

Les ressources humaines LEADER pour l'animation du programme 2023-2027 : anticiper pour organiser qui fait quoi

**27 juin 2022, de 9h30 à 12h et de 13h30 à 16h,
en webconférence**

Interventions : Véronique Bernard ou Estelle Gazet, Région Auvergne-
Rhône-Alpes et Marine Rouchouse, Cap Rural

Contact : Marion Lesourd, Cap Rural

*Merci de vous renommer dès votre arrivée dans cette
webconférence : Prénom Nom, structure*

Introduction

Objectif de la session

Aborder les questionnements à se poser, au sein de chaque territoire, pour anticiper et se projeter en fonction des scénarios de gouvernance qui seront choisis par chacun

- ✓ Indispensable pour les territoires qui s'interrogent sur l'organisation des ressources humaines à mobiliser pour animer la future programmation LEADER à l'échelle départementale
- ✓ Doit se faire dès la préparation de la réponse à l'Appel à candidatures LEADER lancé par la Région AURA

Cette session **n'a pas pour objectif** de :

- ✓ Apporter des réponses juridiques (faire remonter ces questions à la Région ou à Cap Rural par mail)
- ✓ Traiter des organisations individuelles de chaque futur GAL

➔ *Pour travailler localement ce sujet, sessions territorialisées sur la gouvernance et sur les ressources humaines LEADER*

Introduction

Déroulé

- 1. Le cadre régional**
- 2. Vos préoccupations sur le sujet**
- 3. Les points d'attention pour organiser les RH LEADER**
- 4. Proposition de méthode pour travailler à l'échelle départementale**
 - ✓ Envisager un ou plusieurs scénarios pour avancer localement
 - ✓ Guide de questionnement pour avancer localement
 - ✓ Focus méthode pour définir qui fait quoi, outils et ressources
 - ✓ Quelques alertes, conseils
- 5. La suite**



Le cadre régional

Intervention de Véronique Bernard ou Estelle Gazet,
Région Auvergne-Rhône-Alpes



Les points d'attention pour organiser les RH LEADER

Les fonctions d'animation à remplir

L'animateur référent : un rôle de « centralisateur de l'information » vis-à-vis de l'autorité de gestion LEADER et vis-à-vis de l'équipe technique et politique du GAL.

- ✓ Qui va porter ce poste ? Est-ce la structure porteuse du GAL ?
- ✓ Définir précisément son rôle, ses missions, son relationnel (fonctionnel et hiérarchique !) avec les autres chargés de mission LEADER.
- ✓ Donc nécessité de définir la gouvernance LEADER en amont (pour préciser qui décidera quoi et dans quelles limites et dans quels circuit (quelle organisation)) !

Les points d'attention pour organiser les RH LEADER

Les animations thématiques : sur un thème en particulier. En lien avec la stratégie (exemple : tourisme, social...) ou en lien avec les fondamentaux LEADER (coopération, communication, évaluation...).

Les animations généralistes, territorialisés : sur un territoire donné, au sein du territoire LEADER.

- ✓ Bien réfléchir à qui accueille et accompagne les porteurs de projets, qui anime le programme dans la durée (réflexion sur la stratégie, animation des comités de programmation, animation des autres instances...). Ces missions peuvent être partagées entre plusieurs postes.

➔ *Avez-vous d'autres options en tête ?*

Les points d'attention pour organiser les RH LEADER

Quelques exemples d'articulation fictives :

- ✓ Un chargé de mission coopération peut animer un groupe de travail à l'échelle du GAL, sur la coopération bien que toutes les autres instances du GAL soient pilotées par l'animateur référent.
- ✓ Un chargé de mission territorialisé peut accueillir tous les porteurs de projets du territoire géographique qu'il couvre puis transférer l'accompagnement des projets sur le sujet de l'énergie à l'animateur thématique énergie.
- ✓ Deux chargés de mission territorialisés peuvent aussi avoir une mission spécifique à l'échelle de tout le GAL, qui se répartit sur leurs deux postes. Par exemple, ils peuvent avoir pour mission de travailler sur la communication / valorisation (produire une charte graphique, produire des dossiers d'accueil pour le porteur de projet, produire des documents pour les membres du GAL, enrichir le site internet du GAL, produire des fiches expériences, etc.).

Les points d'attention pour organiser les RH LEADER

Quelques exemples d'articulation fictives :

- ✓ L'équipe des animateurs et gestionnaires LEADER peuvent mettre en place des points réguliers, en présentiel, à une fréquence à définir. L'animation de ces temps se fait de manière tournante et les lieux d'accueil des réunions également.
- ✓ L'animateur référent anime l'équipe projet LEADER, il veille à informer l'équipe LEADER et le GAL et fait le relai auprès de sa structure porteuse. Il anime les comités de programmation et les planifie (en lien et après validation des autres animateurs et gestionnaires), il a pour mission de travailler la communication et l'évaluation. Il n'est pas porté par la structure porteuse du GAL. Un animateur thématique, embauché par la structure porteuse, travaille sur la coopération. Les deux autres animateurs sont territorialisés et s'occupe de travailler, en binôme avec deux gestionnaires, sur l'accueil et le suivi des porteurs de projets.
- ✓ ...

Les points d'attention pour organiser les RH LEADER

Les fonctions de gestion à remplir

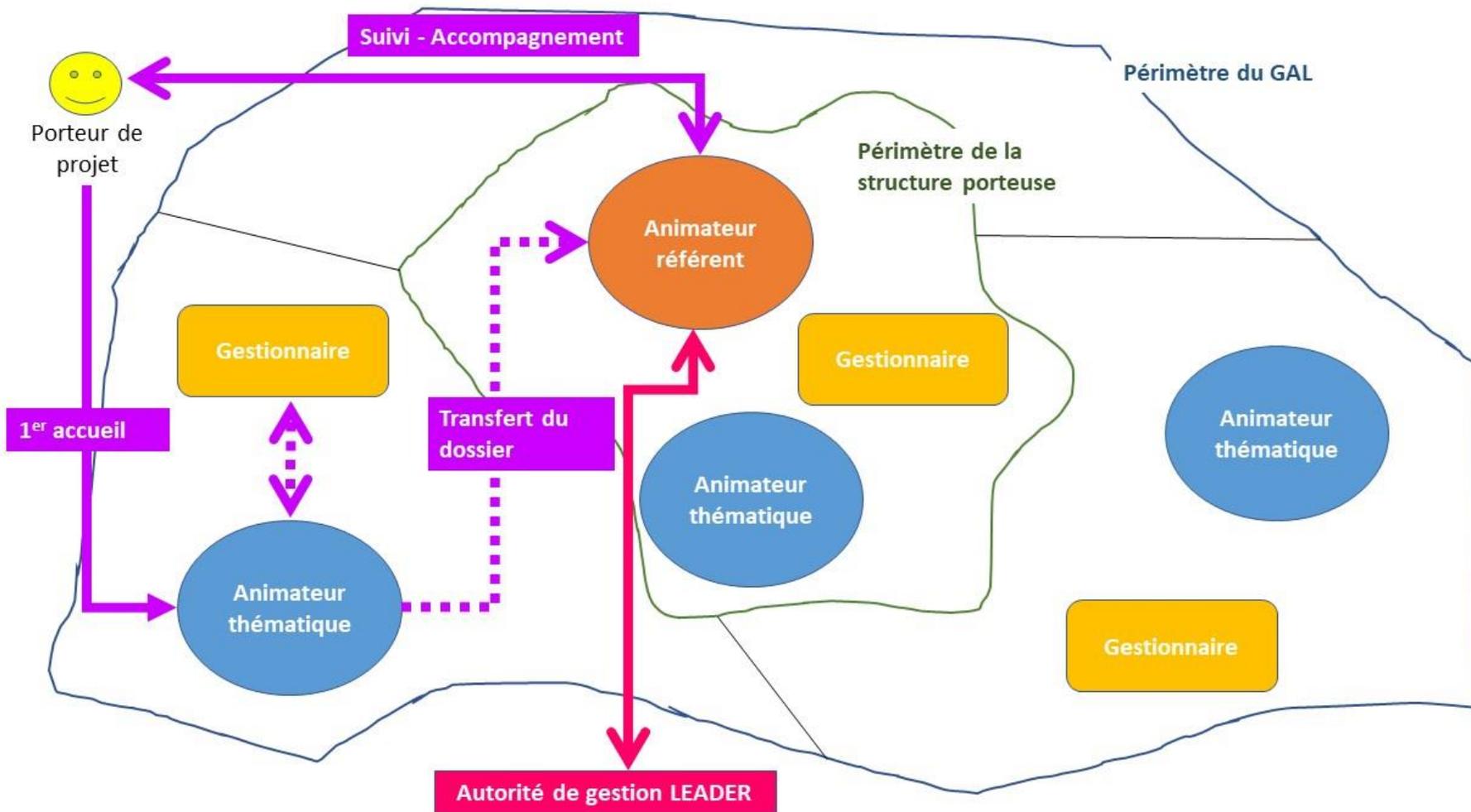
La gestion : se poser les mêmes questions que pour l'animateur référent dans le cas d'une gestion non centralisée mais répartie entre plusieurs postes.

- ✓ Se travaille en lien avec la piste d'audit (circuit de gestion) définie par la Région.
- ✓ Définir précisément les rôles, les missions, le relationnel (fonctionnel et hiérarchique !) avec les autres chargés de mission.
- ✓ Donc nécessité de définir la gouvernance LEADER en amont (pour préciser qui décidera quoi et dans quelles limites et dans quels circuit (quelle organisation)) !

Proposition de méthode pour travailler à l'échelle départementale

- 1. Un préalable : décider de la gouvernance du GAL**
- 2. Envisager un ou plusieurs scénarios d'organisation des RH LEADER**
 - ✓ N'hésitez pas à dessiner ensemble !
- 3. Réfléchir à qui va faire quoi, comment, avec qui, dans quelles limites et quel circuit, quand, avec quels moyens. Pour cela :**
 - ✓ Utiliser le guide de questionnements, à décliner pour chaque scénario
 - ✓ Définir finement les fiches de postes
 - ✓ Cartographier les compétences présentes sur son territoire pour les mobiliser en fonction des attentes et besoins identifiés dans les fiches de poste
 - ✓ Organiser le travail d'équipe et déployer des outils collaboratifs pour travailler ensemble sur la durée

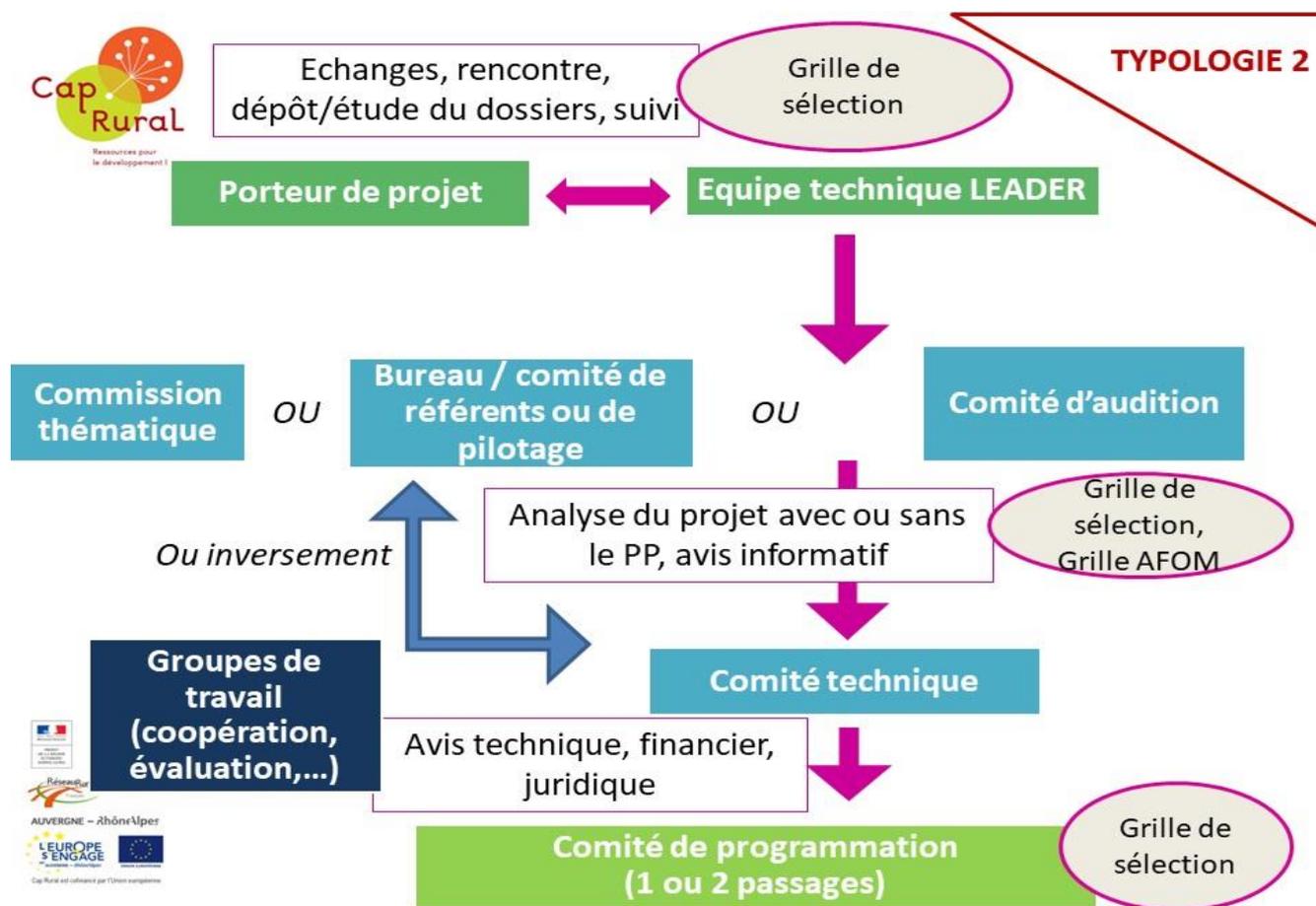
Exemple d'ébauche de dessin fictif



Un support de réflexion et de discussion, à construire en équipe

Exemple de circuit mis en place par les LEADER AURA sur la période 2014-2020

(synthèse des retours de l'enquête menée auprès des territoires LEADER sur les instances et espaces entre acteurs qui pourraient être mis en place sur leur territoire (de nombreuses évolutions ont eu lieu depuis 2016, dans plusieurs territoires LEADER))



En savoir + : [Les instances et espaces entre acteurs mis en place sur les territoires LEADER, retour de session, 2016, Cap Rural](#)

Envisager un ou plusieurs scénarios d'organisation des RH LEADER

Quelles organisations possibles à l'échelle départementale pour assurer ces différentes missions :

- 1. Une équipe pluri-disciplinaire, pluri-sites avec des animateurs thématiques territorialisés ou non** : un animateur référent + des animateurs territorialisés (thématiques) qui se répartissent les porteurs de projets en fonction du thème principal du projet + (éventuellement) un chargé de mission coopération et/ou communication et/ou évaluation + 1 gestionnaire référent (gestion centralisée) / ou plusieurs gestionnaires territorialisés thématiques en binôme avec les animateurs.
- 2. Une équipe pluri-disciplinaire, pluri-sites avec des animateurs territorialisés non thématiques** : un animateur référent + des animateurs territorialisés, non thématiques qui accueillent et accompagnent les porteurs de projets en proximité + 1 gestionnaire référent (gestion centralisée) / ou plusieurs gestionnaires territorialisés non thématiques en binôme avec les animateurs.

Envisager un ou plusieurs scénarios d'organisation des RH LEADER

3. Des animateurs-gestionnaires territorialisés non thématiques et une antenne principale (l'animateur référent).

4. Une équipe centralisée minimaliste : un animateur référent et un gestionnaire, dans la même structure porteuse.

➔ *Autres idées ?*

Envisager un ou plusieurs scénarios d'organisation des RH LEADER

1. Pour chaque scénario, définir par territoire :

- ✓ Les difficultés, contraintes identifiées ou pressenties
- ✓ Les solutions envisagées, leurs avantages et inconvénients

2. Puis réfléchir, dessiner et affiner le schéma d'organisation des RH en vous aidant du guide de questionnements suivant :

Guide de questionnements pour avancer localement

Les missions, compétences et postes

- ✓ Quelles sont les missions d'un GAL ? Comment les assurer ? Quelles compétences nécessaires ? Qui va les assurer et dans quelles limites et quel circuit ? Quelles relations hiérarchiques et fonctionnelles pour chacun ? Dans quel service sont rattachés les ressources humaines LEADER ? Comment favoriser la transversalité en interne de la structure et entre les territoires ?
- ✓ Comment l'équipe projet va fonctionner ? Quelles règles se fixer ? Avec qui faire du lien, sur quoi, de quelle manière et à quelle fréquence ? Quels outils pour bien collaborer et ne pas se surcharger ? Penser aux objectifs et à ce que je l'on souhaite obtenir avant de penser aux outils techniques. Dans quel lieu chacun va travailler ?

Guide de questionnements pour avancer localement

L'accompagnement des porteurs de projets

- ✓ Quel circuit du porteur de projet : de l'accueil à l'accompagnement et suivi ?
- ✓ Quel circuit de gestion ?
- ✓ Quelles instances mettre en place pour accompagner les porteurs de projets (les fonctions de chaque instance dépendent de l'objectif souhaité) ?

Exemples d'instances en amont des comités de programmation, pour donner des avis informatifs, techniques, financiers : comités techniques, comités thématiques, comités d'audition (avec ou sans porteur de projet), comités de pilotage ou comité de référent...

- ✓ Comment et qui va organiser les comités de programmation ? Prévoit-on des comités de programmation territorialisés ?

Guide de questionnements pour avancer localement

Et une série de questions sur l'animation du GAL dans la durée... qui ne semblent pas être directement liées aux ressources humaines LEADER mais qui vont les impacter

- ✓ Comment travailler avec les membres des comités de programmation, sous quelles modalités, à quelle fréquence ? Met-on en place un bureau (pour faire quoi, quelles fonctions, quelle composition, quel fonctionnement notamment avec les autres membres du coprog, quelle animation dans la durée, ...)
- ✓ Comment animer le GAL dans la durée ? Quelles instances pour animer le GAL dans la durée (exemples : groupes de travail thématiques sur l'évaluation, la coopération, des sujets thématiques en lien avec la stratégie du GAL...).

Guide de questionnements pour avancer localement

Et une série de questions sur l'animation du GAL dans la durée... qui ne semblent pas être directement liées aux ressources humaines LEADER mais qui vont les impacter

- ✓ **Comment faire le lien avec les autres programmes de développement ?**
Envisage-t-on des modalités pour favoriser ces liens ? (Exemple : comité des financeurs).
- ✓ **Comment anticiper les fondamentaux du programme ? Quels dispositifs pour une évaluation opérationnelle qui permet de s'ajuster au fil de l'eau ? Comment communiquer et valoriser sur ce que fait le GAL (avec qui, avec quels outils, à quelle fréquence, avec quelle charte graphique, qui s'en charge et quand...) ?**

Retour d'expérience

Exemple d'un projet d'organisation à l'échelle départementale

- ✓ Un territoire LEADER sur trois Pays.
- ✓ Une présidence avec les trois Présidents de Pays + le Président du GAL.
- ✓ 1 comité de programmation départemental.
- ✓ 3 comités d'animation à l'échelle territoriale avec un animateur local.
- ✓ Un gestionnaire départemental.
- ✓ Un coordinateur qui fait le lien entre les territoires et la Région.
- ✓ Les comités d'animation préparent les comités de programmation avec une prénotation. ? Audition des porteurs de projets ? → A affiner, l'objectif étant de garder le lien au terrain.
- ✓ 4 personnes, soit 3,5 ETP (une bonne répartition de la charge de gestion, bonne répartition des missions et des dossiers).

Focus méthode pour définir qui fait quoi

- ✓ **Définir le rôle de chacun** : qui fait quoi, comment, dans quelle limite, quel circuit, avec quels moyens (notamment % de temps de travail !), avec qui (en interne de sa structure, au sein du GAL, en externe)
- ✓ **Planifier le travail de l'équipe projet** : à court terme (6 mois), moyen terme (1 an), long terme (3 ans voire même jusqu'à la fin de la programmation pour poser les grands jalons)

Focus méthode pour définir qui fait quoi

Quelques outils

- ✓ tableaux planification
- ✓ Modèles de fiches de postes (joint en PDF et format excel avec détail des relations fonctionnelles et hiérarchiques. A adapter à chaque situation)
- ✓ [Livret pratique « Organiser les ressources humaines LEADER, 2015, issu de l'accompagnement des territoires LEADER AURA pour la candidature 2014-2020](#)



		Par exemple	Consignes
Intitulé du poste		économie / chargé de mission	
Sous la responsabilité politique de		Président... Vice-président chargé de l'économie...	Mon employeur, celui qui donne les orientations politiques de la structure et qui endosse les dépenses (dans mon salaire).
Sous la direction de		...	Mon responsable qui coordonne la mise en œuvre des actions de la structure, assure son fonctionnement sur tous les plans et qui cadre mes missions en cohérence avec celles des autres, fait appliquer mes conditions d'emploi, et favorise mon évolution professionnelle.
Supérieur de			Suis-je en responsabilité d'un ou plusieurs autres membres de l'équipe, avec délégation de tout ou partie des compétences de mon propre responsable ?
Objectifs de la structure		Avoir une stratégie, structurer un schéma global pour un développement cohérent du territoire. Mettre en œuvre la procédure. Travailler à la pérennité de la structure pour un projet de territoire global. Animer des méthodes de travail transversales et participatives pour accompagner l'évolution territoriale.	Je prends ainsi connaissance du projet d'ensemble de la structure et je sais mettre à y adhérer, même si mon poste ne décline qu'une part des missions nécessaires à la réalisation des objectifs globaux.
Objectifs du poste			Avoir des objectifs clairs donne le sens de mon travail et de mon implication dans la structure.
Missions principales du poste	Animation	Animer pour faire émerger des projets	La présentation des missions peut-être plus ou moins dynamique et plus ou moins liée à un travail d'équipe. Il est important de ne pas réduire ces missions à la stricte mise en œuvre d'une procédure ou d'un dossier mais de les élargir pour l'intelligence collective d'un projet de territoire.
	Mise en œuvre projet / action / procédure / dispositif : - Accompagner des porteurs de projet - Conduire ou suivre des projets - Mettre des dossiers de subventions - Evaluer - Assurer les relations avec les partenaires	Animer le réseau... Réaliser le forum... Lancer la réflexion sur le tourisme industriel / la découverte économique. Réaliser la mise en œuvre des actions de l'axe économie de la procédure.	
	Transversalité	Participer à la vie de l'équipe. Participer à la vie de la structure. Développer l'ESS et l'économie locale. Être animateur référent du groupe projet économie locale. Proposer un groupe de travail transversal à d'autres collègues	

... / ... SUITE DE CE TABLEAU PAGE SUIVANTE >

OUTIL

18



Identification de qui fait quoi à court et moyen termes dans les structures concernées

Objectif stratégique	Objectifs opérationnels	Échéance pressentie	Échéance revue	Tâches / Comment ?	Maîtrise d'ouvrage	Qui fait quoi				
						EPCI	Qui	Autre	Chargé mission procédure	Temps de travail

Focus méthode pour définir qui fait quoi

Quelques ressources :

- ✓ [Les instances et espaces entre acteurs mis en place sur les territoires LEADER, retour de session, 2016, Cap Rural](#)
- ✓ [Animateur, gestionnaire et programme LEADER : des atouts pour le territoire, retour de session, 2020, Cap Rural](#)
- ✓ Le poster [Agent de développement local : cheville ouvrière incontournable des espaces ruraux, aujourd'hui et demain, 2021, Cap Rural](#)



Questions, échanges





Quelques alertes, conseils



Préconisations issues de LEADER 2014-2022

- Se doter d'une équipe dotée de compétences techniques et administratives pointues
- Mobiliser les ressources humaines présentes sur le territoire, tout en veillant à concentrer les moyens dédiés à LEADER (mission LEADER prépondérante)
- Articuler l'ingénierie LEADER avec celle présente sur le territoire
- Identifier clairement l'intitulé des postes mobilisés, leurs compétences et les moyens mis à disposition du GAL sur la durée du programme
- Travailler en collaboration dans le cadre de l'équipe projet présidence-animation-gestion
- Adapter des missions de chacun sur la durée du programme en fonction des pics d'activités et de l'avancement
- S'appuyer au démarrage sur l'AGR pour la montée en compétence puis au quotidien via les CDM territorialisés

Quelques alertes, conseils

Pour que les animateurs et gestionnaires puissent exercer leurs missions correctement et être légitimes (un travail à faire en lien avec ses responsables)

- ✓ **Des fiches de poste claires, avec des relations fonctionnelles et hiérarchiques définies** (au sein du GAL et de l'équipe LEADER, au sein de sa structure porteuse)
- ✓ **Des conditions de travail qui permettent de travailler en transversal**
Chaque chargé de mission doit donc avoir une vigilance pour travailler et faire du lien avec les autres ressources humaines LEADER mais aussi en interne de sa structure porteuse.
Nécessité d'être légitimé en interne, pour pouvoir travailler de temps en temps avec d'autres collègues qui n'ont pas de temps fléché sur LEADER, d'avoir des temps pour présenter sa mission et sa manière de travailler auprès de sa direction, de ses collègues. Penser à faire inscrire dans les fiches de poste.

Quelques alertes, conseils

- ✓ **Du temps pour agir.** Ne pas sous-estimer le temps dédié à LEADER et ne pas multiplier les missions de ces agents.
- ✓ **Le droit de faire du terrain** y compris au-delà de sa structure porteuse.
- ✓ Pour les gestionnaires : penser à recruter des **personnes compétentes, puis à les légitimer** dans leurs missions, à les reconnaître dans leurs missions, ce ne sont pas des sous postes.

Quelques alertes, conseils

Pour réfléchir aux instances de gouvernance LEADER

- ✓ **Osez dessiner** ensemble les différents scénarios pour se projeter, se questionner.
- ✓ Pas de bonne pratique, s'autoriser à **expérimenter**.
- ✓ **Penser aux objectifs** et à ce que vous souhaitez atteindre (on aura réussi si...).
- ✓ **Attention, vu sur l'ancienne programmation** : effet doublon entre deux instances qui contribue à complexifier, faire s'essouffler les membres du comité de programmation, veiller à faire simple, ne pas construire une usine à gaz, veiller à ce que chaque fonction soit bien remplie, ne pas enlever le **pouvoir décisionnel du comité de programmation**.
- ✓ Penser à la **fluidité et anticiper l'essoufflement** des membres du comité de programmation.

Quelques alertes, conseils

Pour que LEADER reste un outil de développement local

LEADER est un outil de développement qui permet de coopérer (entre territoires voisins, entre différents types de public, au sein de sa structure), de travailler et faire du lien avec d'autres programmes de développement.

- ✓ **Anticiper le suivi-évaluation** pour que ce soit un **outil opérationnel** qui permette d'ajuster / de s'ajuster au fil de l'eau.
- ✓ **La coopération au sein de l'équipe LEADER** doit se construire et être un point d'attention tout au long du programme.
- ✓ **Ne pas éparpiller les subventions LEADER** mais veiller à maintenir les compétences sur les territoires.

Quelques alertes, conseils

Le retour d'expériences des territoires LEADER : ce qu'il faudrait maintenir car cela fonctionnait bien dans la programmation 2014-2020 (paroles de participants à la session du 27 juin 2022 - brainstorming)

- ✓ Les liens avec la société civile.
- ✓ Accompagner des porteurs de projets privés.
- ✓ Avoir une présence sur le terrain localement, être en proximité des porteurs de projets, avec les acteurs du territoire.
- ✓ Maintenir des rencontres sur le terrain : programme concret et opérationnel pour les membres du GAL et mise en réseaux des acteurs lors de comités techniques (pré-audition des projets).

- ✓ Un politique qui rencontre régulièrement le binôme animation/gestion.
- ✓ La création d'un bureau du GAL.
- ✓ Un président du GAL impliqué dont la voix porte à l'écoute des équipes.

Quelques alertes, conseils

Le retour d'expériences des territoires LEADER : ce qu'il faudrait maintenir car cela fonctionnait bien dans la programmation 2014-2020 (paroles de participants à la session du 27 juin 2022)

- ✓ Un référent LEADER en charge du développement économique dans chacune des 3 intercommunalités (car en lien avec la stratégie de ce GAL).
- ✓ Assurer des réunions inter-territoires LEADER pour permettre une mise en réseau des animateurs / gestionnaires.
- ✓ Les formations des gestionnaires et des animateurs. Elles sont utiles dès le début de programme.
- ✓ Avoir des agents réellement dédiés à l'animation LEADER.
- ✓ Des animateurs-gestionnaires qui se partagent les missions d'animation et de gestion.

Quelques alertes, conseils

Le retour d'expériences des territoires LEADER : ce qu'il faudrait maintenir car cela fonctionnait bien dans la programmation 2014-2020 (paroles de participants à la session du 27 juin 2022)

- ✓ Une équipe connue et reconnue.
- ✓ Avoir une stabilité des équipes. Avoir des équipes expérimentées. Pour produire du réseau, de la valeur ajoutée LEADER. Maintenir un nombre réduit d'agents et les fidéliser dans LEADER. Garder / maintenir l'expertise déjà existante au sein des équipes actuelles.
- ✓ Avoir une visibilité des interlocuteurs.



Questions, échanges



La suite

- ✓ Des sessions exploratoires territorialisées sur la gouvernance puis sur les ressources humaines, pour vous aider à travailler localement ces questions (à partir d'automne) ⇒ Contactez Marion Lesourd, ou Nelly Marrel à partir du 18 juillet
- ✓ Quels sont vos autres besoins de formation à partir de 2023 (après le cycle d'accompagnement des candidatures) ? De quoi d'autre avez-vous besoin demain si tous les voyants sont au vert (gouvernance claire) ? ⇒ Contactez Marion Lesourd, ou Nelly Marrel à partir du 18 juillet



Nous vous remercions et restons à votre écoute pour tout besoin d'échanges complémentaires

