiés à l'assistance technique de dispositif LEADER en cours de programmation a également permis d'améliorer sensiblement la couverture géographique de l'accompagnement des porteurs de projet et a contribué au renforcement de la mise en réseau. Ce renforcement a notamment permis l'organisation de journées de rencontre de porteurs de projet préparées et animées par les animateurs territoriaux et les ATD, destinée à favoriser l'interconnaissance et accentuer la mise en réseau des promoteurs. Ces journées ont à la fois été organisées à l'échelle des territoires, en inter-territoires ainsi que par thématiques (organisation de rencontre entre porteurs de projets « agro-tourisme » par exemple).

A noter que le travail de mise en réseau des porteurs de projet est aussi une tâche assurée par les animateurs territoriaux au titre de leur profil de poste, ainsi que par les membres des Comités techniques Locaux, dont cela constitue une tâche attendue, et globalement assurée.

4.4.2 La structuration du tissu associatif au niveau local autour de l'action d'associations phares financées dans le cadre du programme LEADER

Illustration : la structuration du réseau associatif local dans le cadre de l'action du Séchoir dans les Hauts de l'Ouest

Les porteurs de projet soulignent la difficulté à organiser des actions spécifiques dans les Hauts. Le programme LEADER leur a donc permis de prolonger leur projet associatif dans l'organisation d'ateliers de pratique artistique en amont de la tenue de représentations dans les quartiers des Hauts de l'Est (La Chaloupe, La Plate, Dos d'Ane, le Guillaume...), de temps de restitution des travaux effectués dans le cadre des ateliers et d'un travail sur la mobilité des spectateurs des Hauts. Le nombre de personnes touchées dans le cadre de ces actions est estimé autour de 3 000 sur l'année 2013.

Ce programme leur a permis de développer la visibilité et l'accessibilité de l'offre culturelle du Séchoir dans les Hauts, de susciter de nouveaux partenariats parmi les associations bénéficiaires des ateliers et d'en encourager certaines à déposer des demandes de subvention dans le cadre du programme LEADER.

C'est un projet associatif qui s'inscrit bien dans l'aspect « interface » du territoire, entre les Bas et les Hauts.

Illustration : les projets associatifs à Salazie : Renforcer les liens sociaux par la valorisation et la transmission du patrimoine à Salazie, Publication et diffusion du projet de territoire de Salazie, Faire participer les habitants à la valorisation de leur quartier par la réalisation de brouettes fleuries

La mise en œuvre des différents projets autour de l'histoire et de la culture des îlets a conduit à la mise en place d'un véritable Comité de suivi des projets culturels de Salazie, instance de réflexion et de programmation locale des projets culturels regroupant élus et représentants du secteur associatif et habitants. Bien que la mairie de Salazie ait fortement soutenu les projets, le secteur associatif s'est fortement structuré autour de ces projets.

4.4.3 Le soutien à la transformation de porteurs de projets en entrepreneurs

Un certain nombre de porteurs de projet ont progressivement présenté plusieurs dossiers sur des mesures LEADER différentes dans le cadre d'une véritable approche intégrée de leur projet.

Certains de ces porteurs de projet ont ensuite utilisé chaque subvention LEADER comme apport initial pour le développement d'autres projets, dans une logique de chaîne successive de projets.

LEADER a ainsi permis de susciter dans certains cas le développement d'une « véritable » culture entrepreneuriale.

4.4.4 Le ré-investissement de leur identité par les habitants des Hauts

Un certain nombre de projets programmés se distinguent par la dimension de ré-investissement et de valorisation de l'identité des habitants des Hauts au niveau local.

- Le projet de Sculptothèque à Saint-Denis, porté par un artiste local est à ce titre particulièrement intéressant, du fait de la représentation de scènes liées à l'histoire et au patrimoine mémoriel de la Réunion (l'esclavage, le Maloya par exemple). Le projet a permis au sculpteur d'aménager un parcours ouvert au public sur son terrain.
- Le projet d'aménagement d'un circuit touristique au Domaine des Tourelles, à la Plaine des Palmistes, autour de la valorisation de l'histoire locale (lieu de villégiature historique pour les habitants des Bas, et de rencontre de la culture des Bas et des Hauts ruraux), est également remarquable à ce titre.
- A Salazie, les projets déjà évoqués au titre de la vie culturelle et sociale (Renforcer les liens sociaux par la valorisation et la transmission du patrimoine à Salazie) comportent cette dimension de réinvestissement de l'identité, via notamment la pièce de théâtre autour de la vie quotidienne dans les années 60. Une partie de ce même projet a favorisé l'émergence d'associations de femmes (mare à Vieille place), d'associations de lutte contre l'illettrisme, de vraies dynamiques dites de « quartier ».

4.5 L'EMERGENCE, LA NATURE ET L'IMPACT D'UNE STRUCTURE INFORMELLE DE GOUVERNANCE LOCALE

4.5.1 Les Comités techniques locaux constituent une instance essentielle d'analyse de la qualité des projets

12 Comités Techniques Locaux, à l'échelle d'une commune ou de groupes de communes sur leur partie haute, couvrent le périmètre géographique du Programme.

Ce type d'instances constitue une particularité et une richesse importante de la démarche ascendante du programme LEADER à la Réunion. Ils ont été conçus comme des lieux d'échange sur le contenu, l'opportunité et la qualité des projets, mais aussi des instances permettant d'impliquer la société civile dans la dynamique du programme.

La liste des membres des CTL s'est constituée à la suite d'une réunion organisée par l'AD2R sur chacune des zones, au cours de laquelle le programme LEADER a été présenté, ainsi que le principe du CTL. La liste des personnes invitées à cette première réunion a été établie afin qu'elle comporte des acteurs ayant une connaissance soit professionnelle, soit liée à leurs activités personnelles, des thématiques inscrites dans la stratégie LEADER.

Les réunions des CTL sont co-animées par le chef de projet du GAL concerné et un « référent » CTL. Elles permettent aux membres du Comité de discuter des projets, sur la base d'une présentation du projet faite par les assistants techniques de dispositifs ayant réalisé l'instruction et le montage du dossier, le travail d'émergence ayant été effectué préalablement par l'animation territoriale. Les rapports d'instruction présentés au Comité de

programmation comportent un paragraphe reprenant l'avis du CTL. Les acteurs rencontrés indiquent que ce paragraphe reprend fidèlement les avis qui y ont été débattus. Les échanges avec les référents de CTL ont permis de confirmer le rôle « filtre » de ces instances en amont des Comités de programmation.

Le passage en CTL constitue selon certains acteurs une sorte de procédure de « pré-programmation ». A ce titre il est rare qu'un avis positif du CTL ne soit pas suivi par le Comité de programmation.

Un lieu d'échanges techniques sur les projets

Des grilles d'analyse pour chaque type de projets (privés, publics et associatifs) sont remplies par chaque membre de CTL et servent de base à la rédaction d'un avis global du CTL sur le projet. Elles jouent plutôt un rôle de guide, les membres du CTL ayant déjà eu connaissance du rapport d'instruction. En illustration, la grille des projets privés comporte trois angles d'appréciation : le profil du promoteur, la viabilité technique et économique du projet et l'opportunité du projet dans le territoire.

Cette grille a été simplifiée dans le temps, mettant en évidence la volonté des GAL de s'adapter aux besoins exprimés par les membres des CTL.

De plus, les membres du CTL, grâce à leur bonne connaissance des acteurs de leur territoire, connaissent parfois le porteur de projet. Sur la base de l'ensemble de ces éléments, ils sont en mesure de porter collectivement un regard global et argumenté sur la solidité du projet, la motivation du porteur. Un bémol porte sur le fait que les membres des CTL se prononcent davantage sur l'opportunité économique et pour l'emploi et le développement local du projet, que sur sa conformité à l'approche spécifique LEADER.

Lorsque des avis négatifs sont émis sur certains dossiers, cela se traduit le plus souvent par un re-travail de la part du porteur ou bien par un abandon. Les dossiers qui arrivent au CTL sont toutefois en général déjà bien « ficelés » suite à l'intervention des ATD.

Certains membres ou référents du CTL peuvent également des porteurs de projet. Il ne semble pas que cela ait été problématique au moment où des membres devaient donner un avis sur un projet portant sur le même secteur économique qu'eux : la notion de concurrence entre porteurs de projets n'a, semble-t-il, pas joué, sauf dans quelques cas exceptionnels.

De plus, certains CTL ont décidé de voter à bulletin secret, pour éviter ce risque.

Certains CTL ont choisi de faire intervenir des porteurs de projet pour qu'ils puissent présenter oralement leur projet et répondre aux questions des membres. Cette modalité est fructueuse, car elle permet au porteur de défendre son projet, parfois de mieux se l'approprier en préparant la présentation orale.

Toutefois, avec la hausse importante de la programmation, le nombre de dossiers à analyser par les CTL et le manque de temps lié a pu nuire à la finesse de l'analyse.

La grande majorité des porteurs de projets interrogés confirment l'intérêt de ce comité pour l'amélioration de leur projet, ou, lorsqu'aucune précision n'a été demandée, pour la légitimation de leur projet avant le passage en Comité de programmation.

Un lieu d'analyse de l'ancrage territorial du projet

Sans doute plus que la viabilité économique du projet, qui peut être plus complexe à évaluer, c'est sur l'analyse de l'ancrage territorial du projet que les CTL ont une vraie plus-value, en raison de leur très bonne connaissance de la zone couverte par le CTL, de l'implantation locale du porteur de projet, de sa capacité à valoriser son territoire d'appartenance à travers son dossier.

Les échanges avec les référents CTL ont montré que dans certains Comités, une réelle réflexion sur la manière dont chaque projet s'inscrit dans une cohérence d'offre globale ou de réponse aux besoins a été faite.

Un lieu de maintien ou de lancement d'une dynamique de zone

Au-delà de l'analyse de l'opportunité des dossiers présentés, de nombreux échanges ont pu être provoqués au sein des CTL à la fois par le GAL, mais aussi par les membres des CTL eux-mêmes, générant probablement des postes de collaboration au-delà du programme LEADER lui-même.

4.5.2 Les CTL permettent un ancrage territorial fort de la gouvernance du programme

Ils constituent un lieu essentiel de mobilisation de la société civile. Les membres du GAL reconnaissent tous l'intérêt de ces Comités, qui ont donné une forte dynamique locale au programme LEADER. Ils mettent en évidence une forte appropriation locale des CTL par leurs membres, qui se montrent présents, actifs et assidus, sur le principe du bénévolat.

Les points forts des CTL ont été :

- leur capacité à mobiliser les forces vives sur un territoire,
- la correspondance forte entre le fonctionnement des CTL avec cette caractéristique principale de LEADER qu'est la démarche ascendante,
- le fait d'avoir favorisé une approche plus riche des projets par la multiplicité des points de vue exprimés,
- l'utilisation d'une grille d'analyse des projets,
- les idées de partenariats complémentaires que les échanges en CTL ont permis de faire émerger pour certains projets, l'enrichissement du contenu du projet dans certains cas.

En-dehors de la grille d'analyse des projets, le fonctionnement des réunions des CTL n'a pas fait l'objet de consignes précises et homogènes, afin que les membres des CTL se sentent libres de s'exprimer et que le fonctionnement de chaque CTL reflète directement l'esprit de chaque territoire. Cette absence de cadrage a toutefois pu être source d'hétérogénéité dans la qualité du processus global de discussion. Ainsi, les échanges avec les référents CTL ont mis en évidence que l'utilisation de la grille d'analyse des projets, dans la manière et l'intensité ont pu évoluer dans le temps.

4.6 LE DEGRE D'APPROPRIATION DE LA DEMARCHE PAR LES ACTEURS ET LES EFFETS DE CETTE APPROPRIATION SUR LES DYNAMIQUES LOCALES

Pour les porteurs de projets LEADER, ce programme est principalement un programme de financements, soutenu par l'Europe et des financeurs locaux ou Etat, qui leur est territorialement accessible parce qu'ils vivent dans les Hauts. Le cheminement des dossiers est globalement compris par les porteurs de projets, mais l'identité des cofinanceurs et les délais de paiement ne le sont pas toujours autant.

Notons que les porteurs de projets n'ont pas vocation à connaître de manière approfondie les détails de la démarche LEADER. On peut distinguer plusieurs degrés de connaissance du programme, diversement représentés d'un porteur de projet à l'autre :

- 1^{er} degré : connaissance du nom du programme, des sources de financement,

- 2^{ème} degré : connaissance des critères d'éligibilité, du processus d'examen des candidatures, de programmation et de paiement,
- 3^{ème} degré : connaissance de la stratégie du programme LEADER pour le territoire, et identification de comment la démarche du porteur de projet s'inscrit dans cette stratégie.

Si tous les porteurs de projet ne connaissent pas dans le détail le fonctionnement de LEADER, les entretiens ont permis de mettre en évidence le fait que le bouche-à-oreille avait bien fonctionné entre porteurs de projets pour inciter d'autres personnes à monter des dossiers, montrant une bonne appropriation de l'esprit du programme et un bon degré de diffusion de l'esprit LEADER, dans certains réseaux de porteurs de projet.

CONCLUSIONS

Des effets avérés et parfois majeurs sur les enjeux identifiés dans les candidatures

Grâce à LEADER, un tissu économique s'est déployé et consolidé sur les Hauts, avec des effets avérés en termes de création ou maintien d'activités. Le potentiel touristique du territoire s'est accru. La valorisation d'éléments patrimoniaux a été largement présente dans les projets.

Les actions de valorisation du patrimoine associant les habitants ont largement contribué à une réappropriation par les habitants des Hauts de la richesse de leur territoire, et ont donné à voir les Hauts sous un angle plus attractif pour les habitants du reste de l'île. Les échanges entre habitants, les initiatives de déplacement entre les Hauts et les Bas de l'île ont été favorisés.

RECOMMANDATIONS

- Poursuivre les efforts sur la diversification de l'activité pour les exploitants agricoles, en l'adossant plus systématiquement à un accès à de la formation pour l'acquisition des compétences indispensables à une diversification réussie
- Amener la future programmation à travailler davantage sur les liens entre les Hauts et les « Bas » de l'île
- Pour maximiser les effets du futur programme, formaliser davantage la logique de « projet de territoire » qui doit orienter la programmation et permettra de limiter le financement de projets juxtaposés

5 ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

5.1 L'AIDE A L'ÉMERGENCE DE PROJETS ET L'ACCOMPAGNEMENT AU MONTAGE DE PROJET

5.1.1 Une assistance à l'émergence de projets conçue en plusieurs étapes et assurant un accompagnement des porteurs de projet de qualité, et dans la durée

Un premier niveau d'information et d'orientation vers LEADER, assuré avec efficacité par les animateurs territoriaux

Les animateurs territoriaux salariés de l'AD2R sont des agents de développement local, dont une des missions consiste à mobiliser tous les outils de développement existants pour aider à l'émergence et au financement de projets sur les Hauts de la Réunion. Ils ne travaillent pas spécifiquement sur LEADER, mais connaissent les fondamentaux du programme et ses principes d'éligibilité. Les tâches de l'animateur territorial consistent à repérer les projets potentiels, à apporter un premier niveau d'information au porteur de projet sur les dispositifs mobilisables (dont LEADER), et à rédiger une note d'opportunité sur les projets. Ils ont constitué un premier maillon efficace de la chaîne d'émergence des projets LEADER. Dès lors qu'un projet était porté à la connaissance des animateurs et qu'ils pouvaient correspondre aux critères LEADER, l'animateur relayait l'information aux ATD.

L'AD2R a connu un turnover assez important des animateurs territoriaux durant le programme. Il n'est pas rare que certains porteurs de projet aient eu affaire à 3 ou 4 interlocuteurs différents (en comptant les ATD, dont le rôle d'instruction comportait des visites sur le terrain). Les porteurs de projet retirent de cette organisation le sentiment d'une forte implication de terrain des équipes de l'AD2R. Certains indiquent toutefois que tous les interlocuteurs à qui ils avaient affaire ne leur donnaient pas exactement les mêmes réponses aux mêmes questions.

Les animateurs territoriaux sont des agents de développement local, mais qui ont des profils professionnels et des sensibilités thématiques différentes, ce qui est un gage de richesse pour l'équipe, mais peut être source d'hétérogénéité dans les pratiques professionnelles, notamment sur le suivi et l'aide à l'émergence de projets, certains animateurs s'impliquant plus ou moins dans le suivi des projets une fois ceux-ci programmés et démarrés. Pour dynamiser l'animation territoriale, l'AD2R a décidé début 2014 (afin d'harmoniser les secteurs d'intervention et répondre aux enjeux à l'échelle des EPCI) de changer certains territoires d'affectation des animateurs territoriaux. Un plan de formation existe par ailleurs et les animateurs territoriaux ont tous été sensibilisés à l'approche LEADER à leur entrée en poste.

Un accompagnement conséquent et de qualité des porteurs de projet par les assistants techniques de dispositif pour le montage comme pour le suivi administratif de leur dossier

Dès les premiers contacts avec les ATD, les porteurs de projet sont informés du fonctionnement du programme LEADER, en particulier des délais de paiement, afin de leur permettre d'anticiper d'éventuels problèmes de trésorerie notamment. La longueur des délais de paiement s'est toutefois avérée plus importante que les ATD n'auraient pu le prévoir.

L'équipe technique a globalement apporté un accompagnement très poussé des porteurs de projet, tant dans l'identification des contreparties nationales, que dans le montage administratif du dossier et son suivi jusqu'aux

demandes de paiement. L'équipe a montré sur l'ensemble des dossiers une grande réactivité et une proximité. Cet accompagnement a permis un gain de temps dans le montage et un allègement de la charge de travail pour les porteurs de projet.

Les ATD ont directement contribué à l'amélioration de la qualité de certains projets. Certains porteurs ont été incités à élargir le périmètre géographique de leur intervention, en prévoyant par exemple des représentations sur davantage de communes (le développement d'activités spécifiques à destination des communes des Hauts de l'Ouest par le Séchoir en est un exemple), ce qui a permis d'enrichir territorialement les projets. Sur les projets de restauration, les porteurs ont été incités à se rapprocher des filières d'approvisionnement locales, lorsque cet aspect n'était pas prévu par le porteur de projet. Sur les projets de développement économique, la solidité de l'étude de faisabilité, de l'étude de marché préalable, le budget prévisionnel de l'action ont fait l'objet d'une attention soutenue de la part des ATD. Les ATD sensibilisent également le porteur de projet à la notion de risque éventuel lié au projet tel qu'il a été conçu, le cas échéant.

Aujourd'hui, les ATD ne sont pas toujours en mesure d'indiquer au porteur de projet le délai précis de paiement, car ils l'ignorent eux-mêmes, du fait d'un manque d'information de la part des financeurs, ce qui peut mettre les ATD en difficulté vis-à-vis des porteurs de projet.

NB : A noter que l'articulation entre les animateurs territoriaux et les ATD a été particulièrement travaillée pour assurer une qualité optimale de l'accompagnement :

- des formations communes animateurs – assistants techniques de dispositif ont été organisées afin d'assurer le partage de la culture commune LEADER. Les contacts entre eux sont formels, par des réunions collectives, ou informelles par de multiples contacts en tant que de besoin,
- des réunions de zone regroupant les ATD et les animateurs territoriaux ont été conduites, permettant de partager la connaissance mutuelle du territoire,
- une rencontre tripartite a lieu systématiquement avec le porteur de projet, l'animateur territorial et l'assistant technique de dispositif dans le processus de montage du projet,
- des contacts très rapprochés ont eu lieu par mail et téléphone entre animateurs et ATD tout au long du programme.

5.1.2 Une certaine difficulté à faire émerger des démarches collectives, malgré la qualité de l'animation territoriale

Au-delà de quelques exemples, essentiellement concernant des projets de nature touristique et agrotouristique, et malgré le travail d'animation territoriale conduit par l'AD2R (multiplication des temps de rencontre entre porteurs de projets), il est resté difficile de mobiliser les acteurs du territoire dans des démarches collectives de dépôt de projets par plusieurs porteurs. Les avantages du travail en réseau ne sont pas encore clairement perçus par les porteurs, beaucoup d'entre eux étant trop fragiles financièrement pour se projeter d'ores et déjà dans une démarche collective.

Peu de structures à la Réunion assurent un rôle de sensibilisation et d'accompagnement dans la mise en réseau des acteurs, à l'exception de l'AD2R, et des acteurs consulaires qui ne se sont pas impliqués dans LEADER.

5.2 L'INSTRUCTION

5.2.1 Un travail d'instruction et d'accompagnement du montage de projet « vers LEADER » assuré par les assistants techniques de dispositifs sur la base d'un affinage successif du projet

Les ATD sont également salariés de l'AD2R, mais travaillent exclusivement sur LEADER. Les ATD sont tous sur un GAL et sur des cadres d'intervention dédiés.

Nombre d'ETP	Cadre d'intervention traité	GAL concerné
1	411-11, 411-12 et 413-1	MP
1	411-11, 411-12 et 413-1	CPV
1	413-2	MP
1	413-2	CPV
Projets accompagnés par le chef de projet du GAL	413-3 et 413-4	MP
Projets accompagnés par le chef de projet du GAL	413-3 et 413-4	CPV
1	413-5 et 413-6	MP
1	413-5 et 413-6	CPV

Les ATD instruisent les projets au sens où ils analysent le projet au regard :

- de la cohérence globale de son contenu,
- de l'adéquation du profil du porteur de projet par rapport au projet, notamment en termes de qualification de celui-ci,
- de l'existence d'une étude de marché, d'un bilan prévisionnel ... ou tout élément, selon la nature du projet, permettant de vérifier la solidité de la réflexion à la base du projet, sa viabilité,
- de son éligibilité réglementaire,
- de sa correspondance avec les cadres d'intervention,
- de la conformité des pièces nécessaires (devis ...).

5.2.2 Une instruction de qualité centrée sur l'éligibilité et la réponse aux besoins du territoire, complétée, de manière plus informelle, par l'adéquation aux principes fondamentaux de LEADER

La trame de rapport d'instruction est complète sur les aspects liés à l'éligibilité du projet, la solidité apparente et la viabilité du projet. Les rapports d'instruction apparaissent globalement complets sur les items définis. Les entretiens avec les ATD mettent en évidence leur professionnalisme par rapport aux tâches qui leur sont fixées. On constate cependant un manque dans le rapport d'instruction concernant l'analyse formelle de l'adéquation

entre le projet et les fondamentaux de LEADER, notamment l'innovation et la mise en réseau. Les ATD indiquent que cette analyse fait partie de leur manière naturelle d'instruire les projets, et que les porteurs ont été incités à réfléchir à ces dimensions. Il n'est pas possible d'établir comment cette analyse a été faite, par manque de traçabilité écrite de ce point. La notion d'innovation n'a pas fait l'objet d'une définition préalable dans la candidature initiale des GAL ou plus tard, dans le déroulement du programme. LEADER se veut être un programme privilégiant des démarches novatrices apportant une plus-value, en termes de méthode comme en termes de contenu, un laboratoire produisant de nouvelles pratiques ou façons de développer le territoire. L'innovation dans LEADER ne consiste pas nécessairement à financer des projets reposant sur l'invention d'un procédé, d'une technique totalement nouvelle, mais doit s'appréhender comme la tentative de construire un projet de développement rural reposant sur des articulations spécifiques avec d'autres acteurs ou d'autres secteurs, une mise en réseau, une méthode de conduite de projet spécifique ... autant de dimensions qui constituent une plus-value, une dimension qualitative, partenariale, de liaison avec d'autres secteurs d'activité.

Cela ne signifie pas que les projets qui ont financés sous LEADER à la Réunion n'étaient pas innovants ou expérimentaux. Les échanges approfondis avec les porteurs de projet dans le cadre de l'évaluation montrent que les projets comportent souvent plusieurs dimensions imbriquées qui mettent en évidence l'approche globale et riche qui a été promue par les ATD dans leur accompagnement. Les entretiens avec les porteurs de projet ont mis en évidence le fait que certains projets présentent bien des volets porteurs d'expérimentation, de process de développement innovants, de mise en réseau d'acteurs n'ayant pas travaillé ensemble auparavant ... autant de dimensions qui correspondent totalement à la notion d'innovation et d'expérimentation dans LEADER. Rappelons que le travail fourni autour de l'innovation dans LEADER a été conduit conformément à une approche large de l'innovation, en cohérence avec l'esprit de la Stratégie Régionale de l'Innovation. Notons également que cette dimension d'innovation constitue souvent une difficulté pour les GAL, en raison de la lourdeur de gestion du FEADER qui ne facilite pas nécessairement la dimension d'innovation.

L'AD2R conduit actuellement un chantier d'analyse de la dimension d'innovation dans LEADER qui permettra certainement de mieux cerner la manière dont cette dimension a été concrètement appréhendée.

5.3 LA PROGRAMMATION

5.3.1 Un Comité de programmation très impliqué et investi, mais qui aurait pu assurer un pilotage partenarial plus stratégique

Les GAL sont responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie, en particulier par l'intermédiaire du Comité de programmation. Ce Comité a pour objet :

- de décider de l'attribution des financements LEADER et des contreparties nationales aux porteurs de projet,
- d'acter les déprogrammations en cours,
- d'établir les propositions de modifications de la maquette financière et d'approuver les états d'engagement et de paiement,
- d'approuver les critères de sélection des projets, d'évaluer l'avancement du programme,
- d'examiner les résultats des opérations réalisées.

L'analyse des comptes rendus des Comités de programmation permet de confirmer que l'ensemble de ces tâches ont été effectuées au cours de la vie du programme. Le comité est informé régulièrement de l'avancement du

programme, des projets en instance en vue d'éventuelles recommandations ou réserves, il valide les projets, il s'est positionné sur un certain nombre de critères.

Pour pouvoir être étudiés en Comités de programmation, les dossiers doivent avoir été instruits par les GAL avant démarrage des travaux et signature de devis (condition obligatoire pour l'éligibilité des dépenses), être complets et avoir reçu un rapport d'instruction favorable du service instructeur concerné.

Aujourd'hui, les deux Comités de programmation respectifs des deux GAL se tiennent conjointement (ils étaient initialement séparés dans le calendrier), ce qui contribue à la cohérence du fonctionnement des deux programmes.

En séance, le représentant de chaque cofinanceur affirme l'intention de financement de sa collectivité ou de l'Etat, sur la base des décisions prises avant le Comité de programmation dans le cadre du Comité des cofinanceurs. Ce système a globalement bien fonctionné, même si les contraintes calendaires de la tenue de ces Commissions ont parfois constitué une difficulté. Ce rôle du Comité des cofinanceurs n'était initialement pas mis en évidence dans les documents encadrant le fonctionnement du programme.

Certains projets ont été ajournés au cours de la vie du programme, du fait de l'épuisement de l'enveloppe financière de certains cofinanceurs, qui ne permettait plus de faire face à l'afflux massif de dossiers LEADER programmés tardivement. Ces projets ont toutefois pu repasser en Comités de programmation ultérieurement.

Les décisions se prennent par le biais d'un vote à main levée. Ce type de fonctionnement dans les GAL peut comporter le risque que la prise de décision ne soit pas tout à fait libre, ce que permet le vote à bulletin secret. Le nombre de projets devant passer en Comité de programmation rend toutefois cette option difficile à mettre en place.

Les projets sont très bien préparés lorsqu'ils arrivent au Comité de programmation grâce à la qualité du travail d'instruction fourni. Peu de projets ont été rejetés en comité de programmation et la majorité d'entre eux ont été validés à l'unanimité (seules quelques abstentions d'un ou deux membres parfois).

Le programme a été piloté par le Comité de programmation selon le principe que tout porteur de projet avait le droit d'accéder au programme moyennant le fait que son projet avait été déclaré solide, viable économiquement et ancré dans le territoire par le CTL, et être compatible avec les cadres d'intervention LEADER. Les membres du Comité de programmation rencontrés expriment qu'ils ne se sentent pas nécessairement légitimes pour juger de si, au-delà de cette éligibilité, tel ou tel projet plutôt qu'un autre a sa place dans LEADER. Le programme a donc été piloté davantage selon une approche d'éligibilité aux cadres et de réponse au besoin d'activité économique et d'emploi, qu'une approche d'opportunité au regard d'une vision cohérente et intégrée de la programmation à l'échelle de la zone d'une part, et de correspondance aux principes fondateurs LEADER d'autre part. Cela met en évidence une difficulté à piloter le programme selon une stratégie suffisamment précise. Cela ne remet pas en cause l'intérêt intrinsèque et individuel des projets, leur degré élevé de réponse aux besoins, mais met en évidence un manque de pilotage stratégique du programme.

L'évaluation intermédiaire pointait pourtant déjà la nécessité « d'investir les Présidents des GAL et le comité de programmation du rôle élargi qui leur revient dans la mise en œuvre du programme (et non seulement dans l'avis d'opportunité sur les dossiers) ». Il est possible que la pression liée à la nécessité de consommer l'intégralité de l'enveloppe LEADER pour éviter le dégagement d'office, mise en évidence au moment de l'évaluation intermédiaire notamment, et formulée par les partenaires, ait pu jouer dans ce processus.

Le Comité n'a pas forcément eu le temps nécessaire pour débattre longuement sur les projets présentés lors des derniers Comités de programmation en raison de leur grand nombre (90 projets présentés lors du dernier Comité de programmation).

Si un certain nombre de projets n'ont pas été présentés au Comité de programmation, grâce au travail de qualité fourni par les ATD pour ne conserver que les projets correspondant aux critères d'éligibilité, il convient de noter que la taille conséquente de l'enveloppe LEADER, combinée au caractère très large de la stratégie initiale, n'étaient pas de nature à inciter les membres du Comité de programmation à développer une analyse très sélective de l'opportunité des projets, au-delà de leur éligibilité. Pour la période 2014-2020, les messages lancés par la Commission européenne sur le fait que les prochains programmes LEADER devront être plus ciblés, plus concentrés sur des projets dont le caractère qualitatif devra être davantage affirmé, induiront certainement une évolution dans la manière dont la notion d'opportunité des projets sera analysée par le futur Comité de programmation.

Par ailleurs, l'articulation entre le Comité de programmation et le Comité Local de Suivi (plurifonds) n'apparaît pas comprise de manière optimale par tous les acteurs concernés par le processus LEADER, alors même que le fonctionnement du Comité de programmation LEADER est strictement distinct de celui du CLS.

5.3.2 Un groupe d'experts qui n'a pas fonctionné sur toute la durée du programme

Il était initialement prévu qu'un groupe d'experts se réunisse pour consolider la démarche de programmation. Il s'est réuni à plusieurs reprises dans les premières années du programme, sans que des comptes-rendus écrits permettent d'analyser la teneur des échanges. Ce groupe aurait certainement pu avoir un rôle important pour travailler sur la notion d'opportunité des projets, veiller à l'adéquation des projets à la stratégie initiale. Il aurait été intéressant que le groupe procède à un examen des résultats des différents objectifs fixés dans les fiches actions.

5.4 LA QUALITE DE LA COMMUNICATION SUR LE PROGRAMME

5.4.1 La communication sur l'existence du programme

Les entretiens avec les porteurs de projet et les partenaires institutionnels mettent en évidence que l'AD2R et la MMM ont mis en place un système de communication performant sur le programme, renforcé à mi-parcours sous la forme de deux campagnes (spots radiophoniques, sur des chaînes de télévision locales et encarts presse – magazine *Tèr des Hauts*, magazines municipaux et intercommunaux). La diversité des moyens par lesquels les porteurs de projet indiquent avoir eu connaissance du programme outre le bouche-à-oreille, met en évidence l'intensité des efforts de communication déployés.

5.4.2 La communication sur les résultats du programme

A l'échelle individuelle, la promotion du programme « par l'exemple » a été mobilisée comme outil de communication à destination des porteurs de projets potentiels (dans le magazine *Tèr des Hauts* notamment). Cependant, elle gagnerait à être développée sur d'autres formes : dans le cadre de temps dédiés, autour du témoignage d'un ou de plusieurs porteurs de projets à destination de porteurs potentiels, par exemple. Ces temps pourraient être animés par l'AD2R, à l'instar des réunions de rencontre entre porteurs de projets.

L'équipe technique a mis en place des bilans annuels de la programmation LEADER, par cadre d'intervention et non pas à l'échelle des objectifs stratégiques. Un bilan par objectif aurait permis de mieux faire comprendre la stratégie. Le suivi par cadre d'intervention FEADER comporte l'inconvénient de mettre en avant une approche plus technique que stratégique du programme.

5.5 LA GESTION ET LE PILOTAGE DU PROGRAMME

L'AD2R et la MMM ont construit un système d'instruction, de gestion, de suivi globalement complet, alors même que l'AD2R elle-même était en phase de consolidation de sa propre activité. Les principaux outils de suivi et de gestion nécessaires ont été mis en place.

5.5.1 Une bonne articulation de gestion entre les deux structures porteuses des GAL

Les deux chefs de projet des GAL ont assuré une gestion efficace des deux programmes, dans un souci constant de conserver une bonne communication et un niveau d'échanges suffisant sur les fondamentaux de la programmation. On constate toutefois que les difficultés générées, tout d'abord, par la faiblesse de la programmation, puis, paradoxalement, par la montée très rapide de la programmation sur les deux dernières années, ont nécessité de la part des deux chefs de projet de consacrer un temps important au traitement de points de gestion.

Les chefs de projet des deux GAL ont assuré plusieurs tâches : rédaction de la stratégie, animation du partenariat institutionnel, mais aussi en partie gestion administrative, accompagnement des porteurs de projet et rôle d'ATD sur une partie des projets publics. Le fait pour les chefs de projet de se concentrer sur les aspects les plus stratégiques de leur fonction aurait pu être source d'amélioration du pilotage stratégique du programme.

5.5.2 Un partenariat public/privé efficace

Le partenariat public / privé est un élément fort du programme LEADER de la Réunion. Les points de vue complémentaires des acteurs ont apporté une valeur ajoutée à ce programme. Le collège public avait l'avantage d'apporter une analyse de l'approche stratégique des projets, le collège privé, outre une expertise technique, apportait une vigilance accrue sur le coût des projets et des subventions et vérifiait la dynamique d'un projet pour le territoire concerné.

5.5.3 Une gestion assurée sur les fondamentaux, mais rendue délicate par la hausse importante et rapide du nombre de projets programmés

Une gestion reposant sur des outils globalement adaptés, construits dans une période de consolidation de l'installation de l'AD2R

Les efforts de l'AD2R et de la MMM pour mettre en place l'ensemble des outils nécessaires à la gestion du programme ont été particulièrement importants, dans une période chargée pour l'AD2R, qui était en train de consolider son implantation territoriale. La période de fin 2011 à fin 2013 a été rythmée par la consolidation progressive des outils de gestion, au fur et à mesure que les besoins étaient de mieux en mieux identifiés. Les informations liées aux tout premiers projets programmés ont été introduites dans l'outil a posteriori, moyennant un important effort de rattrapage de saisie.

Les outils suivants ont notamment été mis en place :

- un outil de type tableau de bord reprenant des informations du logiciel OSIRIS mais complété sur des items relatifs au profil du porteur de projet, et aux principales dates concernant le projet (date de transmission de la notification, date de retour de la convention, date d'envoi des pièces justificatives au Commissariat à l'Aménagement des Hauts ...)

- un ensemble de procédures administratives-types liées au conventionnement avec les porteurs de projet, aux courriers-types (lettres de notification ...)

D'une manière globale, le temps consacré à la gestion administrative et financière a été plus lourd que prévu sur des tâches pas nécessairement les plus porteuses de valeur ajoutée, notamment au détriment des tâches dites d'instruction assurées par les GAF. Du temps aurait pu être gagné par un développement informatique plus robuste et complet du tableau de bord, permettant de générer de manière automatique des pièces administratives comme certains courriers-types. La charge de travail de l'assistante du programme LEADER liée à l'obligation de scanner de très nombreuses pièces pour les joindre aux courriers ou les intégrer au Tableau de bord a été un facteur supplémentaire de lourdeur de la procédure.

Une charge de gestion insuffisamment anticipée par le partenariat par rapport à la hausse de la programmation

L'équipe technique apporte un appui pour les demandes de paiement et la remontée des factures. Il s'est avéré difficile de gérer à la fois la charge de travail des ATD liée à l'instruction des projets au moment de la forte montée en charge du programme et la nécessité de commencer dès cette période à gérer les remontées de factures, à moyens constants.

Par ailleurs, la charge de gestion administrative du programme s'est révélée plus lourde que prévu, notamment sur les avenants aux conventions à éditer, les prorogations de conventions, les modifications des plans de financement ... Le cadre administratif de LEADER s'est avéré insuffisamment souple pour permettre de gérer avec fluidité des projets connaissant des évolutions multiples, alors même que la relative fragilité des porteurs de projets des Hauts de la Réunion peut expliquer que des aléas aient lieu. La capacité des porteurs de projet à fournir dans les délais donnés des pièces correctes au sens réglementaire est également faible, nécessitant un travail de suivi et de vérification très important de la part des ATD.

Un rôle essentiel d'interface assuré par les gestionnaires administratifs et financiers pour assurer la fluidité du parcours des dossiers

Les personnes en charge de la gestion administrative et financière ont assuré le rôle essentiel d'interface entre l'AD2R et la MMM d'une part, et les interlocuteurs des services référents LEADER de la Région, du Département et du CAH d'autre part. Cet interfaçage a permis d'assurer une bonne compréhension mutuelle sur les aspects administratifs, via l'échange de notes explicatives, des discussions sur la jurisprudence à prendre en compte ... Cela a permis de consolider la qualité de la communication entre le Service référent et les ATD sur des points d'instruction réglementaire. Le Service référent est également intervenu comme relais d'information par rapport au Guide de gestion national LEADER et à l'évolution de la réglementation LEADER, par exemple en termes d'éligibilité des modes de paiement (par exemple, les paiements en espèces étaient interdits puis ont été autorisés).

Les gestionnaires administratif et financier ont également eu pour tâche de suivre les évolutions de la maquette financière des deux GAL, d'apporter un éclairage administratif sur les conséquences des abondements et des modifications des taux d'intervention et des plafonds.

Le responsable des paiements assure la lourde tâche de collecter les informations relatives à l'avancement des dépenses et aux devis et factures, de vérifier la conformité des pièces justificatives nécessaires à la remontée des dépenses, puis de les envoyer au service référent LEADER puis aux partenaires financiers.

5.5.4 Une gestion facilitée par un partenariat de qualité entre les financeurs pour éviter les financements multiples sur les projets, mais alourdie par le système de contrôle et de justification des dépenses mis en place

Comme le rappelle le PDR, « il existe une “méthode réunionnaise” de partenariat qui a fait ses preuves lors de l’élaboration des précédents Documents de Programmation. Elle s’est traduite par une grande mobilisation des acteurs publics et surtout par une volonté affirmée de mettre en œuvre, à partir d’une stratégie commune et transversale, les actions qui contribuent au développement de l’île dans le respect des prérogatives de chacun des acteurs ». Cette méthode réunionnaise a trouvé un nouveau mode de concrétisation dans le cadre de LEADER.

Les décisions relatives aux cofinancements sont généralement prises quelques semaines avant la date du Comité de programmation, sur la base d’un accord préalable des cofinanceurs Etat, Région et Département dans le cadre du « Comité des cofinanceurs », chacun prenant en charge la contrepartie financière sur les projets de cadres prédéfinis (cf tableau ci-dessous). Ce système permet d’éviter les contreparties nationales multiples et de simplifier la gestion financière du programme. Les délais entre la tenue du Comité des cofinanceurs et du Comité de programmation se sont toutefois raccourcis sur la fin du programme.

Cadre d’intervention	Cofinanceurs
411-11 Soutien à la diversification et à la valorisation des atouts des territoires des Hauts	Etat – Conseil général
413-1 Soutien à la diversification et à la valorisation des atouts des territoires des Hauts	Etat - Région
413-2 Soutien au développement économique dans la zone des Hauts	Etat - Région
413-3 Hébergements publics de montagne et sites touristiques	Etat –Conseil général
413-4 Aménagements et petits équipements touristiques dans les Hauts	Etat - Région
413-5 Consolidation et promotion du secteur associatif en tant qu’opérateur de la cohésion sociale des Hauts	Etat - Région
413-6 Soutien aux initiatives de valorisation du patrimoine et à la production artistique	Région – Conseil général

Par ailleurs, l’organisation mise en place entre le GAL, le Commissariat à l’Aménagement des Hauts et l’ASP devait permettre de fiabiliser les procédures, notamment en termes de contrôle des pièces. Mais un grand nombre d’acteurs interviennent, chacun à leur niveau, sur des tâches relevant du contrôle des justificatifs : les ATD, les gestionnaires administratif et financier, les cofinanceurs, le CAH et l’ASP. La plus-value des différents niveaux de contrôle successifs n’est pas évidente. Cela a contribué à alourdir significativement le processus de gestion global alors que l’évaluation intermédiaire mettait déjà en évidence qu’il s’agissait de « trouver un terrain d’entente entre le service référent, les GAL et le partenariat, afin de ne pas faire obstacle, par un excès de réglementation, à la pleine expression d’une gouvernance locale et des effets catalyseurs de LEADER sur le développement local ».

Un autre facteur d’alourdissement de la procédure réside dans le caractère provisoire des devis établis, plus particulièrement lorsqu’ils concernent l’acquisition de certains types de matériels dont le prix peut varier à très

court terme. Par exemple, les échanges avec les porteurs de projets ne font pas apparaître clairement la procédure suivie dans ce cas de figure, entre un renouvellement du dossier contenant un devis actualisé, ou bien l'adaptation, notamment si le montant de la demande est plus faible.

5.5.5 La nécessité d'avancer les fonds, couplée aux délais de paiement parfois très longs, restent très problématiques pour les porteurs de projets les plus fragiles

Comme dans tous les GAL, cette nécessité d'avancer les fonds avant de recevoir la subvention pourrait dissuader certains porteurs de relancer un nouveau projet LEADER. C'est notamment le cas pour des porteurs de projet, qui souhaitent lancer une activité ou qui ne possèdent que peu ou pas de trésorerie, et se trouvent dans l'obligation de recourir à un prêt bancaire afin de pouvoir émarger aux subventions accordées dans le cadre du programme LEADER. La démarche n'aboutit parfois pas, du fait de la demande par les banques de garanties de solidité financière, et malgré la présentation du justificatif prouvant l'accord de subvention, cette pièce n'étant pas jugée être une garantie suffisante pour les banques, selon un nombre significatif de porteurs de projet rencontrés.

Ensuite, au moment de la demande de paiement, les fonds européens étant versés après l'ensemble des contreparties nationales, tout retard d'un co-financeur retarde l'attribution du FEADER. Le délai au terme duquel les premiers versements sont effectués aux porteurs de projets peut parfois atteindre plusieurs mois. Au cours de cette période, certains porteurs de projet indiquent n'avoir pas pu obtenir de réponse claire sur là où en était précisément leur dossier. La grande diversité de modalités de gestion interne des dossiers LEADER par les partenaires Etat, Région et Département apparaît être à l'origine de cette absence d'information. Les délais de paiement sont hétérogènes d'une collectivité à l'autre, et d'un cadre d'intervention à l'autre, mais peuvent aller, d'un extrême à l'autre, de 2 semaines à 6 mois. Le fait que l'AD2R ne soit pas en mesure elle-même de fournir une information sur les dates probables de paiement aux porteurs de projet la met dans une position délicate en termes de crédibilité et met en évidence la nécessité d'améliorer la connaissance du chemin suivi par le dossier pour savoir à tout moment où il se situe par rapport au paiement, par exemple via un outil d'information partagé.

La montée en charge rapide de la programmation a ainsi été génératrice d'engorgement des circuits administratifs, malgré les efforts de l'équipe des deux GAL pour rendre la gestion quotidienne aussi fluide que possible.

Le système de dissociation des paiements n'a pas été facilitateur pour la fluidité de la gestion du programme. La transmission d'informations sur l'effectivité du paiement par certains cofinanceurs et la date à laquelle les paiements ont été effectués n'est pas toujours optimale en direction du service référent puis de l'AD2R. En parallèle, les attestations de décaissement sont parfois envoyées avec retard.

Cela a d'autant plus pénalisé certains porteurs de projet qu'ils ont dû contracter un prêt bancaire pour faire face à l'attente des paiements, ce qui a constitué une dépense imprévue et parfois lourde en termes d'intérêts.

5.6 LE SUIVI DU PROGRAMME

L'outil informatique de suivi complémentaire à OSIRIS mis en place, de type tableau de bord, a permis au fur et à mesure de mieux cerner les besoins en matière de suivi, mais il s'est avéré difficile de le faire évoluer de manière à répondre à tous ces besoins. Il s'est montré plus opérationnel à la fin qu'en début de programmation et a permis de suivre les principales informations liées aux projets, moyennant un important travail de rattrapage de saisie des informations des premiers projets programmés. L'outil a toutefois pâti d'un manque de fonctionnalités permettant d'automatiser des tâches purement administratives, ce qui a alourdi les procédures de gestion.

Concernant OSIRIS, les données sont reçues de façon hebdomadaire de l'ASP et sont transférées à chaque ATD pour son suivi des dossiers. Des demandes ponctuelles d'extractions sont formulées en fonction des besoins. Il apparaît toutefois difficile pour l'AD2R de disposer d'un fichier facilement utilisable, et comportant les informations essentielles relatives aux projets programmés.

Des modalités de gestion auraient pu être améliorées sur certains points. Par exemple, il existe des dossiers de même intitulé, programmés dans des cadres d'intervention différents (exemple : un projet de « Développement d'un service de portage de repas aux personnes fragiles » a été financé sous le cadre 413.5 et sous le 413.6.). De plus, certains projets avaient exactement le même intitulé, qu'il s'agisse de projets différents ou de tranches d'un même projet, ce qui pose un problème de lisibilité de la base de données de projets.

CONCLUSIONS

Une communication large et de plus en plus efficace au fur et à mesure de l'avancement du programme

L'équipe technique a mené des actions de communication pertinentes vers le grand public (mobilisation de la presse et des radios locales, réalisation de banderoles, réunions de présentation...). Cependant, comme dans le reste de la France, il reste parfois difficile de faire prendre conscience à la population de l'existence de fonds européens sur leur territoire.

Concernant les porteurs de projets potentiels, les démarches entreprises (plaquette de présentation du programme avec exemples de projets, communication thématique, contacts individuels entre les animateurs territoriaux et les porteurs de projet potentiels...) se sont avérées judicieuses et ont progressivement permis, notamment en montrant les effets des premiers projets programmés, une appropriation par les porteurs de projet potentiels et une implantation locale du programme bien meilleure qu'au début de la période de programmation.

Une aide au montage de projet unanimement saluée pour sa qualité

Les ATD ont apporté un soutien aux porteurs de projet reconnu unanimement comme de grande qualité sur l'ensemble des étapes, du montage de projet au suivi. Le passage de témoin entre les animateurs territoriaux, présents sur la détection et l'aide à l'émergence de projet, et les ATD a été globalement bien organisée et performante.

Un bémol porte toutefois sur le fait que certains intitulés de projet pourraient davantage mettre en évidence leur lien avec les principes fondamentaux de LEADER.

La difficulté de faire émerger des démarches collectives

Au-delà de quelques exemples, essentiellement concernant des projets de nature touristique et agrotouristique, et malgré le travail d'animation territorial conduit par l'AD2R (multiplication des temps de rencontre entre porteurs de projets), il est resté difficile de mobiliser les acteurs du territoire dans des démarches collectives de dépôt de projets par plusieurs porteurs. Les avantages du travail en réseau ne sont pas encore clairement perçus par les porteurs, beaucoup d'entre eux étant trop fragiles financièrement pour se projeter d'ores et déjà dans une démarche collective.

Peu de structures à La Réunion assurent un rôle de sensibilisation et d'accompagnement dans la mise en réseau des acteurs, à l'exception de l'AD2R, et des acteurs consulaires qui ne se sont pas impliqués dans LEADER.

Une instruction partagée entre plusieurs acteurs, de qualité sur l'éligibilité et la solidité du projet, mais moins investie sur l'adéquation des projets aux principes fondamentaux de LEADER

La trame de rapport d'instruction est complète sur les aspects liés à l'éligibilité du projet, la solidité apparente et la viabilité du projet. Les rapports d'instruction apparaissent globalement complets sur les items définis. Les

entretiens avec les ATD mettent en évidence leur professionnalisme par rapport aux tâches qui leur sont fixées. On constate cependant un manque dans le processus d'instruction concernant l'analyse formelle de l'adéquation entre le projet et les fondamentaux de LEADER, notamment l'innovation et la mise en réseau de différents secteurs de l'économie. Ces dimensions sont toutefois bien reflétées dans la partie du rapport d'instruction reprenant l'avis du CTL.

Des Comités techniques locaux comme maillon essentiel et innovant de travail autour de l'ancrage territorial des projets, de leur adéquation aux besoins locaux, et comme instance majeure de la gouvernance territoriale du programme

Les CTL disposent d'un panel d'acteurs pouvant apporter, de manière collective, une réelle expertise sur les différentes thématiques du programme. Cela permet aux CTL de faire évoluer la qualité des projets en questionnant le contenu du projet, et parfois directement le porteur lui-même. Les CTL ont, en outre, un rôle essentiel quant à l'évaluation de la viabilité des projets, qui leur est notamment permis par leur proximité au terrain et par leur connaissance des porteurs de projets potentiels.

Un Comité de programmation très impliqué et investi, mais ayant assuré un pilotage partenarial insuffisamment stratégique

Le comité de programmation commun aux deux GAL présente une composition adaptée au contexte du territoire, en termes d'équilibre public – privé et de représentation des acteurs importants du développement des Hauts de la Réunion.

Il a connu un fonctionnement satisfaisant du point de vue de la programmation quantitative, montrant une forte implication de ses membres et une facilité d'atteinte du double quorum. L'implication des acteurs privés et le partenariat qu'ils constituent avec les membres du collège public est un élément essentiel et source d'efficacité du programme LEADER sur ce territoire.

L'évaluation a mis en évidence un très bon niveau d'information technique des membres du comité de programmation par l'équipe technique, via notamment des rapports d'instruction très détaillés, une présentation efficace des projets par les assistants techniques de dispositifs, des interventions pertinentes des référents de CTL pour apporter des précisions sur certains dossiers.

Toutefois, la prise de conscience par les membres du comité de l'importance des principes fondamentaux de LEADER, tels que le caractère novateur et/ou partenarial des projets, la mise en réseau, la mise en lien de plusieurs secteurs de l'économie au sein des projets, apparaît perfectible. La conception qui prévaut au sein du Comité de programmation est que tout porteur de projet remplissant les conditions d'éligibilité et dont le dossier « tient la route » techniquement a le droit d'accéder au programme. Les membres du Comité de programmation n'ont pas toujours mené de manière suffisamment aboutie le travail de réflexion critique sur l'opportunité des dossiers, au-delà de leur éligibilité et de la notion de réponse du projet à un besoin local.

Un dispositif de contrôle complexe et parfois redondant

La gestion du programme a impliqué une multiplicité d'intervenants sur les aspects réglementaires et des contrôles successifs sur les pièces constitutives des dossiers, ralentissant significativement le processus administratif.

Un dispositif de suivi efficace sur les informations de base, mais une mise en œuvre techniquement perfectible

L'outil informatique de suivi complémentaire à OSIRIS mis en place, de type tableau de bord, a permis au fur et à mesure de mieux cerner les besoins en matière de suivi, mais il s'est avéré difficile de le faire évoluer de manière à répondre à tous ces besoins. Il s'est avéré beaucoup plus opérationnel en fin qu'en début de programmation et a permis de suivre les principales informations liées aux projets. L'outil a toutefois pâti d'un manque de

fonctionnalités permettant d'automatiser des tâches purement administratives, ce qui a alourdi les procédures de gestion.

RECOMMANDATIONS

Sur la communication

- Mettre davantage en avant à l'avenir, formellement, l'esprit LEADER (caractère innovant et partenarial des actions) afin de mieux marquer la distinction entre LEADER et les autres modes de financement,
- Valoriser comme outil de communication la page du site internet sur LEADER (avec présentation de projets concrets, témoignages de porteurs de projets écrits ou sous la forme de courtes vidéos,...).
- Poursuivre la communication auprès de publics spécifiques sur les possibilités de financement accessibles dans le cadre de LEADER, comme cela a été fait dans le cadre du programme actuel (interventions au LEGTA de Saint-Paul, CFPPA de Saint-Leu, Association des Jeunes agriculteurs de la Réunion par exemple pour le public des jeunes agriculteurs en formation...)

Sur l'animation

- Poursuivre le soutien à la dynamique des CTL en 2015 (mobilisation régulière des membres, réflexion stratégique sur les territoires) même en l'absence de programme LEADER validé,
- Profiter de 2015 pour conduire une démarche de bilan par territoires des projets portés, entre les techniciens de l'AD2R et les CTL,
- Envisager le défraiement au moins partiel des frais engagés par les membres des CTL pour les réunions,
- Poursuivre les initiatives très fructueuses de mise en réseau des porteurs de projet développées par l'AD2R dans le cadre des réunions de rencontre thématiques et territoriales.
- Le développement des démarches en réseau constituera un point essentiel pour la période 2014-2020. Il serait pertinent que le(s) futur(s) GAL assure(nt) un rôle de fédérateur, d'initiateur de la mise en réseau des acteurs, en s'appuyant pour cela notamment sur les organismes consulaires dont le rôle est essentiel en la matière et dont une implication plus appuyée dans le futur LEADER serait fortement souhaitable.

Sur l'instruction

Réfléchir dans la prochaine programmation à caractériser davantage le type d'innovation promu dans les projets, toujours en cohérence avec l'approche spécifique de l'innovation négociée par les partenaires pour la Réunion, notamment via :

- la définition du type d'innovation proposé par le projet : développement de nouveaux produits, innovation sociale, organisation de nouveaux modes de collaboration, mutualisation de ressources humaines et/ou matérielles, encouragement à la mise en place d'une stratégie intégrée...,
- la précision du degré d'innovation : reproduction d'une opération déjà existante, nouvelle opération pour les Hauts, opération peu répandue au niveau régional ou national,
- la mise en place d'une grille d'analyse des projets au regard de l'innovation, afin que les membres du comité de programmation soient en mesure de mieux percevoir cette dimension.

Dans un second temps, il serait opportun de poursuivre la capitalisation d'expériences, c'est-à-dire établir des bilans des opérations expérimentales afin d'en tirer toutes les conclusions et d'identifier les pratiques pouvant être reconduites sur le territoire ou en-dehors, et celles nécessitant une amélioration. Ces conclusions

permettraient aux membres du Comité de Programmation et aux porteurs de projets souhaitant mettre en place une opération similaire de faire progresser les projets suivants.

Sur la programmation :

- Améliorer le processus de prise en compte formelle des principes fondamentaux de LEADER lors de la sélection des projets par le Comité de programmation, par une évolution du contenu du rapport d'instruction,
- Envisager la présentation orale de certains projets jugés exemplaires par leurs porteurs en Comité de programmation,
- Le vote à bulletin secret (par voie électronique pour un gain de temps) pourrait être un moyen plus efficace de favoriser une prise de position plus libre des membres
- En fonction du contenu du futur cadre de l'appel à candidatures LEADER, si celui-ci devait orienter les candidatures vers des thématiques spécialisées et techniques comme c'est déjà le cas dans certaines régions métropolitaines, deux options pourraient alors s'offrir :

- les personnes « experts » disposent d'une voie délibérante, ce qui paraît être la solution la plus adaptée pour garantir une mobilisation active de ces personnes,
- les personnes « experts » sont intégrées dans le comité de programmation mais émettent un simple avis consultatif. Il existe cependant dans ce cas un risque de motivation moindre de ces personnes pour participer aux réunions du comité de programmation.

Sur la gestion et le pilotage

- Renforcer à l'échelle de l'autorité de gestion, la lisibilité des procédures et pièces justificatives à l'égard des porteurs de projets, en élaborant une fiche récapitulative qui préciserait les exigences en prévoyant une mise à jour régulière et une diffusion par internet,
- Poursuivre à l'échelle du GAL, l'accompagnement des bénéficiaires dans la finalisation des dossiers de demande de paiement,
- Poursuivre les efforts pour le maintien de la qualité du partenariat entre les financeurs, en assurant une implication performante des intercommunalités et du Parc national dans le futur programme.

Sur le contrôle :

- Simplifier le processus de contrôle en réduisant le nombre d'intervenants sur cette tâche

Sur le paiement :

- Envisager de mettre en place un paiement associé dans le cadre d'enveloppes gérées directement par l'ASP,
- Envisager d'élargir le système de pré-financement par les cofinanceurs pour les porteurs de projet les plus fragiles, notamment associatifs,
- Envisager de créer un fonds alimenté par les partenaires financiers du futur programme pour préfinancer certains projets,
- Engager une négociation entre l'ensemble des partenaires du futur programme et les organismes bancaires afin que la subvention LEADER soit davantage prise en compte au moment de décider de l'octroi de prêts aux porteurs de projet pour leur autofinancement,

- Mettre en place un collectif de porteurs de projets susceptibles de négocier plus facilement, car collectivement, avec les établissements bancaires.

Sur le suivi :

- (en lien avec le futur outil de suivi qui sera obligatoire) Mettre en place une base de données de référence, centralisant l'ensemble des informations sur les projets programmés (informations factuelles – Intitulé du projet, CTL, Date de passage en CP, communes... - et financière – Coût total du projet, FEADER, contreparties nationales, autofinancement ...),

- Renforcer l'analyse stratégique du programme dans le rapport annuel d'exécution.

6 ANNEXES

6.1 ANNEXE 1 : LISTE DES DOCUMENTS ETUDIES

- Appel à projets LEADER
- PDR-R 2007-2013
- PDHR 2007-2013
- Candidature du GAL Mi-Pentes
- Candidature du GAL Cirques, plaines et volcans
- Statuts de l'AD2R et de la MMM
- Maquettes financières des deux GAL
- Bilans techniques par GAL (2012 – 2013 – 2014)
- Trame des rapports d'instruction par cadre d'intervention
- Rapport d'évaluation intermédiaire
- Liste des membres des deux Comités de programmation
- Liste des membres des Comités Techniques Locaux
- Fiches de poste AD2R
- Projet de mesure LEADER pour 2014-2020
- Projet de cadre stratégique partagé pour les Hauts de l'île de La Réunion - période 2014 - 2020

6.2 ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES EN ENTRETIEN

6.2.1 Equipe AD2R – MMM et partenaires institutionnels

NOM	STRUCTURE	FONCTION	DATE	MODALITE
EQUIPE AD2R - MMM				
Frédéric FONTAINE	AD2R	Président AD2R - Président GAL MP	04.12.14	téléphone
François BOYER	MMM	Président GAL CPV	05.12.14	téléphone
Françoise WONG-PIN	AD2R	Directrice AD2R - Chef de projet GAL MP	09.10.14	téléphone
Jean-Claude TATARD	MMM	Chef de projet GAL CPV	24.11.14	de visu
Anne COBELLI et les assistants techniques de dispositif			16.09.14	réunion téléphonique de lancement
Ensemble de l'équipe technique	AD2R - MMM		27.10.14	réunion de visu de lancement
Céline DELACOUR	AD2R	ATD 413-5 et 413-6 GAL CPV	21.11.14	de visu
Jeanne DENNEMONT	AD2R	ATD 413-5 et 413-6 GAL MP	21.11.14	de visu
Alain HEBERT	AD2R	ATD 411-11, 411-12 et 413-1 GAL CPV	26.11.14	de visu
Nicolas MOUSSET	AD2R	ATD 413-2 GAL CPV	26.11.14	de visu
Pascal CHARDONNERET	AD2R	ATD 413-2 GAL MP	26.11.14	de visu
Eric VELECHY	AD2R	ATD 411-11, 411-12 et 413-2 GAL MP	26.11.14	de visu
Stéphane RAVELOJAONA	AD2R	Gestionnaire administratif et financier GAL MP	26.11.14	de visu
Ghislaine LEBRETON	AD2R	Gestionnaire administratif et financier - GAL CPV	26.11.14	de visu
David VILLARET	AD2R	Responsable des paiements	26.11.14	de visu
Pulchérie RAMON	AD2R	assistante administrative LEADER	26.11.14	de visu
PARTENAIRES INSTITUTIONNELS				
			27.10.14 puis	
Christophe VIRET	Commissariat à l'Aménagement des Hauts	Commissaire	21.11.14	de visu
Yanis JOGAMA	Commissariat à l'Aménagement des Hauts	assistant technique	21.11.14	de visu
Patrick GUILLAUMIN	Région Réunion - Direction des Affaires Européennes	Directeur général Adjoint Affaires européennes	20.11.14	de visu
		3e Vice-président, Délégué au développement économique, à l'aménagement équilibré du territoire, aux grands équipements et au SAR		
David LORION	Région Réunion		à fixer	téléphone
Anthony RASOLOHERY	Région Réunion - DADT	Directeur	31.10.14	de visu
Maryse DOKI-THONON	Région Réunion - Direction du Tourisme	Directrice	20.11.14	de visu
Jean-Pierre HOARAU	Région Réunion	Référent LEADER	31.10.14	de visu
Marie-Luce HOARAU	Région Réunion - Direction des Affaires Culturelles et Sportives		05.12.14	téléphone
M. GALDIN	Région Réunion - Direction des Affaires Economiques		08.12.14	téléphone
Bruno OUDARD	Conseil général 974	Directeur Développement rural	21.11.14	de visu
Serge ADAMADORASSY	Conseil général 974	Référent LEADER	27.10.14	de visu
Jean-Paul RAMSAMY	Conseil général 974	Responsable de service	27.10.14	de visu
Jean-François APAYA	AGILE	Directeur	14.11.14	de visu
Bruno BERTIL	AGILE	Chargé de mission évaluation	30.10.14	de visu
Salim CADJEE	AGILE	Chargé de mission FEADER	30.10.14	de visu
Marylène HOARAU	Parc national de la Réunion	Directrice	09.12.14	téléphone
REFERENTS CTL				
Nadine GRONDIN		Référente CTL Plaine des Cafres	29.10.14 puis 24.11.14	de visu
Max FONTAINE		Référent CTL Sud	29.10.14 puis 24.11.14	de visu
Dany BOYER		Référente CTL Cilaos	24.11.14	de visu
Piérique RIVIERE		Référent CTL Entre-Deux	24.11.14	de visu
Maryse MAILLOT		Référente CTL Plaine des Palmistes	24.11.14	de visu
Eric PETIT DE LA RHODIERE		Référent CTL Salazie	24.11.14	de visu
Louis-Joseph DAMOUR		Référent CTL Volcan	24.11.14	de visu
Thierry HUBERT		Référent CTL Est	24.11.14	de visu
Cornille BLONDEL		Référent CTL Sud-Ouest	24.11.14	de visu

6.2.2 Porteurs de projet

GAL	CI	CTL	Statut juridique	INITITULE DU PROJET	Commune PROJET	MONTANT PROJET	INTERLOCUTEUR	DATE DE L'ENTRETIEN
MP	411-11	Nord	Association	Voyage d'étude et de formation en Chine (hydroponie, technique et matériel)	Saint-Denis	30 977,91 €	Jacques-André TECHER	28-oct
CPV	413-1	Volcan	Entreprise individuelle (EI, EURL, EARL)	Mise en place d'un jardin des sens à Bois-Blanc (phase 1)	Sainte-Rose	58 084,34 €	Armande ELMA	28-oct
				Mise en place d'un jardin des sens à Bois-Blanc (phase 2)		29 752,00 €		
CPV	413-6	Plaine des Palmistes	Association	Création d'un circuit de valorisation du patrimoine du Domaine des Tourelles	Plaine des Palmistes	102 448,64 €	Lavinia JOSEPH	28-oct
MP	413-1	Est	Entreprise individuelle (EI, EURL, EARL)	Construction d'un kiosque d'accueil et de dégustation pour les visiteurs	Sainte-Anne	80 520,33 €	Edvin PAYET	28-oct
MP	413-2	Nord	Entreprise individuelle (EI, EURL, EARL)	Consolidation d'un commerce de proximité à Bras Pistolet	Sainte-Suzanne	13 723,43 €	Jocelyne DALEAU	28-oct
MP	411-11	Sud-Ouest	Entreprise individuelle (EI, EURL, EARL)	Mise en place de 2 bâtiments d'élevage de volailles fermières	Etang-Salé	89 109,96 €	Laurent MARDEMOUITOU	29-oct
MP	411-11	Sud-Ouest	Entreprise individuelle (EI, EURL, EARL)	Modernisation d'atelier d'élevage de poules pondeuses	Saint-Louis	66 823,24 €	Michel SINAPAYEN	29-oct
							M. VALLIN	30-oct
MP	413-6	Ouest	Association	Spektak an vangw' 2013 » : mise en place d'ateliers de pratique artistique et diffusion hors les murs de spectacles du Séchoir dans l'éco de l'Ouest	Multisite :La Possession St Paul, St Leu et Trois Bassins	84 394,17 €	Nicolas STOJCIC	30-oct
MP	413-2	Ouest	Entreprise individuelle (EI, EURL, EARL)	Développement d'une unité de fabrication artisanale de glace	Saint-Leu	132 467,68 €	Mme GUIMARD Sylvie	30-oct
MP	413-6	Nord	Association	Mise en scénographie et ouverture au grand public d'une sculptothèque à Ilet Quinquina	Saint-Denis	33 291,25 €	M. Ah Kiem	31-oct
MP	413-6	Nord	Association	Développement d'animation socioculturelle et équipement du local associatif de Piton Cailloux	Sainte-Marie	32 238,18 €	Laurel BERNARD	31-oct
CPV	413-2	Salazie	EI	Equipped d'un laboratoire de transformation et d'une épicerie	Salazie	17 350,32	Joseph OLLIVIER	28-oct
CPV	413-5	Salazie	Associations	Projets de l'APRTS et de l'OACS :	Salazie		M. GUERIN et Mme VIADERE	28-oct
				APRTS ateliers interquartiers		52 836,00 €		
				APRTS publication projet territoire		9 290,00 €		
				OACS		49 655,00 €		
				Station de trail de Salazie		228 737,56 €		
						M. GUERIN	28-oct	
CPV	411-11	Salazie	EI	Installation d'une serre pour des légumes en agriculture biologique	Salazie	17 774,82 €	MOREAU Linda (épouse MOREAU Jean-Fred)	28-oct
				Mise en place d'une treille de chou chou		21 573,82 €		
				Mise en place d'une treille de chou chou en auto-construction à Mare à Citrons		13 015,50 €		
CPV	413-2	Entre-Deux	EI	Aménagement d'une épicerie de proximité	Entre-Deux	29 939,67	M. BRUTIER	29-oct
CPV	413-6	Entre-Deux et Cilaos	Association	projets de l'association "Fée Mazine"	Entre-Deux et Cilaos		Mme MADROLLE	29-oct
				Zetinsel 2011		6 026,75 €		
				Zetinsel 2012		9 500,41 €		
				Zetinsel 2013		7 050,01 €		
				Activités periscolaires Entre-Deux		12 599,74 €		
				Ateliers Cilaos		9 500,41 €		
CPV	413-5	Mafate et Salazie	Association	Résidence d'artistes à Mafate et Salazie	Mafate et Salazie	46 660,13 €	Muriel ENRICO	30-oct
CPV	411-11	Ouest	EI	Aménagement d'une tuerie de lapins	le Plate Saint Leu		Thierry LEBORGNE	30-oct
		Ouest	EI	Création d'une épicerie de proximité	le Plate Saint Leu		Daniela MERLO	30-oct
		Ouest	EI	Projet d'usine de gazéification + autres projets			Maxime HOARAU	30-oct
CPV	411-11	Cilaos	APLC	Acquisition de petits matériels et communication pour la filière lentilles	Cilaos	11 196,24 €	Jannick GONTHIER	31-oct
				Acquisition d'une confectionneuse automatique verticale	Cilaos	74 360,00 €		
CPV	413-2	Cilaos	SARL	Location de matériel nautique	Cilaos	51548,29 17133,78	JM MAILLOT	31-oct
CPV	413-6	Cilaos	Association	Projet de chorale	Cilaos	6 280,62 €	Alain DIJOUX	31-oct

6.3 ANNEXE 3 : GUIDES D'ENTRETIEN

6.3.1 Equipe technique

L'ADAPTATION DE LA STRATEGIE DU PROGRAMME LEADER AUX BESOINS DU TERRITOIRE DES HAUTS DE LA REUNION

- 1.1 Un diagnostic des besoins du territoire préalable à la définition de la stratégie LEADER a-t-il été conduit de manière rigoureuse et satisfaisante, selon vous ? Reflète-t-il bien les enjeux du territoire ? Etait-il suffisamment opérationnel ?
- 1.2 Si oui, le choix de la priorité LEADER sur les deux GAL s'est-il réellement fondé sur le diagnostic ?
- 1.3 Des évolutions des deux stratégies ont-elles été nécessaires en cours de programmation ? Lors de la révision à mi-parcours par exemple ? Avec quelle réussite, quels effets ?

L'ARTICULATION ENTRE LEADER ET LES AUTRES DEMARCHES DE DEVELOPPEMENT DU TERRITOIRE DES HAUTS DE LA REUNION

- 2.1 De quels autres crédits européens (FEDER, FSE, FEADER hors LEADER) le territoire des Hauts de la Réunion a-t-il bénéficié sur 2007-2013 ?
- 2.2 De quels autres crédits régionaux ou départementaux ou à l'échelle des Hauts de la Réunion le territoire a-t-il bénéficié sur 2007-2013 ?
- 2.3 Existe-t-il une articulation entre ces fonds et le programme LEADER ? Comment est-elle assurée ?

L'ANIMATION TECHNIQUE DES DEMARCHES

- 3.1 Comment est composée l'équipe technique (AD2R / MMM) ? Quels sont les profils de poste, la répartition des tâches de chacun (Direction de l'AD2R et de la MMM / assistants techniques de dispositif / gestionnaires / ...) ?
Quelle mutualisation des tâches entre les deux programmes ?
- 3.2 La charge de travail est-elle problématique ?
- 3.3 Quel est le degré d'efficacité de l'animation (mise en réseau, mobilisation de nouveaux porteurs de projet, communication, accompagnement des porteurs de projets au cours de la phase d'élaboration,...) ? Y a-t-il eu un accompagnement systématique de la conception et du montage des projets par l'équipe technique ? A quel stade et sur quel type de demandes en général ? A-t-il été adapté et efficace ? Dans quelle mesure la « rencontre » entre les porteurs de projets et l'ingénierie de territoire proposée par l'équipe a-t-elle permis de bonifier les actions réalisées au profit des bénéficiaires ultimes ?
- 3.4 Quelles sont les actions de communication entreprises pour faire connaître le programme ? Avec du recul, ces actions vous paraissent-elles appropriées ? Se sont-elles accompagnées d'une augmentation des projets déposés ou de la mobilisation de nouveaux porteurs ?
- 3.5 Quel a été le degré de fluidité du déroulement des processus administratifs de gestion des projets : délais d'instruction et délais entre programmation et commencement de l'action, conventionnement, délais de paiement des subventions aux bénéficiaires ; clarté de la répartition des tâches entre l'équipe technique et les services instructeurs ?
- 3.6 Quels ont été les points faibles de l'animation des démarches ? Etes-vous parvenus à les surmonter ?

L'ANIMATION TERRITORIALE DES DEMARCHES

- 4.1 Quel a été l'apport précis des CTL dans la démarche ?

4.2 La population locale et ses représentants se sont-ils « approprié » les démarches ? Y aurait-il des améliorations à apporter pour renforcer l'appropriation par la population ?

4.3 Faudrait-il prévoir des modalités particulières pour favoriser d'autres porteurs de projets que ceux ayant bénéficié du programme ? Sur des territoires en particulier ? Lesquels et pourquoi ? Comment ?

4.4 Autres points relatifs à l'animation ?

LE PILOTAGE DES DEMARCHES

5.1 Les 2 démarches ont-elles bénéficié d'un pilotage performant par l'AD2R et la MMM ? Quelles difficultés, quels facteurs facilitateurs ?

5.2 Quelle a été la place des intercommunalités dans le pilotage des deux programmes ?

LE PARTENARIAT

6.1 L'élaboration des stratégies sur les deux GAL a-t-elle été réellement partenariale ? En quoi ?

6.2 Quelle a été l'effectivité et la qualité du partenariat dans le pilotage des deux programmes, dans leur mise en oeuvre ? (partenariat politique, technique, financier)

6.3 Quelle articulation éventuelle avec d'autres territoires LEADER pour échanger sur les bonnes pratiques ?

6.4 Sur la capacité de LEADER à faire travailler ensemble divers échelons territoriaux : y a-t-il eu transversalité entre plusieurs territoires au sein des Hauts de la Réunion grâce à LEADER ?

L'INSTRUCTION, LA PROGRAMMATION ET LA GESTION

7.1 Le fonctionnement administratif du programme LEADER a-t-il aidé ou au contraire freiné le développement des projets ?

7.2 Quel est votre point de vue sur la gouvernance du programme : composition et fonctionnement du Comité de Programmation (CP) : chambre d'enregistrement ou lieu d'échanges ? Motivation de ses membres, niveau d'appropriation du programme, qualité du débat, pertinence des avis d'opportunité, processus de décision, rôle spécifique du Président ?

7.3 La stratégie d'instruction et de sélection des projets a-t-elle bien contribué à la mise en oeuvre de la stratégie envisagée ?

7.4 Les critères de sélection fixés en amont ont-ils permis de s'assurer de la correspondance des projets avec le positionnement particulier de LEADER (degré d'innovation, plus-value...) ? Comment les critères spécifiques au programme LEADER ont-ils été considérés au moment de l'instruction, puis de la programmation des projets ? Une définition de l'innovation ou de la plus-value de LEADER, ainsi que des autres composantes de l'« esprit LEADER » a-t-elle été définie et partagée collectivement en début de programme ?

7.5 Quelles améliorations pourraient être apportées au Comité de programmation pour une éventuelle future période LEADER ? (au niveau du nombre, de la composition, de votre rôle, du fonctionnement, de la fréquence, des modalités d'organisation, des documents envoyés en amont, des critères de sélection...) ?

7.6 Que pensez-vous de la répartition des actions sur l'ensemble du territoire des GAL ? Y a-t-il des territoires qui bénéficient moins des résultats du programme ? Pour quelles raisons ?

LES RESULTATS ET IMPACTS DES PROJETS

8.1 Quels sont selon vous les 8 ou 10 projets emblématiques de chacun des deux programmes LEADER ? Pourquoi ? Même questions sur les thématiques ?

8.2 Quels sont les principaux résultats des projets financés par LEADER en lien avec les deux thématiques choisies initialement ? (pluriactivité, attractivité touristique et dynamiques collectives et associatives pour le GAL CPV, et l'identité, le développement économique de qualité sur la base de la valorisation des atouts du territoire et les équipements touristiques pour le GAL Mi-pentes)

8.3 Quelles sont les retombées territoriales et extra-territoriales constatables ?

8.4 De manière générale, êtes-vous satisfait des résultats obtenus par le programme LEADER ? Y a-t-il eu des effets « pervers » ?

8.5 Quels ont été les domaines où les résultats n'ont pas été à la hauteur de ceux que vous espériez ? Quelles en sont les raisons ? Quelles améliorations apporter ?

8.6 LEADER a-t-il permis de faire émerger des projets innovants ? Pensez-vous que l'innovation a été traitée de façon optimale dans le programme LEADER ? Avez-vous identifié de réelles capacités à innover chez certains porteurs de projets du territoire ?

8.7 Caractère structurant des projets : constituent-ils un tissu cohérent ou forment-ils une simple compilation d'actions isolées ?

8.8 Est-ce que l'approche LEADER a permis de créer des liens entre des secteurs économiques différents sur le territoire des Hauts de la Réunion ?

8.9 Est-ce que la mise en oeuvre des projets de coopération a apporté de nouvelles connaissances et compétences aux acteurs du territoire impliqués dans ces actions ?

8.10 Est-ce que certains principes du programme LEADER ont été appliqués dans les autres programmes de développement local mis en oeuvre sur le territoire ?

LA VALEUR AJOUTEE DES DEMARCHES

9.1 Dans quelle mesure les projets LEADER sont-ils différenciés de ceux soutenus par d'autres programmes de développement rural ou d'autres programmes structurels mis en oeuvre sur le territoire ? Quelle plus-value de LEADER dans les projets ?

9.2 Quel est l'effet levier LEADER sur la mobilisation de financements : les financements publics et privés ont-ils été mobilisés de manière optimale ? LEADER a-t-il contribué à mobiliser des acteurs privés de manière plus importante ou différente que les autres politiques ?

9.3 Qu'ont apporté les projets de coopération LEADER (transnationale ou interterritoriale) sur la stratégie locale et le territoire ? Des dynamiques inter-territoriales avec d'autres territoires proches mais ayant choisi une thématique autre se sont-elles mises en place ? Qu'a apporté la coopération avec d'autres territoires sur la thématique du développement durable ? Quels sont les points à améliorer pour rendre la coopération plus profitable au territoire ?

L'AVENIR

10.1 Le territoire actuel des deux GAL vous paraît-il adapté pour une prochaine candidature LEADER ?

10.2 Quelles améliorations pourraient être apportées à l'animation, au pilotage politique du futur LEADER ?

10.3 Quels seraient les thèmes prioritaires pour l'avenir ?

6.3.2 Porteurs de projet

De l'identification de votre projet au paiement (circuit des dossiers)

- Comment avez-vous pris connaissance de Leader? Avez-vous dès le début identifié les financements Leader ou avez-vous été orienté par l'équipe du GAL?
- Avez-vous eu connaissance avant le dépôt de votre projet du circuit d'instruction de votre dossier et des critères éventuels de sélection?
- Quelles ont été les principales difficultés auxquelles vous avez été confrontés? A quelle étape de votre projet?
- Votre projet s'inscrit-il dans une démarche stratégique existante ? Si oui, laquelle ?
- Votre projet est-il en lien avec d'autres projets soutenus par LEADER ? ou avec d'autres outils de financement du Pays ?
- Le champ d'action du programme était-il totalement adapté à votre projet ? Auriez-vous souhaité que ce champ soit plus ouvert ? Si oui, dans quelle direction ?
- Quelles seraient les améliorations à apporter pour faciliter la mise en œuvre de projets Leader?
- Vous a-t-on demandé d'établir un bilan de votre action ? Si oui, sous quelle forme ?
- Dans quel délai votre projet a-t-il été programmé ? payé ? Estimez-vous ces délais satisfaisants ?
- Quelles actions de communication avez-vous mené ?

Assistance technique

- De quel accompagnement avez-vous bénéficié? A quelle étape?
- Jugez-vous cet appui satisfaisant ?
- Dans quelle mesure la « rencontre » entre les porteurs de projets et l'ingénierie de territoire proposée par le GAL a-t-elle permis de bonifier les actions prévues et réalisées?
- Le programme LEADER a-t-il permis la rencontre de partenaires qui pouvaient avoir un intérêt dans votre projet ?
- Le fonctionnement administratif du programme a-t-il aidé ou au contraire freiné le développement du projet ?
- Avez-vous présenté votre projet en comité de programmation ? Les instances du GAL (Comité de programmation) ont-elles contribué à améliorer votre projet ? Si oui, de quelle manière ?
- Auriez-vous eu certains besoins en termes d'appui, non prévus dans cette programmation? (boîte à outils, journées d'information?).
- Quelles améliorations prévoir pour la future période de programmation en termes d'accompagnement?

Impacts des projets

- Quels sont les principaux résultats de vos projets : à court, moyen ou plus long terme?
- Votre projet a-t-il contribué à la création d'emplois ?
- Quel territoire, votre projet impacte-t-il ? Y a-t-il des retombées territoriale et extra-territoriales constatables? Pensez-vous que votre projet aurait pu avoir un impact territorial plus important ?
- Votre projet va-t-il se poursuivre au-delà des financements de Leader ? Comment assurez-vous la pérennité de votre projet (mobilisation de nouveaux financements....) ?
- Votre projet pourrait-il susciter de nouveaux projets ?
- Pensez-vous que l'innovation soit une dimension de votre projet? Sous quelle forme? Vous a-t-on incité à favoriser le caractère innovant de votre projet ?
- Votre projet pourrait-il avoir un caractère transférable sur un autre territoire ? dans un autre secteur ?
- Seriez-vous prêts à re-solliciter des fonds Leader?
- Leader est-il un programme comme les autres ou apporte-t-il une dimension complémentaire? Si oui, laquelle?
- Votre projet aurait-il vu le jour sans Leader ? Qu'est ce qui aurait éventuellement changé ?
- Avez-vous élaboré d'autres projets qui répondaient à la stratégie Leader, mais pour lesquels vous n'avez pas sollicité de crédits LEADER ? Si oui, pourquoi ?
- Quelles améliorations pour l'avenir?

6.3.3 Service cofinanceur

La qualité de la stratégie initiale

- Connaissez-vous la stratégie des deux GAL ? Que pensez-vous de la manière dont la stratégie sur les GAL a été formulée ? Les sous-priorités, les axes, les effets attendus sont-ils clairs ?
- Comment se sont articulés la stratégie et les cadres d'intervention ? L'articulation est-elle performante ?
- La stratégie est-elle restée en mémoire tout au long de la vie du programme ?
- Des évolutions des deux stratégies ont-elles été nécessaires en cours de programmation ? Lors de la révision à mi-parcours par exemple ? Avec quelle réussite, quels effets ?

l'articulation entre LEADER et les autres démarches de développement du territoire des hauts de la Réunion

- Comment est assuré le fléchage des projets vers LEADER ou vers le droit commun FEADER sur les Hauts de la Réunion ? Comment le GAL s'est-il assuré que les projets financés par LEADER avaient bien leur place dans LEADER et nulle part ailleurs ?
- Quelle est la différence entre LEADER et les autres outils de financement de projets à la Réunion ? Y a-t-il un « esprit » LEADER ? Comment se définit-il ? Une définition de l'innovation ou de la plus-value de LEADER, ainsi que des autres composantes de l'« esprit LEADER » a-t-elle été définie et partagée collectivement en début de programme ?

VOTRE ROLE AU SEIN DU PROGRAMME

- Pouvez-vous décrire à quel moment du processus de vie des projets vous intervenez ? Quel est le contenu de votre intervention ? Que deviennent les projets une fois que vous êtes intervenu à leur sujet ?
- Quel est le rôle des autres personnes de la Direction dans ce processus, quelle est la répartition des tâches ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées sur l'ensemble du processus ? L'information circule-t-elle bien entre les différents maillons de la chaîne ? Où sont les blocages ?
- Comment vous articulez-vous avec le référent LEADER de la Région ?

LE PILOTAGE DES DEMARCHES

- Les 2 démarches ont-elles bénéficié d'un pilotage performant par l'AD2R et la MMM ? Quelles difficultés, quels facteurs facilitateurs ?
- Quelle a été la place des intercommunalités dans la vie du programme ?

L'INSTRUCTION, LA PROGRAMMATION et la gestion

- La répartition des tâches d'instruction entre les ATD, les gestionnaires administratifs et financiers, les partenaires cofinanceurs est-elle claire ? Quelle définition donnez-vous de l'instruction ? La stratégie d'instruction et de sélection des projets a-t-elle bien contribué à la mise en œuvre de la stratégie envisagée ?
- Quel a été le degré de fluidité du déroulement des processus administratifs de gestion des projets : délais d'instruction et délais entre programmation et commencement de l'action, conventionnement, délais de paiement des subventions aux bénéficiaires ...
- Quel est votre point de vue sur la gouvernance du programme : composition et fonctionnement du Comité de Programmation (CP) : chambre d'enregistrement ou lieu d'échanges ? Motivation de ses

membres, niveau d'appropriation du programme, qualité du débat, pertinence des avis d'opportunité, processus de décision ?

- Les critères de sélection fixés en amont ont-ils permis de s'assurer de la correspondance des projets avec le positionnement particulier de LEADER (degré d'innovation, plus-value...) ? Comment les critères spécifiques au programme LEADER ont-ils été considérés au moment de l'instruction, puis de la programmation des projets ?
- Quelles améliorations pourraient être apportées au Comité de programmation pour une éventuelle future période LEADER ? (au niveau du nombre, de la composition, de votre rôle, du fonctionnement, de la fréquence, des modalités d'organisation, des documents envoyés en amont, des critères de sélection...) ?

IES RESULTATS et impacts des projets

- Quels sont selon vous les 8 ou 10 projets emblématiques de chacun des deux programmes LEADER ? Pourquoi ? Même questions sur les thématiques ?
- Quels sont les principaux résultats des projets financés par LEADER en lien avec les deux thématiques choisies initialement ?
- Quelles sont les retombées territoriales et extra-territoriales constatables dans votre domaine ?
- Quels ont été les domaines où les résultats n'ont pas été à la hauteur des prévisions ? Quelles en sont les raisons ? Quelles améliorations apporter ?
- Caractère structurant des projets : constituent-ils un tissu cohérent ou forment-ils une simple compilation d'actions isolées ? Est-ce que l'approche LEADER a permis de créer des liens entre des secteurs économiques différents sur le territoire des Hauts de la Réunion ?

L'AVENIR

- Le territoire actuel des deux GAL vous paraît-il adapté pour une prochaine candidature LEADER ?
- Quelles améliorations pourraient être apportées à l'animation, au pilotage politique du futur LEADER ?
- Quels seraient les thèmes prioritaires pour l'avenir ?

6.4 ANNEXE 4 : PARTICIPANTS AUX ATELIERS COLLECTIFS D'ÉCHANGES AVEC LES PORTEURS DE PROJET

6.4.1 CTL SUD-SUD OUEST

VENDREDI 21 NOVEMBRE									
10h-12h									
Local de l'AREP - Fredeline - SAINT-PIERRE									
Numéro	GAL	CI	CTL	Type de PdP	Description du projet	Nom du porteur de projet	Communes	CP	Montant
122	MP	411-11	SUD OUEST	ENTREPRISE INDIVIDUELLE (EI, EURL, EURL)	Modernisation d'atelier d'élevage de poules pondeuses	M. SINAPAYIN Michel	SAINT-LOUIS	MP9-31Mai2012	66 823,24 €
124	MP	411-11	SUD OUEST	ENTREPRISE INDIVIDUELLE (EI, EURL, EURL)	Création d'un atelier de production de spiruline	M. REFUS Joel	SAINT-LOUIS	MP14-31Mai2013	82 133,37 €
86	MP	413-5	SUD	ASSOCIATION	Aménagement d'un pôle départemental d'initiative pêche nature - Etude technique	FDAAPPMA	SAINT-JOSEPH	MP1-11Déc2009	9 000,00 €
81	MP	411-11	SUD	ENTREPRISE INDIVIDUELLE (EI, EURL, EURL)	Culture de fraises en jardin suspendu	Mme et M. GIRONCELLE	SAINT-PIERRE	MP17-13Mars2014	16 899,63 €
317	MP	411-11	SUD	ENTREPRISE INDIVIDUELLE (EI, EURL, EURL)	Amélioration du processus de transformation du curcuma	M. HOAREAU Guibert	SAINT-JOSEPH	MP8-07Mars2012	17 453,40 €
					Construction de bâtiment de stockage dans le cadre d'un élevage de canards	M. MERCIER Sonia			
					Acquisition d'une chambre froide	M. DIJOUX Patrice			

6.4.2 CTL NORD-EST

VENDREDI 21 NOVEMBRE									
15h-17h									
Siège de l'AD2R									
Numéro	GAL	CI	CTL	Type de PdP	Description du projet	Nom du porteur de projet	Communes	CP	Montant
163	MP	413-5	NORD	ASSOCIATION	Mise en place d'ateliers « aider à réussir »	Ligue d'échec	SAINT-DENIS	MP10-31Juillet2012	13 500,00 €
318	MP	411-11	EST	ENTREPRISE INDIVIDUELLE (EI, EURL, EURL, EARL)	Installation d'une serre horticole /Mme JALIA		SAINT-BENOIT	MP8-07Mars2012	26 321,19 €
						M. HOARAU Jacklin			

6.4.3 CTL PLAINE DES PALMISTES – PLAINE DES CAFRES

LUNDI 24 NOVEMBRE									
14h-16h									
Salle de réunion de la mairie annexe du 23ème Km (PDC)									
Numéro	GAL	CI	CTL	Type de PdP	Description du projet	Nom du porteur de projet	Communes	CP	Montant
238	CPV	413-2	PLAINE DES CAFRES	ENTREPRISE INDIVIDUELLE (EI, EURL, EARL)	Création d'un atelier de coutellerie d'art et de forge à Bourg Murat	M. HOARAU Samuel	PLAINE DES CAFRES	CPV15-30Août2013	120 772,81 €
169	CPV	413-2	PLAINE DES CAFRES	SOCIETE (SARL, SCEA, SAS)	Equipement d'un garage sur la Plaine Des Cafres	M. FONTAINE Guito	PLAINE DES CAFRES	CPV11-24Oct2012	105 460,00 €
254	CPV	413-2	PLAINE DES CAFRES	SOCIETE (SARL, SCEA, SAS)	Création d'un magasin d'optique au 23ème	M. RIDON André	PLAINE DES CAFRES	CPV16-19Nov2013	68 124,37 €
67	CPV	411-11	PLAINE DES CAFRES	ENTREPRISE INDIVIDUELLE (EI, EURL, EARL)	Mise en place d'une culture de fraises en jardin suspendu	M. PAYET Olivier	TAMPON	CPV17-13Mars2014	35 593,74 €
80	CPV	411-11	PLAINE DES CAFRES	ENTREPRISE INDIVIDUELLE (EI, EURL, EARL)	Création d'un atelier de transformation de café "Bourbon Pointu"	M. DE BERGE Patrice	TAMPON	CPV18-25Juin2014	35 998,74 €
79	CPV	411-11	PLAINE DES CAFRES	ASSOCIATION	Mise en place d'unités de production de fourrage vert hydroponique en élevage de ruminants avec mission d'appui technique	Association Réunionnaise de Pastoralisme	PLAINE DES CAFRES	CPV18-25Juin2014	142 858,58 €
	CPV	413-5	PLAINE DES CAFRES	ASSOCIATION	Association "Aider à réussir" - Mise en place d'ateliers basés sur la pédagogie alternative au 17ème Kilomètre	M. LAGUEUX Pascal	PLAINE DES CAFRES	CPV19-29Oct2014	4 390,49 €
	CPV	411-11	PLAINE DES CAFRES	ENTREPRISE INDIVIDUELLE (EI, EURL, EARL)	Création d'une chaine d'extraction et mise aux normes d'un atelier apicole	M. FONTAINE Pascal	TAMPON	CPV1-10Déc2009	100 950,91 €

6.4.4 CTL OUEST

MARDI 25 NOVEMBRE								
10h-12h								
Plate-forme de service de la Saline les Hauts								
GAL	CI	CTL	Type de PdP	Description du projet	Nom du porteur de projet	Commune	CP	Montant
MP	413-6	OUEST	ASSOCIATION	Organisation du festival OPUS POCUS	NAKIYAVA		MP10-31Juillet2012	50 469,75 €
MP	411-11	OUEST	ENTREPRISE INDIVIDUELLE (EI, EIRL, EURL, EARL)	Mise en place d'une nouvelle technique innovante concernant l'installation d'un verger créole	Christian CAUZE	SAINT-PAUL	MP10-31Juillet2012	18 708,87 €
MP	413-6	OUEST	ASSOCIATION	Installation d'un théâtre éphémère et organisation d'ateliers	Théâtre des Alberts	SAINT-PAUL	MP3-14Sept2010	29 281,00 €
MP	413-2	OUEST	AUTOENTREPRENEUR	Création d'une activité de dessinateur en bâtiment à Barrage/Saint-Paul	Lionel GUICHARD	LA SALINE	MP18-25Juin2014	9 380,86 €
MP	413-5	OUEST	ASSOCIATION	Développement d'animations socio-culturelles au sein du lotissement le Grainoire à la Saline/ 5 cœurs	Guillaume Avenir Ensem	SAINT-PAUL	MP17-13Mars2014	1 829,03 €
MP	411-11	OUEST	ENTREPRISE INDIVIDUELLE (EI, EIRL, EURL, EARL)	Installation de serres et d'un local technique		SAINT-PAUL	MP11-24Oct2012	158 567,03 €

6.4.5 CTL SALAZIE

MARDI 25 NOVEMBRE									
15h-17h									
Salle de réunion de la mairie de Salazie									
Numéro	GAL	CI	CTL	Type de PdP	Description du projet	Nom du porteur de pro	Communes	CP	Montant
13	CPV	411-11	SALAZIE	ENTREPRISE INDIVIDUELLE (EI, EIRL, EURL, EARL)	Aménagement et équipement d'une porcherie	TURPIN Jimmy	Salazie	CPV13-27Mars2013	37 936,27 €
42	CPV	413-6	SALAZIE	ASSOCIATION	Equiperment en matériel vidéo pour la valorisation du patrimoine de Salazie	EL DIABLO	Salazie	CPV13-27Mars2013	7 145,63 €
50	CPV	413-6	SALAZIE	ASSOCIATION	Création d'une école de musique à Salazie	ADAS	Salazie	CPV14-31Mai2013	92 413,31 €
53	CPV	413-2	SALAZIE	ENTREPRISE INDIVIDUELLE (EI, EIRL, EURL, EARL)	Création d'un snack-bar sur HELL-BOURG	SAUTRON Yannis	Hell-Bourg	CPV15-30Août2013	16 901,17 €
57	CPV	413-2	SALAZIE	ENTREPRISE INDIVIDUELLE (EI, EIRL, EURL, EARL)	Création d'un restaurant et salon de thé à Hellbourg	LAUP Jérémy	Hell-Bourg	PV18-25Jun201	140 061,80 €
62	CPV	413-6	SALAZIE	ASSOCIATION	Organisation du festival « les Belles Créoles » 2014	G.C.A.S (Groupement Culture Artisanat de Salazie)	Salazie	PV18-25Jun201	16 446,00 €
112	CPV	413-6	SALAZIE	ASSOCIATION	Aménagement du terroir de Casabois (réalisation d'un chemin d'exploitation)	SALAZIE	Salazie	PV16-19Nov201	72 200 €