

Enquête
LEADER 2023-2027,
où en est-on ?



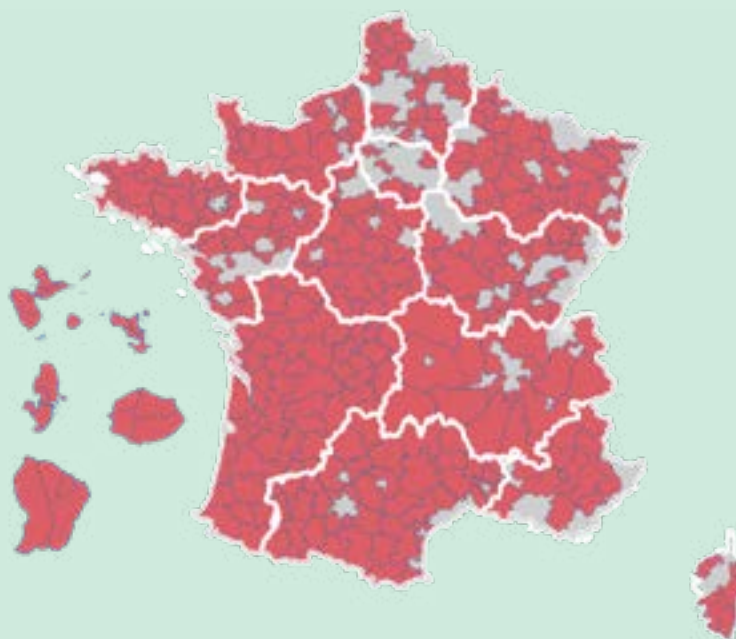
TERRITOIRES DE PROJET

Association Nationale des Pôles territoriaux et des Pays

Introduit en 1991, LEADER a pour objectif initial de concrétiser le mot d'ordre du "développement local mené par les acteurs locaux" revendiqué dès les années 1970 par les élus locaux et les Pays. Bien que la philosophie se soit déplacée au profit des stratégies régionales au fil des programmations, il n'en reste pas moins un instrument essentiel de soutien aux initiatives dans les territoires et l'un des liens les plus directs et visibles entre l'Europe et les citoyens.

Pour sa sixième génération (2024-27), 308 groupes d'action locaux (GAL) maillent le territoire national. Parmi eux, 222 (72%) sont portés ou co-portés par un Pôle territorial ou un Pays. Ceux-ci portent directement 53% des GAL, suivis des intercommunalités (29%), des PNR (5%) et d'ententes entre plusieurs structures (3%). Pour 10%, il s'agit de syndicats mixtes, de conseils départementaux ou d'associations créées ad hoc.

Les GAL 2023-2027



L'enveloppe de la programmation du FEADER 2023-2027 s'élève à 9.890 milliards d'euros en France, dont 5% pour LEADER soit 494.500 millions d'euros. Pour 308 GAL, il y a une moyenne de 1.605.519 d'euros par GAL. C'est 3.360.656 euros pour les 366 GAL allemands ou 1.771.638 euros pour les 235 GAL italiens.

A mi-parcours de l'actuelle programmation et tandis que les incertitudes planent sur la prochaine dans le cadre financier pluriannuel réformé voulu par la Présidente de la Commission européenne, ANPP -- Territoires de projet a sollicité les GAL pour en **mesurer l'avancement dans chaque région, mettre en lumière les apports du programme au développement local, ses écueils et des leviers d'amélioration.**

112 GAL (36%) y ont répondu, dont 70% portés par un Territoire de projet (Pays ou PETR), 15% par une intercommunalité, 5% par une association, les 10% restant étant composés de syndicats mixtes hors Pays et d'ententes entre plusieurs EPCI.



Les Territoires de projet et LEADER, des liens historiques et intrinsèques

LEADER s'est largement appuyé sur la dynamique des Territoires de projet, avec laquelle il partage une approche historique du **développement local par les acteurs locaux** (DLAL). Réciproquement, les Pays et PETR ont bénéficié du programme pour leur structuration, notamment à partir de LEADER II (1994 - 1999). Au fil des programmations, le lien tissé s'est renforcé grâce à la **combinaison de la stratégie LEADER et du projet de territoire**, autour d'une **gouvernance partagée** entre acteurs du territoire et de l'**ingénierie d'animation**.

La stratégie LEADER en appui du projet de territoire

En amont de la programmation, chaque GAL répond à un appel à manifestation d'intérêt de l'autorité de gestion (AG) déléguée régionale, où il fait part (avec plus ou moins de latitude suivant le choix des régions) de sa **stratégie de soutien au développement du territoire**. Celle-ci se décline en orientations transversales et en axes prioritaires qui font ensuite l'objet de fiches action, sur la base desquelles les porteurs de projets appuient leur demande de subvention.

Pour la programmation 2023 - 2027, les contributions convergent largement vers **cinq grandes catégories d'action** :

- **Transition écologique** : cette catégorie englobe la lutte contre le réchauffement climatique, la préservation de la biodiversité, la sobriété énergétique et la gestion des ressources naturelles.
- **Systèmes agro-alimentaires et économie locale durable** : regroupe la relocalisation de l'économie, le soutien aux circuits courts, l'agriculture durable, la transition alimentaire et l'économie circulaire.
- **Attractivité, tourisme durable et culture** : cette catégorie concerne la valorisation du patrimoine, le développement d'une offre touristique respectueuse (tourisme vert, slow tourisme) et le soutien à la vie culturelle et artistique.
- **Services de proximité et qualité de vie** : ce pilier concerne l'accès aux services essentiels (santé, petite enfance, éducation), le déploiement de mobilités alternatives et durables, l'amélioration de l'habitat, le renforcement du lien social (intergénérationnel, inclusion), l'aménagement du cadre de vie et le maintien des services publics en milieu rural.
- **Coopération** : qu'elle soit menée entre acteurs du territoire, entre plusieurs GAL français ou en transnational, la coopération est un axe historique majeur de LEADER et vise non seulement à créer des coalitions autour de la stratégie et de projets, mais aussi à favoriser l'émulation entre territoires européens. À ce titre, **95%** des répondants indiquent qu'elle est intégrée à la stratégie, dans un axe à part entière ou de manière transversale¹.

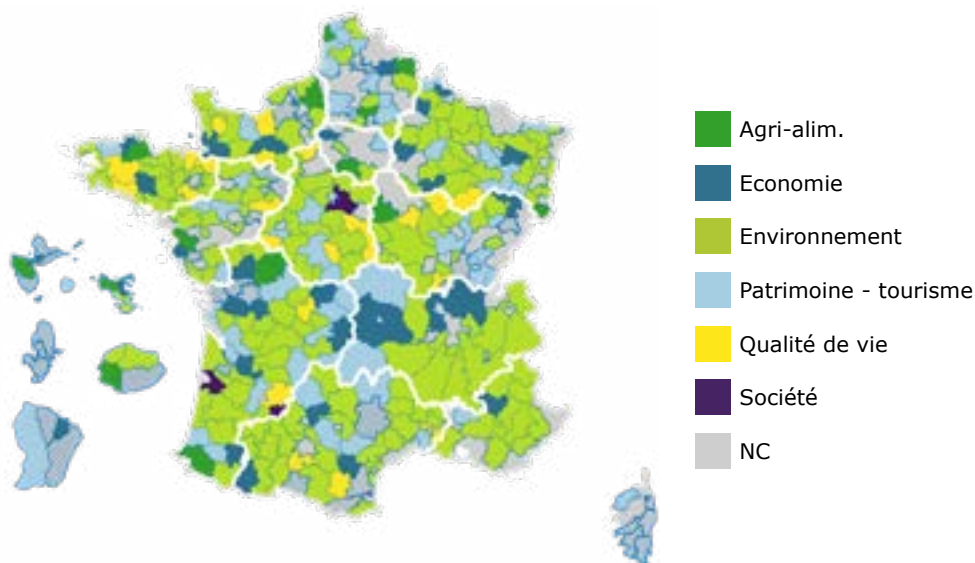
Thématiques les plus fréquentes dans les fiches action



Parmi ces thématiques, le tourisme, les services à la population, la transition écologique, les mobilités et la culture sont les cinq plus fréquemment citées dans les fiches actions.

¹ Sans que nous puissions toutefois en conclure la mise en œuvre concrète ni en connaître les moyens alloués.

Thématique principale de la stratégie territoriale



La **stratégie du GAL s'appuie notamment sur le projet de territoire** lorsque le programme est porté par un PETR, ce qui l'inscrit dans le temps long du développement local et construit ainsi de la continuité et de la cohérence dans l'action publique. Lors de la précédente enquête concernant la programmation 2014-2020, **97%** des contributeurs indiquaient ainsi que le programme répond à la stratégie du territoire.

Pour porter cette stratégie, LEADER l'adosse à une **gouvernance partagée** entre acteurs publics et privés du territoire dans une perspective de co-construction et de co-responsabilité de la politique de développement local.

La gouvernance, enjeu clé de LEADER

S'écarter de la prise de décision par les seuls pouvoirs publics dans le cadre de politiques sectorielles liées à des compétences spécifiques, l'approche du DLAL soutenue dans LEADER est celle d'une **gouvernance territoriale** à laquelle participent les élus, les représentants des activités productives et de la société civile. Partant de cette configuration, les GAL impulsent une **dynamique de développement local ascendante**, c'est-à-dire partant des priorités du territoire, des besoins de ses habitants et des solutions que les forces vives privilégient, à rebours d'une logique étatique plus descendante et décontextualisée.

Cette gouvernance est représentée dans le **Comité de programmation (CP)**, instance exécutive du GAL dont le rôle est notamment d'évaluer et de sélectionner les projets. Pour être représentatifs de la diversité des acteurs locaux et assurer leur plein engagement, les élus ne peuvent représenter plus de 50% des membres du Comité, ce qui laisse une place importante aux acteurs socio-professionnels et à la société civile.

Le **nombre de membres et leur répartition** entre le collège "public" et "privé" varie d'un territoire à l'autre, en fonction des volontés locales. Se distinguent ainsi **trois catégories** de CP :

- 30% de "petits" comités qui comptent de **12 à 19** membres
- 65% de comités se situant dans la moyenne avec entre **20 et 29** membres
- 5% de "grands" comités, qui peuvent atteindre **30 à 60** membres

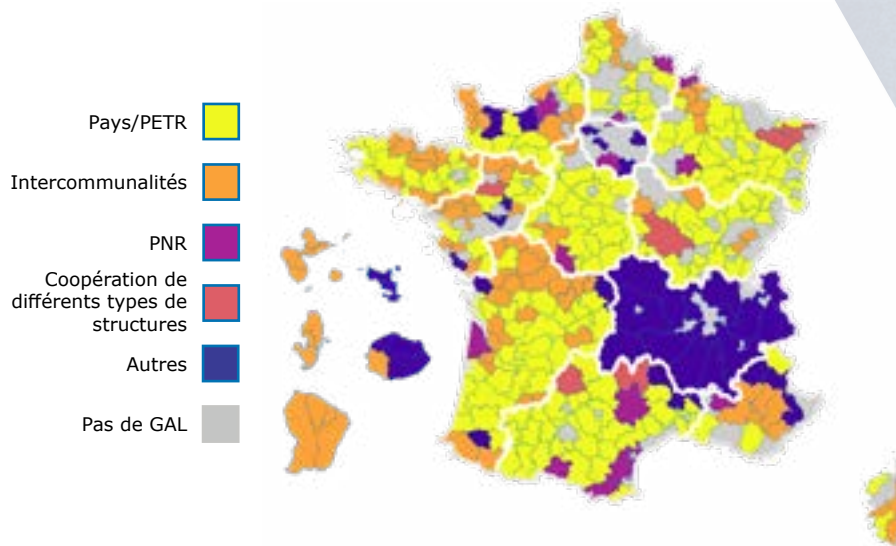
De nombreux GAL fonctionnent avec un système de binômes (titulaire et suppléant), ce qui, lorsque cela n'a pas été précisé, peut tirer vers le haut le nombre total de personnes mobilisées tout en maintenant un nombre fixe de voix délibérantes. En ne comptant que les voix délibérantes (lorsque cela a été précisé), un comité de programmation se compose en moyenne de **26 membres**.

Répartition des collèges

Les comités sont structurés en deux collèges, avec une règle incontournable : le collège privé doit être majoritaire. Là encore, des variations apparaissent entre GAL, dont la majorité respecte cette parité, tandis que d'autres laissent **une place parfois bien plus importante aux représentants de la société civile**, le collège de ces derniers pouvant aller jusqu'à compter le double de membres de celui des élus (soit les deux tiers).

Le collège public est ainsi composé d'élus des EPCI, du PETR, du département ou du PNR, en fonction du portage retenu. Le collège privé regroupe des acteurs socio-économiques, des chambres consulaires (agriculture, commerce, métiers), des associations, des chefs d'entreprise et des citoyens.

Portage des GAL LEADER



Les **modes de désignation sont diversifiés** en ce qui concerne le collège privé, quand les membres du public sont quasi systématiquement désignés par délibération au sein de leurs structures respectives.

Les répondants de l'enquête indiquent **trois principaux modes** de désignation des acteurs de la société civile :

- Via le **Conseil de développement**, ce qui renforce l'imbrication du GAL avec le Territoire de projet et le lien acteurs locaux - élus
- Par **appels à candidatures** pour recruter des citoyens ou des structures thématiques (culture, environnement, ESS)
- Par **sollicitation directe** lorsque l'équipe du GAL contacte des acteurs clés identifiés pour leur expertise ou leur lien avec la stratégie

Pour mener à bien la programmation, les GAL s'appuient sur l'ingénierie des animateurs et gestionnaires LEADER.

L'ingénierie d'animation au cœur de LEADER

L'animation du programme LEADER est **une composante essentielle de sa réussite** et constitue un enjeu clé pour les Territoires de projet. À cet égard, il est significatif que près de **20% des directions d'un Territoire de projet** aient été chargées de cette mission avant de diriger la structure. L'ingénierie autour du programme est ainsi dotée en moyenne de **1,5 équivalent temps plein (ETP)**, réparti entre animation et gestion. Certains GAL comptent jusqu'à 7 ETP, cela restant circonscrit à la région AURA, en raison d'un contexte très spécifique à la région.

En se penchant sur la date à laquelle les agents dédiés ont été recrutés, **quatre temporalités des recrutements**, qui se combinent souvent sur un même territoire, se dégagent :

- Les **"historiques"**, présents déjà avant 2014 et ayant traversé trois, voire quatre programmations depuis les années 1990
- La **continuité** avec la programmation précédente 2014-2020
- La **charnière**, où les agents sont arrivés sur le poste à la fin de la programmation précédente ou lors de la rédaction de la candidature de l'actuelle
- Le **renouvellement** en cours de programmation et lors de création de postes

Ces temporalités rendent compte de **deux caractéristiques de l'animation LEADER**. D'une part, des agents se spécialisent sur ce champ d'action, qui requiert des connaissances spécifiques à un programme réputé complexe, et les GAL cherchent à capitaliser sur celles-ci d'une programmation à l'autre. Il apparaît que les **gestionnaires** ont une longévité plus importante à leur poste tandis que, d'autre part, les chargés d'animation connaissent un renouvellement plus important. On repère ainsi une plus grande **pérennité des fonctions supports**, précieuse dans le cas d'un programme qui, depuis 1991, a connu de multiples évolutions et dont la complexité est connue de tous, avec une tendance néanmoins importante à la **continuité inter-programme** pour les animateurs, qui assure là aussi de l'interconnaissance avec les acteurs du territoire et la cohérence de l'action sur le temps long. **Le renouvellement d'une partie des équipes est ainsi compensé par l'expérience accumulée** par ailleurs.

L'accompagnement des porteurs de projets s'organise sur deux niveaux, en fonction des besoins :

- L'**aide au montage de projet**, de son émergence à la mise en cohérence avec la stratégie du territoire. Les GAL peuvent intervenir très en amont en repérant, grâce à la connaissance des acteurs du territoire par l'équipe, des projets en gestation, mais encore non-matures, voire à l'état d'idée, et contribuer de manière décisive à leur élaboration.
- L'**aide à la demande de subvention** vise à répondre aux attentes réglementaires, notamment en matière de pièces administratives, de rédaction du projet et de préparation à le défendre devant le Comité de programmation.

Ces fonctions sont toutefois entravées par les multiples dysfonctionnements dont les GAL font état.



2023 – 2027 : bilan et perspectives

Une accumulation de retards qui crée l’embolie

En moyenne, **les conventions avec les régions ont été signées à l’hiver 2024** (pour une programmation initialement lancée pour 2024, dans un contexte post-covid certes). Toutefois, au sein de chaque région, les situations sont très diverses et il y a parfois eu **un, voire deux ans, entre le premier et le dernier conventionnement**, sans que nous n’ayons, à ce stade, de connaissance fine des raisons d’un tel décalage de calendrier entre régions (autorités de gestion déléguées) ou même infrarégional d’un GAL à l’autre.

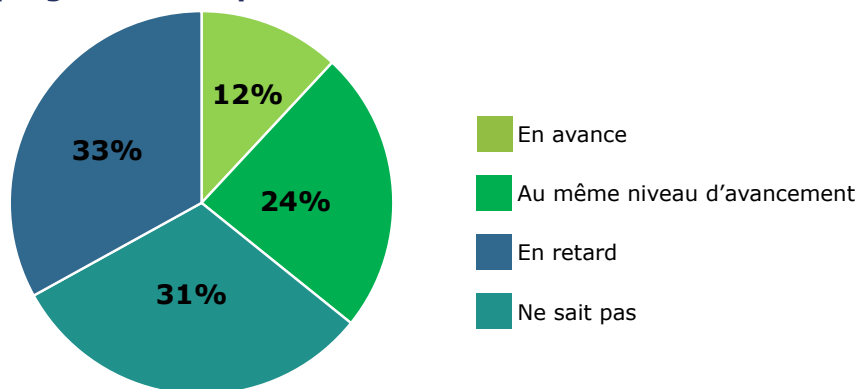
L’étirement de la mise en œuvre du programme en raison de divers dysfonctionnements administratifs et techniques représente le cœur des griefs portés par les GAL à leur AG.

Elle n’est pourtant pas nouvelle et les autorités publiques en ont été alertées à de multiples reprises, ce qui n’en a pas empêché la réitération sur la programmation actuelle. *A fortiori* lorsque les **retards accumulés sur la période précédente** sont encore loin d’avoir été entièrement absorbés par des administrations qui doivent désormais en purger le passif et traiter les nouvelles demandes.

Trois causes sont distinctement identifiées : l’inadéquation ou le **dysfonctionnement des outils**, le **retard accumulé** et la **lourdeur administrative** générale.

Les mentions négatives à l’égard de la **plateforme Euro-PAC** (ou autres développées par certaines régions) sont légion. Elles concernent les délais de sa mise en place, l’ouverture sans calendrier clair des différents modules qui jalonnent la vie d’un projet et, en général, la lourdeur de cet outil informatique dont les avaries au gré de son déploiement n’épargnent aucune région. L’outil numérique étant au cœur de la mise en œuvre de LEADER, c’est toute la chaîne du programme qui se trouve impactée, depuis le porteur de projet jusqu’aux services instructeurs. Les GAL doivent ainsi **administrer la tension** entre la stratégie locale à faire vivre et une administration régionale dépassée.

Avancement par rapport à la programmation précédente



En conséquence, **des projets terminés depuis 2024** ne peuvent demander la mise en paiement des aides et **des enveloppes pré-programmées parfois jusqu’à 100%** devront sans doute attendre encore des mois, voire des années, pour être honorées. En moyenne, **15% des dossiers sont programmés** (la subvention a été attribuée au porteur de projet), **le taux de paiement se trouve toujours nul**. Surnage le sentiment d’une faible anticipation qui se traduit par des délais d’instruction pouvant dépasser les deux ans.

Une minorité de GAL (**12%**) estime être en avance par rapport à la programmation précédente. Il s’agit du résultat de leur propre anticipation, d’une signature plus rapide des conventions et de la mise en place plus rapide des outils informatiques dans une région. Ils insistent toutefois sur le fait que l’amélioration ne compense pas l’ensemble du retard accumulé². A contrario, pour **31%** des GAL, cette programmation, plus courte qu’en 2014-20 et sans perspective de rallonge, présente un retard plus important encore.

² Un GAL précise ainsi qu’au lieu des trois ans de retard au début du programme 2014-2020, la programmation actuelle n’en cumule que deux... La situation de référence de leur réponse était donc particulièrement dégradée.

En outre, les GAL font état de la **lourdeur du processus administratif**, qui se traduit dans la **multiplication des points de contrôle** (jusqu'à 276 dans certaines régions) et la complexité des dossiers d'instruction quelque soit l'envergure du projet. Les plus modestes en termes de financements - pourtant au cœur de la stratégie LEADER - doivent ainsi répondre aux mêmes exigences, malgré des porteurs souvent moins outillés pour cela.

À ces éléments d'ordre technique et administratif s'ajoute un rapport de défiance grandissant entre autorité de gestion et GAL.

Une territorialisation fragile

De nombreux GAL font état d'une **reprise en main par les AG** à travers des prises de position techniques au-delà du réglementaire ou des règles qui corsètent le déploiement autonome de la stratégie de développement local. Les situations sont toutefois de nature et d'intensité différentes en fonction de la région.

Les GAL relèvent avant tout **leur contournement, au risque de leur marginalisation** dans la conduite du programme, de son animation et de l'ingénierie qu'ils mettent au service des projets.

"Il y a désormais peu de démarche ascendante et un invisibilisation de la politique européenne au profit de la Région, qui ressemble de plus en plus à une politique de guichet."

Ils sont ainsi **mis à distance** dans la relation entre le porteur de projet et le service instructeur, qui se déroule en grande partie via la plateforme de gestion, sur laquelle les équipes locales ne peuvent pas toujours intervenir. **L'accompagnement des projets leur échappe** plus ou moins complètement dès lors qu'ils ne sont plus autorisés à intervenir sur le montage des dossiers.

Alors que le cadre réglementaire se rigidifie, les élus du Comité de programmation se voient eux aussi privés de leurs marges d'appréciation dans le processus de sélection. **Cela affaiblit d'autant le lien entre la stratégie et les porteurs de projets**, le risque étant de voir l'approche du DLAL se diluer dans un simple outil de financement de la région.

"On vit une vraie dynamique de dépossession des GAL : manque de transparence de l'instruction, rétention des outils de suivi, centralisation excessive des décisions et relations de travail déséquilibrées avec l'autorité de gestion, ce qui entraîne une perte d'efficacité et la démobilisation des équipes."

Par ailleurs, le **manque de formation** et l'**incertitude réglementaire** dans laquelle sont parfois laissés les GAL alimentent le constat de mise sous tutelle. Ils sont nombreux en effet à relever une **communication lacunaire** avec leur AG, tandis que **les règles de gestion et d'instruction ne sont pas toujours connues**, participant à limiter leur capacité d'action.

"Les demandes de formations, de guide de gestion demeurent sans réponse : la région n'a pas le temps pour organiser cela et considère que le GAL n'a pas à maîtriser toutes les règles."

En définitive, ce sont les porteurs de projet et la capacité des GAL à concrétiser la stratégie territoriale qui en pâtit. D'autant plus que les paiements se font attendre et mettent les finances à rude épreuve, du côté des projets dont les structures porteuses ne disposent pas toujours d'une trésorerie suffisante et des GAL, dont le financement de l'animation peut mettre plusieurs années avant d'être perçu. À terme, certains animateurs craignent la **décrédibilisation des fonds européens** et l'**éloignement des porteurs de projets innovants** qui, plusieurs le remarquent, rencontrent en même temps des difficultés croissantes à obtenir des co-financements publics en période de contraction budgétaire.

Des GAL qui temporisent pour faire face

Face à ces contraintes multiples, les GAL invoquent tout d'abord la **nécessaire patience** à laquelle ils sont astreints et la **recherche d'une bonne communication** avec les services de l'AG. La **présence** et la **pédagogie auprès des porteurs** de projets sont tout aussi indispensables, alors que certains, notamment privés, se détournent du programme.

Ceux-ci sont prévenus en amont des délais auxquels ils doivent s'attendre et, pour éviter l'af-

flux de dossiers qu'ils n'auraient pas été en mesure de traiter, **les GAL temporisent sur le dépôt des demandes**. Pour cela, ils ont maintenu une communication à minima en début de programmation, puis ont tablé sur une sélection des projets portés par les structures les plus solides financièrement. Au risque, toutefois, d'en évincer certains moins en raison de la pertinence du projet présenté que de ses enjeux financiers.

"Nous sommes transparents avec les porteurs de projet qui doivent tenir compte des difficultés pour décider de s'engager dans une demande. Sur les lenteurs techniques, nous faisons preuve de patience."

Les **solutions collectives et l'entraide** entre territoires sont des leviers essentiels, si ce n'est pour accélérer la prise en charge d'un dossier, au moins pour **maintenir de la cohésion**, soutenir les animateurs et les porteurs de projets les plus vulnérables et se former entre pairs. Des réseaux plus ou moins formels (boucle sur une application de messagerie, webinaires, réunions régulières, partage d'expérience et de solutions, etc.) s'organisent pour pallier les difficultés.

"On gère par une approche technique collective très forte et très souple facilitée par des compétences anciennes et reconnues des animateurs et gestionnaires LEADER."

Toutefois, un grand nombre évoque sans détour leur déception de voir le programme européen de DLAL mis en difficulté.

Maintenir l'ambition et tenir les délais dans un contexte de tension

Près de **90%** des GAL expriment leur **assurance de consommer les crédits**, dont une grande partie (jusqu'à 100%) est d'ores et déjà programmée. Toutefois, ils restent **nuancés sur les délais de paiement** et n'écartent pas un dépassement au-delà de 2027. Ils anticipent par ailleurs l'**effet entonnoir** de la fin de programmation, qui se traduira par de nombreuses demandes de paiement et l'intensification du travail d'instruction. Certains territoires parmi les plus en retard redoutent des dégagements d'office s'ils n'ont pas réussi à le compenser d'ici là.

La tenue des **élections du bloc local** en 2026 constitue également une toile de fond qui affectera sans doute la fin de la programmation. D'une part, les **projets portés par des collectivités** pourraient connaître des ralentissements du fait de la mobilisation des élus par la campagne. Le **renouvellement de la gouvernance** engendra nécessairement une période de ralentissement des instances, d'autant plus qu'une fois les crédits consommés, il faudra fournir un surcroît d'effort à l'animation afin de **maintenir la dynamique** de la structure.

Quelles perspectives d'amélioration ?

Face à ce tableau quelque peu sombre, les GAL ne manquent pas de propositions d'amélioration. Celles-ci recouvrent les axes de la simplification administrative, de l'amélioration des dispositifs techniques et financiers et du retour à une gouvernance dans laquelle les GAL retrouvent toute la place qui leur était historiquement conférée.

Suggestions d'amélioration proposées par les GAL

Une véritable simplification administrative au bénéfice des projets

Face à l'**inflation des règles** de contrôle, et alors que de nombreux projets concernent des sommes relativement modestes lorsqu'un seuil plancher n'a pas été imposé, les GAL attendent en tout premier lieu la **simplification des dossiers** et la **limitation des points de contrôle**, notamment en ce qui concerne les marchés publics. Ils évoquent la nécessité d'**adapter les règles proportionnellement** à l'envergure du projet, la lourdeur des dossiers pouvant être rédhibitoire pour de petits porteurs n'étant pas suffisamment outillés pour y faire face et ne pouvant plus toujours s'appuyer sur les GAL, mis à distance de l'instruction.

Anticiper le déploiement des outils, assurer leur stabilité et leur continuité

Les GAL appellent à **un sursaut en la matière**, alors que l'expérience des programmations passées ne semble pas apporter d'amélioration significative et que les problèmes identifiés hier sont reconduits aujourd'hui.

Ils attendent que les plateformes soient **opérationnelles dès le lancement officiel de la programmation**, pour éviter l'accumulation de dossiers et les périodes de traitement à la chaîne dans l'urgence. Ils appellent également à **conserver les outils entre deux programmations**, alors que leur renouvellement induit la perte de l'expérience acquise, une nécessaire formation et de nouveaux calages techniques. Pour en améliorer le design, ils insistent pour **impliquer les animateurs LEADER à son paramétrage**.

Retrouver de l'autonomie pour agir au plus proche du terrain et des porteurs de projets

Les GAL demandent à ce que la démarche ascendante soit préservée, sur plusieurs axes. En premier lieu, **la stratégie doit être définie par et pour les acteurs** du territoire et à leur échelle, de même que **l'animation locale du programme doit être réaffirmée** et les structures soutenues dans leurs missions et non pas perçues comme des filtres entre la région et les porteurs de projets. En somme, un **retour aux fondamentaux** est attendu.

De même, cette démarche doit être accompagnée d'une **véritable décentralisation** au niveau des GAL et de leur **pleine association à la gestion des dossiers**, au bénéfice de leurs interactions avec les porteurs de projets. Pour cela, les attentes concernent l'accès des équipes territoriales aux dossiers à toutes les phases de l'instruction, voire la délégation de l'instruction sur le modèle de la région PACA.

Soutenir l'ingénierie

Pour que l'autonomie soit réelle et complète, les équipes dans les GAL doivent **bénéficier de toute la formation nécessaire** et les structures d'un **soutien financier adéquat**.

En outre, les renouvellements de poste entre les programmations et au cours de celles-ci requièrent un effort continu sur la formation des nouveaux agents, aussi bien dans les équipes locales que régionales, en début de programmation et au fil de l'eau.

Sécuriser les projets et les porteurs

Les porteurs de projet privés, petites entreprises ou associations, se détournent de plus en plus des appels à projets LEADER. Pour que LEADER ne se résume pas à un programme destiné aux porteurs publics ou aux entreprises d'une certaine taille, plusieurs pistes sont avancées :

- Mettre en place un **système d'avance de trésorerie** ou d'acompte, surtout pour les porteurs de projet privés
- Créer des **fonds régionaux dédiés au cofinancement** public
- Encourager la **généralisation des coûts simplifiés** et des forfaits, qui permettrait d'alléger la demande faite aux porteurs
- Privilégier la **vérification a posteriori** plutôt qu'ex ante

L'Association Nationale des Pôles territoriaux et des Pays (ANPP) représente et fédère les Pays, les Pôles d'équilibre territoriaux et ruraux, les Territoires de projets, les GAL et leurs Conseils de développement, dans une démarche globale, stratégique et prospective. Elle a pour mission de mutualiser les expériences entre ces territoires et d'être le support d'un échange permanent d'informations et de bonnes pratiques entre eux, entre leurs représentants et ceux des collectivités locales, de l'État et des acteurs locaux.

L'Association accompagne ses adhérents dans leur action et porte leurs contributions auprès des pouvoirs publics à partir de la remontée des pratiques de terrain.

ANPP - Territoires de projet
22 rue Joubert – 75 009 PARIS

Directeur de publication : Michael RESTIER, Directeur

Analyse : Romain VILLION, Chargé de mission



TERRITOIRES DE PROJET

www.anpp.fr