



## Travailler au système de mise en œuvre de LEADER

### Table des matières

Travailler au système de mise en œuvre de LEADER .....	1
Table des matières.....	1
Outils à l'usage des autorités du programme .....	2
Améliorer les mécanismes de mise en œuvre .....	2
Améliorer l'autonomie du GAL.....	3
Réduire la charge administrative.....	5
Améliorer l'accès au financement .....	6
Coordonner le CLLD.....	7
Outils de coordination au sein du FEADER.....	7
La coordination entre les Fonds de l'UE.....	9
L'expérience de la Suède : une autorité de gestion commune pour tous les fonds de CLLD .....	9

## Outils à l'usage des autorités du programme

LEADER requiert l'établissement de liens entre différents niveaux de gouvernance : la Commission européenne, les autorités de gestion, les agences de paiement et les GAL travaillent ensemble dans le système global de mise en œuvre de LEADER afin de réaliser les résultats recherchés et d'apporter une véritable valeur ajoutée. Chacun de ces niveaux a un rôle différent à jouer, mais tous doivent œuvrer en commun et prendre les bonnes décisions s'ils tiennent à ce que le système fonctionne avec efficacité et que les objectifs soient atteints. Un tel résultat n'apparaît toutefois pas de façon spontanée : les systèmes les plus performants sont ceux qui sont bien entretenus, dont la performance est vérifiée, les composantes correctement liées entre elles, et dont les ajustements, modifications ou améliorations se font si nécessaire.

Les autorités de gestion (AG) et les agences de paiement (AP) ont un rôle clé à jouer en assurant la mise en œuvre sans accroc de l'approche LEADER. La mise en œuvre de LEADER doit être adaptée pour prendre en compte la spécificité de l'approche ascendante et basée sur des partenariats. En effet, essayer d'appliquer à LEADER les systèmes de mise en œuvre conçus pour d'autres mesures des PDR peut engendrer des charges administratives et des coûts des transactions supplémentaires. Cette section de l'ensemble d'outils offre aux autorités du programme des conseils sur la façon de concevoir un système qui fonctionne de façon harmonieuse et permet à l'approche LEADER d'apporter sa valeur ajoutée.

**D'importantes sources d'informations et d'orientations concernant la période de programmation 2014-2020 sont reprises ci-dessous :**

- Site web du REDR ☞ [Section LEADER/CLLD](#)
- Orientations de la Commission relatives au CLLD ☞ [Guidance on Community-led Local Development in ESIF](#)
- Orientations pour les autorités de gestion du FEAMP ☞ [Outils pour les autorités de gestion](#)

## Améliorer les mécanismes de mise en œuvre

Au cours des quatre périodes de mise en œuvre de l'approche LEADER, des problèmes de mise en œuvre ont été recensés et des solutions pratiques trouvées pour résoudre bon nombre d'entre eux. Le tableau ci-dessous présente quelques-uns des problèmes les plus fréquents et des solutions trouvées par le passé :

- <b>Type of delivery issue</b>	- <b>Examples of solutions</b>
- <b>Limited autonomy of the LAG</b>	- <b>Delegation of certain roles to the LAG</b> - <b>Adapting eligibility under LEADER to the local needs</b> - <b>Umbrella projects: special mechanisms enabling LAGs by giving them more autonomy in supporting local actors</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>High administrative burden</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Using electronic application, approval and payment tools</b></li> <li>- <b>Simplified mechanisms for small projects</b></li> <li>- <b>Simplified cost options in LEADER</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Access to funding for LAGs and beneficiaries</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ensuring national/regional co-financing together with EAFRD funding</b></li> <li>- <b>Special provisions for LEADER beneficiaries' own contributions</b></li> <li>- <b>Advance payments</b></li> <li>- <b>Working with financial intermediaries</b></li> <li>- <b>Specific provision for LAG running and animation costs</b></li> <li>- <b>Financial instruments</b></li> </ul>

### Enseignements et applications pratiques dans la période de programmation 2014-2020

L'amélioration de mécanismes de mise en œuvre est souvent associée à la simplification de la mise en œuvre de LEADER et nécessite parfois une part d'innovation dans la chaîne de mise en œuvre de LEADER. Au cours de la période de programmation 2014-2020, le REDR a commencé à examiner la question de l'innovation et de la simplification de LEADER. Les documents consacrés à ce sujet sont de plus en plus nombreux. Vous trouverez ci-dessous quelques liens vers les informations disponibles.

- Recommandations du REDR pour l'amélioration de la mise en œuvre de LEADER (disponibles [depuis cette page](#))
- [Innovation LEADER](#) (règlements, orientations, exemples, études, événements)
- Outil de diffusion REDR « [L'innovation sur la chaîne de mise en œuvre de LEADER](#) » [Procédures administratives accélérées pour les petits projets mis en œuvre au titre des PDR](#)

## Améliorer l'autonomie du GAL

Un facteur clé de réussite de l'approche LEADER est le fait que la stratégie de développement local soit aux mains de la communauté locale ; la prise de décision au niveau local est un élément essentiel pour assurer cette appropriation. Toutefois, celle-ci est souvent en conflit avec les législations nationales ou régionales qui exigent que les critères d'éligibilité et de sélection soient définis par les autorités du programme compétentes. Raison pour laquelle, dans beaucoup de cas, c'est au niveau du programme (national ou régional) que sont prises des décisions clés comme, par exemple, le type de projet pouvant être soutenu. Parfois, cette situation suscite aussi des doutes quant à ce qui peut être financé au titre de LEADER et débouche sur de longues procédures d'approbation de projet.

Néanmoins, nombre d'États membres et de régions ont trouvé des solutions pour offrir un degré élevé d'autonomie locale en déléguant au GAL certaines responsabilités traditionnellement gérées par les AG ou les AP, ou en établissant des mécanismes spéciaux qui facilitent l'autonomie au niveau local.

### Exemples tirés de la période 2007-2013

Lors de la période de programmation 2007-2013, le Groupe de réflexion 1 : Mise en œuvre de l'approche ascendante de LEADER (GR 1 LEADER) a dressé l'inventaire des modèles de mise en œuvre de LEADER, recensé les principaux problèmes ou obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de l'axe et des bonnes pratiques LEADER, et réfléchi aux solutions possibles, à différents niveaux et

pour le court, moyen et long terme, afin d'améliorer la mise en œuvre administrative de LEADER. Les conclusions et recommandations du GR 1 LEADER à ce sujet sont consultables [ici](#).

L'autonomie du GAL peut, entre autres, se voir renforcée par l'utilisation de **projets-cadres ou régimes-cadres**. Le principe de ces projets est que l'autorité de gestion alloue un bloc de financement au GAL (ou, dans les régimes plus décentralisés, le GAL alloue une partie de son budget à une organisation locale). Avec ces moyens, le GAL élabore et met en œuvre un programme de soutien ciblé, par ex. un régime ou programme de subvention à petite échelle qui vise un thème prioritaire spécifique, un groupe cible ou une zone spécifique. Lorsque le régime-cadre est mis en place par l'autorité de gestion, il est habituellement mis en œuvre par le GAL, qui se charge de l'intégralité de la subvention, même si certaines activités individuelles sont réalisées par plusieurs acteurs locaux. Dans les systèmes plus décentralisés, le GAL reçoit d'organisations du secteur public, d'organismes représentatifs ou d'ONG les demandes relatives à la mise en œuvre et la gestion de projets ou régimes-cadres ; les bénéficiaires visés sont les entreprises et les communautés locales. Dans tous les cas, les régimes-cadres supposent un certain degré de mise en œuvre de l'aide déléguée par un intermédiaire – officiellement le propriétaire du projet (gestionnaire du régime) – en faveur du groupe cible (les bénéficiaires finaux ou les bénéficiaires du régime).

De tels régimes sont un moyen utile d'engager directement de petites organisations communautaires ou entreprises dans le travail du GAL et de coordonner leurs actions en faveur des objectifs stratégiques. Les résultats peuvent être livrés plus directement aux bénéficiaires finaux grâce à des mécanismes simplifiés de demande et de mise en œuvre, avec un ciblage et une adaptation plus directe en fonction des caractéristiques spécifiques du groupe ou de la zone cible. Le recours à ces régimes est fréquent pour faciliter les actions de soutien aux entreprises (par ex. une initiative d'amélioration qualitative du tourisme à petite échelle), pour développer une grande diversité d'activités de formations, pour soutenir l'introduction de nouvelles technologies visant à accroître l'efficacité, ou dans le cadre d'initiatives d'entreprises vertes, par ex. l'appui aux mesures de réduction des déchets. Ils sont utiles pour regrouper et gérer efficacement de nombreuses demandes à petite échelle, ainsi que pour réduire la charge administrative imposée aux candidats, au GAL et à son personnel.

Quand ils sont correctement gérés, ces régimes ne présentent que peu de risques supplémentaires ; ils impliquent néanmoins la nécessité d'établir clairement les dispositions en matière de conformité, d'avancement, de reporting de la performance et d'audit. C'est pourquoi le personnel du GAL doit maintenir un niveau élevé de supervision et de surveillance de ce type de projets.

Il importe d'être attentif à ce que ce « régime » ne se traduise pas par un niveau supplémentaire de prise de décision, de gestion des paiements et d'administration, qui exigerait d'autant plus d'autorisations plus en amont de la chaîne de mise en œuvre, cela au lieu de simplifier l'accès à l'aide pour les candidats à petite échelle. La gestion des coûts de mise en œuvre doit également faire l'objet d'une attention soutenue.

#### ***Enseignements et applications pratiques dans la période de programmation 2014-2020***

- [Les projets-cadres au titre de LEADER/CLLD](#) (rapport principal présentant les conclusions d'un atelier du REDR)
- [Petits projets, grands effets](#) (exemples de Suède)
- [Groupe de travail « projets-cadres au titre de LEADER »](#) (résumé et conclusions élaborés par les autorités de gestion et les agences de paiement d'Autriche, d'Allemagne, du Luxembourg et de Suède)

## Réduire la charge administrative

L'une des caractéristiques de l'approche LEADER est la prise de décision au niveau local, conçue pour permettre un processus décisionnel rapide et flexible. Toutefois, dans certains modèles de mise en œuvre, les projets sélectionnés au niveau local doivent encore subir des vérifications administratives très semblables à celles des projets soumis au titre du système de mise en œuvre « descendant » classique. Cela signifie que tout le processus de prise de décision au titre de LEADER pourrait durer plus longtemps que celui d'autres mesures menées au titre des PDR.

Afin d'éviter cela, plusieurs mécanismes ont été mis au point, notamment l'utilisation d'**outils en ligne pour les demandes, les approbations et les paiements**, ainsi que des **systèmes de mise en œuvre simplifiée pour les petits projets**.

Même si les projets-cadres ou régimes-cadres sont des mécanismes permettant de gérer les projets à petite échelle, ils ne sont aucunement la seule solution possible. Les autorités de gestion et les GAL devraient envisager d'autres possibilités de réduction de la charge administrative pour elles-mêmes et, bien sûr, pour les bénéficiaires. La simplification est la principale demande formulée dans le cadre des petits projets mis en œuvre par des bénéficiaires à petite échelle. Il est possible de prévoir des dispositions spécifiques au niveau du programme ou du GAL, par ex. des appels à propositions ciblés, des procédures simplifiées, des approches en ligne ou l'application de critères de sélection différenciés ou simplifiés. Le processus d'approbation de petits projets pourrait être simplifié en déléguant l'autorité nécessaire à des membres spécifiques du personnel de l'organisme pertinent, dans les limites des seuils établis pour la prise de décisions financières.

Le recours aux options de coûts simplifiés est une méthode efficace pour simplifier la mise en œuvre de LEADER. Les options de coûts simplifiés (OCS) ont été largement utilisées dans la période 2007-2013, en particulier dans le cadre du Fonds social européen. Depuis la période 2014-2020, la Commission européenne recommande vivement d'appliquer à plus grande échelle les OCS à tous les Fonds ESI, y compris le FEADER. Plusieurs AG appliquent des coûts simplifiés au titre de LEADER, en particulier pour le soutien préparatoire et les frais de fonctionnement et d'animation.

### **Exemples tirés de la période 2007-2013**

- Services et gestion documentaire en ligne (Estonie)
- Un système informatique unique pour la validation des demandes de paiement au titre du FEAMP et du FEADER (Portugal)
- Des petits projets jusqu'aux projets-cadres (Pologne)
- Exemple d'option de coûts simplifiés au titre du FSE (Allemagne)

### **Enseignements et applications pratiques dans la période de programmation 2014-2020 :**

- (la section 7.5 décrit l'application des OCS dans le CLLD)
- [Note d'orientation de la CE sur les options de coûts simplifiés](#)
- Guide du REDR sur les options de coûts simplifiés [partie 1](#) / [partie 2](#) / [partie 3](#) / [partie 4](#) / [partie 5](#) (y compris la planification des OCS dans les PDR, l'utilisation des montants forfaitaires au titre du soutien préparatoire [sous-mesure 19.1] et l'application des taux forfaitaires aux frais de fonctionnement et d'animation [sous-mesure 19.4])
- [Paielements de montants forfaitaires LEADER en faveur du soutien préparatoire \(Pologne\)](#)
- Le [règlement « omnibus »](#)<sup>1</sup> a introduit de nouvelles options de coûts simplifiés et ouvert d'autres possibilités de simplification et de réduction des charges administratives
- [Exemples pratiques d'innovation et de simplification dans la chaîne de mise en œuvre de LEADER](#) (exemples du Danemark, de Finlande, de Lituanie, des Pays-Bas et du Royaume-Uni [Écosse]).
- [Atelier du REDR sur les options de coûts simplifiés](#) (résumé, présentations, thèmes pertinents pour LEADER)

## **Améliorer l'accès au financement**

Même quand un financement au titre du FEADER est disponible pour les promoteurs de projet qui mettent en œuvre une stratégie locale, ceux-ci rencontrent parfois des difficultés pour réaliser leurs projets en raison d'un manque de cofinancement national/régional. Dans certains EM/régions, celui-ci est automatiquement proposé en conjonction avec le financement du FEADER, mais, dans d'autres, le cofinancement doit faire l'objet d'une demande distincte pour chaque projet. Certains bénéficiaires, y compris beaucoup de GAL, ont aussi du mal à avancer un financement initial pour devoir ensuite attendre de recevoir les paiements correspondants, parfois des mois après la fin du projet ; dans ce cas, une bonne solution consiste à permettre des paiements anticipatifs.

D'autres possibilités existent, notamment travailler avec des intermédiaires financiers (comme les banques) ou recourir à des [instruments financiers](#) au titre du FEADER (s'ils sont disponibles dans le cadre du programme de développement rural concerné) afin de faciliter l'accès aux prêts et garanties pour les acteurs de LEADER.

**Des exemples (2007-2013)** d'approches innovantes visant à faciliter l'accès au financement sont repris dans le [compte-rendu du séminaire « Financing for LEADER/CLLD: Opportunities and relevant practices »](#)

---

<sup>1</sup> RÈGLEMENT (UE, Euratom) 2018/1046 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 18 juillet 2018 relatif aux règles financières applicables au budget général de l'Union, modifiant les règlements (UE) n° 1296/2013, (UE) n° 1301/2013, (UE) n° 1303/2013, (UE) n° 1304/2013, (UE) n° 1309/2013, (UE) n° 1316/2013, (UE) n° 223/2014, (UE) n° 283/2014 et la décision n° 541/2014/UE, et abrogeant le règlement (UE, Euratom) n° 966/2012

La [fiche d'information du REDR](#) résume les thèmes pertinents pour la **période de programmation 2014-2020**

## Coordonner le CLLD

### Outils de coordination au sein du FEADER

La coordination entre les différents acteurs de LEADER revêtait déjà une très grande importance lors des périodes de financement précédentes, même avant l'extension du CLLD à d'autres fonds de l'UE. Diverses méthodes ont été appliquées pour assurer la qualité des partenariats sur toutes les structures de gouvernance multiniveaux, avec des rôles et responsabilités bien définis pour chacun. Les arrangements multiniveaux spécifiques pouvaient varier entre les États membres, mais une chose était fondamentale pour tous : la nécessité d'un travail efficace en partenariat entre les différents acteurs impliqués dans le système de mise en œuvre.

Depuis l'« intégration » en 2007, l'entrée de LEADER dans les mécanismes de mise en œuvre et d'administration plus larges des PDR, tout en maintenant son approche distincte, a supposé de nouveaux arrangements, des approches inhabituelles, ainsi que des conventions, cultures et exigences différentes pour tous les acteurs concernés. Les défis que cela a engendrés pour tous ont été repris dans les évaluations, les groupes de travail et les comités des PDR et de LEADER, pour ne nommer que ceux-là. Toute l'approche LEADER est basée sur l'établissement de liens et les efforts pour les rendre opérants au bénéfice des communautés rurales. L'arrivée du CLLD renforcera encore plus cette priorité.

Dans le cadre du FEADER, l'utilisation d'un **groupe de coordination LEADER** peut être un moyen simple, mais efficace de développer une communication essentielle ainsi que des liens et des relations qui fonctionnent.

L'importance de l'utilisation de groupes de coordination comme outil participatif ayant pour but d'améliorer la gestion et la mise en œuvre de LEADER est de plus en plus reconnue par tous les types de parties prenantes concernées par la mise en œuvre de LEADER. Ces groupes sont une extension naturelle de l'approche LEADER, qui permet d'améliorer ce qui se fait et la manière de le faire, grâce à une connaissance affinée, à l'établissement d'une compréhension mutuelle et à d'étroites relations de travail. L'objectif général de tels groupes est de contribuer à l'amélioration du fonctionnement du système en apportant un espace et une plateforme où les différents acteurs peuvent travailler ensemble en révisant leurs progrès, en développant de commun accord des solutions partagées, en améliorant l'ensemble et en créant des conditions propices à la réussite. La confiance mutuelle qui peut s'instaurer entre les différents acteurs est l'un des principaux bénéfices des groupes de coordination.

Ces groupes impliquent habituellement les autorités de gestion, les agences de paiement, les GAL (présidents ou collaborateurs) et les réseaux ruraux nationaux, mais d'autres acteurs du développement ou représentants d'autres fonds peuvent également y être associés. À certains égards, on les voit remplacer des éléments des anciens comités de suivi du programme LEADER et des réseaux nationaux LEADER en impliquant les parties prenantes dans une mise en œuvre efficace du

programme. Leurs origines sont variées, car ils peuvent démarrer en tant que groupes ad hoc, axés sur une problématique précise ou comme groupes ponctuels qui évoluent ou font partie d'un volet planifié du processus global ; de même, ces groupes peuvent être conduits par des GAL, des AG ou des RRN.

Bien que tous différents, les groupes de coordination ont des fonctions similaires : faciliter la coordination, affiner et rationaliser les activités et apporter un forum pour l'assistance technique et le travail conjoint. Un groupe peut fonctionner comme groupe individuel ou constituer un groupe de travail axé sur un thème ou une tâche ; de nombreux formats sont possibles. Les groupes de coordination offrent un espace spécifique pour renforcer les liens et la communication entre les acteurs, construire des relations de travail et partager les connaissances. Ils aident à définir les rôles et les responsabilités et, ce faisant, assurent la coordination entre les diverses fonctions de mise en œuvre. Ils peuvent également fournir un mécanisme utile pour la coordination externe avec d'autres fonds, intérêts ou réseaux.

Former un groupe de coordination LEADER doit idéalement être une mesure proactive que l'on prend assez tôt dans le processus du programme. Très utile comme outil de résolution de problèmes, un tel groupe est aussi un moyen précieux pour documenter, dès le départ, l'élaboration des dispositifs et systèmes de travail. Parmi les exemples de tels groupes actifs actuellement, nombreux sont ceux qui jouent un rôle de pont entre des programmes, permettant de ce fait l'apprentissage et l'amélioration, tout en assurant la continuité et la constitution d'une mémoire organisationnelle.

Les réseaux ruraux nationaux sont impliqués dans les groupes de coordination de LEADER selon différents modes, qui dépendent en partie de leur propre structure. En tant qu'outil déjà en place, un groupe de coordination peut apporter la base pour l'établissement de liens de travail. Dans certains cas, le RRN est à l'origine de ces activités ; dans d'autres, il peut avoir été chargé par l'AG de constituer un groupe ou flux de travail de ce type. Le RRN peut avoir créé un groupe de travail spécifique de LEADER, travailler principalement avec des GAL ou remplir un important rôle de courtage entre les différents acteurs. Le rôle de coordination des RRN peut s'avérer particulièrement important dans les États membres qui gèrent des PDR régionaux.

L'efficacité des groupes de ce type ressort de façon évidente presque chaque fois que des praticiens de LEADER se réunissent pour examiner différents éléments du système de mise en œuvre. Leur utilité est largement reconnue et des exemples de leur réussite sont régulièrement cités. Pour preuve, une grande partie des acteurs concernés considèrent dorénavant que les groupes de coordination sont un volet essentiel de l'approche, en particulier pour tirer des enseignements utiles pour l'avenir.

Lors de l'événement LEADER « Building Bridges for the Future », organisé par le REDR en 2013, les délégués ont souligné plusieurs exemples de réussite, surtout en rapport avec la conception des PDR et l'implication des GAL.

- Dans nombre de pays, les groupes de coordination et les groupes de travail ad hoc ont servi à tirer des enseignements de cette période de programmation et ainsi documenter les dispositions relatives à la période 2014-2020 :
- Le RRN grec a mis en valeur le groupe de travail thématique LEADER impliquant l'AG, l'AP, les GAL et d'autres parties prenantes (régions, universités, chambres de commerce, jeunes agriculteurs) ayant travaillé sur les options stratégiques pour le développement local.
- En Espagne, les groupes de coordination impliquant les AG régionales, les GAL, les réseaux de GAL, les RRN et l'AP analysent les problèmes de gestion et de mise en œuvre et élaborent des solutions qui servent de base pour les lignes directrices LEADER 2014-2020 convenues en commun.



- La Suède a une longue expérience de l'utilisation de groupes de réflexion virtuels. Il n'est en effet pas indispensable de réunir les personnes physiquement pour travailler ensemble avec efficacité.
- Des exemples pratiques comme des visites de projets ou des visites de terrain réunissant les personnes dans un nouvel environnement peuvent renforcer et approfondir la compréhension mutuelle.
- Si vous ne trouvez pas toutes les solutions au sein de LEADER, pourquoi ne pas élargir votre groupe de coordination et son expérience ?

## La coordination entre les Fonds de l'UE

La tâche de coordination devient beaucoup plus complexe lorsque l'application de la méthode LEADER/CLLD s'étend à d'autres fonds. Il importe toutefois d'assurer une bonne coordination au niveau des autorités du programme afin d'atteindre des synergies, d'éviter le double travail inutile et de réduire la charge administrative des GAL et des bénéficiaires.

Trop souvent, la coordination est comprise surtout comme une façon d'éviter le double financement d'un même projet (démarcation). Il faut pourtant savoir que, grâce aux outils améliorés de mise en œuvre et de suivi, le risque de double financement est relativement faible. L'objectif essentiel de la coordination doit donc consister à atteindre la complémentarité et des synergies, ce qui contribue à une utilisation plus efficace des financements publics. Dans leurs accords de partenariat pour 2014-2020, les États membres décrivent le mécanisme de coordination qu'ils appliquent pour assurer la condition entre différents fonds de CLLD. Ils ont proposé des outils variés, par exemple :

- une AG conjointe pour tous les fonds de CLLD (Suède) ;
- un organisme conjoint doté de responsabilités déléguées (Danemark) ;
- un comité de suivi conjoint (Royaume-Uni [Écosse]) ;
- la désignation d'un « ministère chef de file » (Slovaquie) ;
- une conférence nationale permanente (République tchèque).

## L'expérience de la Suède : une autorité de gestion commune pour tous les fonds de CLLD

En Suède, le gouvernement a opté pour le mécanisme de coordination des fonds de CLLD le plus sophistiqué. Le CLLD peut être financé par le biais des quatre Fonds : il est inclus dans le programme de développement rural et le programme opérationnel du FEAMP, et un programme opérationnel spécifique couvre le CLLD dans le FEDER et le FSE. Ces trois programmes sont tous gérés par la même autorité de gestion, le Conseil suédois de l'agriculture, de sorte qu'une seule et même autorité gère la totalité du financement du CLLD en Suède. Les règles de mise en œuvre de ces fonds sont donc harmonisées à l'échelon national.

Cette approche a été introduite afin d'élargir la portée des partenariats locaux, d'améliorer les synergies et d'étendre la couverture du CLLD, mais aussi pour créer des économies d'échelle. Elle favorise aussi la simplification puisque le GAL est le seul et unique point d'accès pour les bénéficiaires de tous les fonds.

Malgré la simplification institutionnelle liée à la gestion du CLLD par une seule entité, l'expérience suédoise de coordination des quatre fonds ESI montre que des défis importants subsistent, par exemple :

- la culture organisationnelle différente de chaque fonds ;
- la nécessité de créer de nouvelles structures de coopération avec de nouveaux partenaires ;
- l'harmonisation de la réglementation nationale de mise en œuvre et la réduction de la bureaucratie ;
- le développement de systèmes informatiques pour gérer les demandes, les décisions et les paiements dans les délais ;
- la communication et la publicité ;
- la gestion du CLLD dans les villes et la promotion des liens entre territoires urbains et ruraux.

L'expérience du Conseil suédois de l'agriculture montre que pour garantir une bonne coordination entre les fonds, des conditions doivent être remplies. Il s'agit notamment des conditions suivantes :

- une réelle volonté politique ;
- une coopération de qualité entre les ministères et autres autorités et organismes responsables ;
- une sensibilisation au niveau interne et un développement des connaissances en ce qui concerne le CLLD – cet aspect est particulièrement important pour les fonds n'ayant encore aucune expérience en la matière ;
- la communication continue avec toutes les parties prenantes à tous les niveaux, tant horizontalement que verticalement ;
- le développement des connaissances au niveau du GAL.

Il y a également lieu de bien garder à l'esprit que le développement d'un système efficace de mise en œuvre du CLLD prend du temps.

**Exemples tirés de la période de programmation 2007-2013 :**

[Lier entre eux différents Fonds de l'UE au niveau local : exemple des Pays-Bas](#)

**Enseignements et applications pratiques dans la période de programmation 2014-2020**

- [CLLD plurifonds en Suède](#)
- [CLLD en Pologne](#)
- [Apprentissage mutuel entre GAL en République tchèque](#), Jan Florian, réseau national tchèque des GAL

