



UNION EUROPÉENNE
Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural
L'Europe investit dans les zones rurales



Conception, animation et réalisation d'une évaluation finale du programme LEADER 2014-2020 sur les territoires des Groupes d'Action Locale (GAL) de la Côte des Bar en Champagne, du Pays de Langres, de Châlons-en-Champagne, de l'Argonne Champenoise, du Parc Naturel Régional de la Forêt d'Orient, Othe-Armance et Pays de Chaumont, en Région Grand Est

Rapport d'évaluation du programme LEADER du Pays de Langres

Mars 2022



SOMMAIRE

0. Actualisation des données du GAL	4
1. Rappel des éléments de cadre de l'évaluation	6
Les programmes LEADER.....	6
L'évaluation des programmes LEADER.....	6
Objectifs et finalité des travaux d'évaluation à l'échelle du GAL du Pays de Langres	7
Objectifs et finalités des travaux d'évaluation inter-GAL	7
Les outils de l'évaluation du programme LEADER du Pays de Langres	8
2. L'état d'avancement financier du GAL au 30 juin 2021	9
2.1. Dynamique de programmation au 30 juin 2021	9
2.2. Zoom par fiche-action au 30 juin 2021	10
2.3. Coûts des projets programmés au 30 juin 2021	11
2.4. Zoom sur la maîtrise d'ouvrage au 30 juin 2021.....	12
2.5. Zoom sur les cofinancements au 30 juin 2021.....	12
2.6. Zoom sur la répartition géographique des projets au 30 juin 2021.....	13
3. Analyse thématique	14
3.1. Rappel des grandes lignes de la stratégie	14
3.2. Analyse par fiche-action de la stratégie du GAL.....	14
4. La mise en œuvre du programme et les modalités de gouvernance	25
4.1. Modalités d'animation et de gestion.....	25
4.2. Principales actions de communication entreprises	25
4.3. Focus sur les comités de programmation	25
4.4. Modalités de sélection des projets	26
5. Réponses aux questions évaluatives	28
5.1. Questionnement sur la pertinence	28
5.2. Questionnement sur la cohérence.....	32
5.3. Questionnement sur la contribution des opérations aux objectifs de la stratégie	35
5.4. Questionnement sur la mise en œuvre et l'animation	46
5.5. Questionnement sur la valeur-ajoutée.....	54
6. Préconisations pour l'avenir	57
6.1. Préconisations pour finaliser la programmation actuelle	57
6.2. Préconisations pour la future stratégie LEADER 2023-2027	57
6.3. Préconisations pour les futures modalités de mise en œuvre	60

Fiche d'identité du GAL

Nom/Structure porteuse du GAL : Pôle d'équilibre territorial et rural (PETR) du Pays de Langres

Équipe du GAL

- animateur : Aline Raillard
- Gestionnaire : Karine Hurson
- ETP dédié à l'animation : 1
- ETP dédié à la gestion du programme : 0,5

Le territoire

- Population couverte par le GAL : 48 978
- Nombre de communes : 168 communes, toutes éligibles au programme LEADER.
- Densité : 21 habitants / km²
- Superficie : 2270 km²
- Situation géographique du territoire : au Sud du département de la Haute-Marne, il bénéficie d'une localisation géographique à la croisée de grands couloirs de communication (autoroutes, axes routiers majeurs, dessertes ferroviaires...)
- Type de territoire : rural, 5 bassins de vie, structurés autour d'une ville centre et de gros bourgs

Intitulé de la stratégie : « *Innovons en pays de Langres* »

Consultant référent : Claire Barthelemy – claire.barthelemy@igt-itg.eu

0. Actualisation des données du GAL

L'évaluation a été conduite sur la base des données financières et des indicateurs arrêtées au 30 juin 2021. Entre cette date et la finalisation du rapport d'évaluation, des projets supplémentaires ont été programmés et payés. Le tableau ci-après présente l'état d'avancement du programme LEADER au 31 mars 2022, pour information.

/! \ LES CONSTATS DE L'EVALUATION SONT BASES SUR LES DONNEES AU 30 JUIN 2021.

Au 31 mars 2022, 10 projets supplémentaires ont été programmés, en particulier dans les fiches-actions 1 (nouvelles formes d'activités économiques) et 2 (tourisme, culture, patrimoine), mais aussi en matière de coopération, où le GAL passe de 1 à 3 projets programmés.

5 projets complémentaires ont fait l'objet de paiements.

Les montants programmés et payés ont également augmenté.

Les taux de programmation et de paiement baissent mécaniquement puisque ce tableau financier intègre l'enveloppe complémentaire qui a été attribuée au GAL, d'un montant de 458 113 € de FEADER, soit une augmentation de 30% de l'enveloppe initiale (1 499 300 €). En réalité, la programmation comme les paiements progressent.

MESURE	Intitulé fiche action	Enveloppe initiale	ENVELOPPE LEADER (répartie au 20/04/2021)	Nouvelle enveloppe	PROGRAMME (1)			ENGAGE (2)			PAYE (3)		
					Montant FEADER (€)	Nombre de dossiers	% de programmation	Montant FEADER (€)	Nombre de dossiers	Proportion engagée (%)	Montant FEADER (€)	Nombre de dossiers	Proportion payée (%)
19.2													
<i>Fiche action</i>													
1	Tourisme Patrimoine Culture	435 000,00 €	521 671 €	700 294 €	434 783,36 €	16	62,09%	427 548,45 €	16	61,05%	178 910,21 €	10	25,55%
2	Nouvelles formes d'activités économiques	210 000,00 €	308 419 €	421 819 €	237 883,00 €	11	56,39%	225 330,04 €	11	53,42%	154 720,60 €	7	36,68%
3	Compétences, qualifications, savoir-faire	180 000,00 €	167 655 €	167 655 €	161 206,38 €	3	96,15%	156 218,14 €	3	93,18%	77 400,60 €	2	46,17%
4	Services à la population	235 000,00 €	114 929 €	195 929 €	113 423,13 €	4	57,89%	113 423,13 €	4	57,89%	7 470,00 €	1	3,81%
TOTAL FA 19.2		1 060 000,00 €	1 112 673 €	1 485 697 €	947 296 €	34	63,76%	922 519,76 €	34	62,09%	418 501,41 €	20	28,17%
19.3	Coopération	64 475,00 €	64 475 €	60 940 €	22 167,66 €	3	36,38%	22 167,66 €	3	36,38%	0,00 €	0	0,00%
19.4	Ingénierie	374 825,00 €	322 152 €	410 776 €	347 405,27 €	7	84,57%	328 447,84 €	7	79,96%	209 908,34 €	5	51,10%
Total		1 499 300,00 €	1 499 300 €	1 957 413 €	1 316 868,80 €	44	67,28%	1 273 135,26 €	44	65,04%	628 409,75 €	25	32,10%

(1) Dossiers passés en programmation pour validation du montant FEADER suite à une instruction validée par l'AG

(2) Dossiers engagés sous OSIRIS suite à une programmation (onglet décision - sous onglet Autorisation d'engagement - sous onglet autorisation d'engagement)

(3) Dossiers dont l'instruction de la demande de paiement est validée dans OSIRIS

1. Rappel des éléments de cadre de l'évaluation

LES PROGRAMMES LEADER

Les programmes LEADER soutenus par le FEADER sont régis par le règlement (UE) n°1305/2013. Ce dernier inscrit les programmes LEADER dans le domaine prioritaire 6B « promouvoir le développement local dans les zones rurales » qui concerne l'approche LEADER. Les articles 42 à 44 du règlement FEADER régissent la mise en œuvre des programmes LEADER.

Le Programme de Développement Rural (PDR) de Champagne-Ardenne, axé en partie sur un cadrage national, précise la stratégie régionale dans laquelle doivent s'inscrire les programmes LEADER. L'autorité de gestion pour la période 2014-2020 est la Région Grand-Est.

Les programmes LEADER 2014-2020 ont été prolongés jusqu'à fin 2022, suite à l'adoption en décembre 2020 du règlement de transition 2021-2022 qui prolonge les règles actuelles de la PAC.

La période actuelle s'avère être une période charnière entre la fin des programmes LEADER 2014-2022 et l'élaboration des futures candidatures LEADER pour la période 2023-2027.

Cette période de programmation 2014-2022 se caractérise par d'importantes difficultés rencontrées dans la mise en œuvre opérationnelle des programmes, entraînant des retards tant dans la consommation des crédits que dans l'émergence de projets.

L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES LEADER

L'évaluation LEADER est envisagée réglementairement à l'échelle des GAL tout au long de la période de programmation. À ce titre, l'évaluation doit aborder les aspects obligatoires, à savoir :

- L'évaluation de la cohérence de la stratégie LEADER (interne et externe)
- L'évaluation de la pertinence de la stratégie LEADER
- L'évaluation des contributions des opérations soutenues à la réalisation des objectifs de la stratégie LEADER (efficacité et efficience)
- L'analyse des facteurs de réussite et d'échec en lien avec la réalisation des objectifs de la stratégie locale de développement.

D'après les lignes directrices des évaluations LEADER, il est recommandé aux GAL d'évaluer également les points suivants :

- Les moyens et modalités d'animation par les GAL (accompagnement des porteurs de projet, émergence de projets, ingénierie de financement locale, etc.)
- La mise en œuvre de LEADER et notamment la gouvernance (fonctionnement des comités de programmation, moyens dédiés à la gestion des dossiers, etc.)
- Les valeurs ajoutées de la méthode LEADER, telles que le développement du capital social sur le territoire (montée en compétences des acteurs locaux, développement de réseaux, confiance renforcée entre acteurs...), les évolutions de la gouvernance locale (ex : plus grande participation de la communauté locale à la prise de décision quant aux projets soutenus...), le renforcement des effets des projets soutenus (projets plus durables ou plus innovants...), les bénéfices de la coopération, etc.

OBJECTIFS ET FINALITE DES TRAVAUX D’EVALUATION A L’ECHELLE DU GAL DU PAYS DE LANGRES

Les principaux objectifs de l’évaluation LEADER à l’échelle du GAL sont :

- Analyser la pertinence de la stratégie LEADER par rapport aux enjeux actuels du territoire
- Identifier la cohérence des objectifs de la stratégie entre eux et leur cohérence externe avec d’autres dispositifs
- Analyser la contribution des opérations soutenues aux objectifs fixés dans la stratégie
- Analyser la gouvernance en portant un regard sur le fonctionnement du GAL
- Evaluer le mécanisme de mise en œuvre de l’approche LEADER (qui permet de relever les lacunes et les difficultés liées aux règles et procédures telles que conçues au niveau du PDR et du GAL)
- Analyser l’animation faite par les GAL, c’est à dire la capacité des GAL à mener des activités d’animation
- Evaluer la valeur ajoutée des programmes LEADER (créée par le mécanisme de mise en œuvre et les activités d’animation)
- Analyser la place de l’innovation dans la stratégie et les projets de chaque territoire
- Analyser la mise en réseau générée par LEADER.

L’évaluation est un exercice participatif mobilisant les différentes parties prenantes au programme LEADER, qui a pour but de comprendre ce qui a fonctionné et ce qui a moins bien fonctionné, afin de réfléchir aux suites du programme et de formuler des préconisations pour la prochaine candidature LEADER.

OBJECTIFS ET FINALITES DES TRAVAUX D’EVALUATION INTER-GAL

L’évaluation du programme LEADER 2014-2020 du Pays de Langres s’inscrit dans un projet de coopération qui réunit 7 GAL du Grand Est :

- GAL Argonne-Champenoise
- GAL Châlons-en-Champagne
- GAL Pays de Chaumont
- GAL Côte des Bar
- GAL Pays de Langres
- GAL Othe-Armance
- GAL Parc naturel régional de la Forêt d’Orient

En plus d’analyser les résultats et pratiques au sein de chaque GAL individuellement, l’évaluation commune ou croisée doit permettre de mutualiser les moyens et les réflexions, et de comparer les modalités de mise en œuvre des GAL concernés. L’enjeu est que les acteurs des différents territoires se rencontrent et puissent échanger sur leurs pratiques et savoir-faire.

LES OUTILS DE L'ÉVALUATION DU PROGRAMME LEADER DU PAYS DE LANGRES

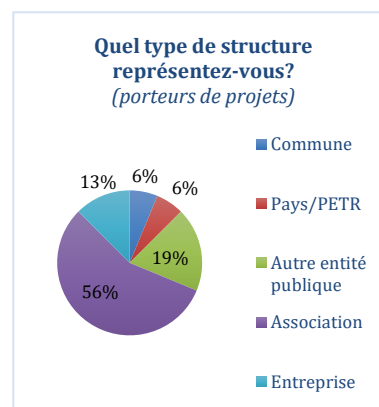
L'évaluation a débuté en juillet 2021, sous le pilotage du comité de coopération dédiée à l'évaluation, et avec l'appui technique des 7 GAL (comité technique de l'évaluation). Une note de cadrage puis un référentiel d'évaluation partagé ont été élaborés pour guider les travaux d'évaluation. Divers outils ont été mobilisés pour collecter les données quantitatives et qualitatives permettant de mener à bien cet exercice.

LES OUTILS DE L'ÉVALUATION DU PROGRAMME LEADER DU PAYS DE LANGRES

Plusieurs sources et outils ont été mobilisés pour conduire cette évaluation :

- 1) Un focus groupe technique pour construire le référentiel d'évaluation, avec les équipes techniques des 7 GAL
- 2) Analyse des données financières et des indicateurs au **30 juin 2021**
- 3) Entretiens avec l'équipe technique du GAL
- 4) Deux enquêtes en ligne à l'échelle des 7 GAL :

- Enquête porteurs de projets : 16 répondants pour le Pays de Langres
 - o plus de la moitié d'associations
 - o 1/3 de public
- Enquête membres du comité de programmation : 25 répondants pour le Pays de Langres
 - o 60% du collège public, 40% du collège privé
 - o 72% de membres actuels, 28% d'anciens membres



Taux de réponse élevé, supérieur à la moyenne des 7 GAL pour les porteurs de projets (76% contre 47%) et pour l'enquête auprès des membres du comité de programmation (34% contre 26%).

Taux de réponse	
Porteurs de projets	Membres du CP
76%	34%

- 5) Deux rounds **d'ateliers** évaluatifs ouverts :
 - Atelier sur la contribution des projets dans les différentes thématiques d'intervention des 7 GAL (ouvert aux membres des comités de programmation et porteurs de projets)
 - Atelier sur les modalités de gouvernance et de mise en œuvre des programmes LEADER des 7 GAL (ouvert aux membres des comités de programmation)

2. L'état d'avancement financier du GAL au 30 juin 2021

2.1. DYNAMIQUE DE PROGRAMMATION AU 30 JUIN 2021

	Montant total FEADER maquette conventionnée	Montant FEADER programmé et %	Montant FEADER payé et %
GAL	1 499 300 €	1 123 708,64 € (74,95%)	579 898,17 € (38,68 %)
7 GAL	9 570 000 €	6 364 074 € (66,5%)	1 691 028 € 26,6%

Données du GAL – données arrêtées au 30/06/2021

Le GAL du Pays de Langres présente un bon taux de programmation (74,95%), supérieur à la moyenne nationale (52,6%), à la moyenne régionale (51%) et à la moyenne des 7 GAL réunis dans le cadre de l'évaluation (66,5%).

Le taux de paiement est également le plus élevé du panel.

2.2. ZOOM PAR FICHE-ACTION AU 30 JUIN 2021

NOM DU GAL : GAL du Pays de Langres Au 30/06/2021

MESURE	Intitulé fiche action	Enveloppe initiale	ENVELOPPE LEADER (répartie au 20/04/2021)	PROGRAMME (1)			ENGAGE (2)			PAYE (3)		
				Montant FEADER (€)	Nombre de dossiers	% de programmation	Montant FEADER (€)	Nombre de dossiers	Proportion engagée (%)	Montant FEADER (€)	Nombre de dossiers	Proportion payée (%)
19.2												
<i>Fiche action</i>												
1	Tourisme Patrimoine Culture	435 000,00 €	521 671 €	425 767,36 €	14	81,62%	425 767,36 €	14	81,62%	239 633,33 €	10	45,94%
2	Nouvelles formes d'activités économiques	210 000,00 €	308 419 €	179 979,10 €	7	58,36%	179 979,10 €	7	58,36%	140 664,38 €	5	45,61%
3	Compétences, qualifications, savoir-faire	180 000,00 €	167 655 €	161 206,38 €	3	96,15%	161 206,38 €	3	96,15%	30 899,60 €	1	18,43%
4	Services à la population	235 000,00 €	114 929 €	113 423,13 €	4	98,69%	113 423,13 €	5	98,69%	7 470,00 €	1	6,50%
TOTAL FA 19.2		1 060 000,00 €	1 112 673 €	880 376 €	28	79,12%	880 375,97 €	29	79,12%	418 667,31 €	17	37,63%
19.3	Coopération	64 475,00 €	64 475 €	7 084,66 €	1	10,99%		0	0,00%	0,00 €	0	0,00%
19.4	Ingénierie	374 825,00 €	322 152 €	236 248,01 €	5	73,33%	236 248,01 €	5	73,33%	161 230,86 €	4	50,05%
Total		1 499 300,00 €	1 499 300 €	1 123 708,64 €	34	74,95%	1 116 623,98 €	34	74,48%	579 898,17 €	21	38,68%

(1) Dossiers passés en programmation pour validation du montant FEADER suite à une instruction validée par l'AG

(2) Dossiers engagés sous OSIRIS suite à une programmation (onglet décision - sous onglet Autorisation d'engagement - sous sous onglet autorisation d'engagement)

(3) Dossiers dont l'instruction de la demande de paiement est validée dans OSIRIS

La fiche-action 1 (FA1) sur le tourisme, le patrimoine et la culture est la plus dotée du programme, avec près d'un tiers de l'enveloppe qui lui est dédié. La moitié des projets soutenus dans le cadre de la mesure 19.2 s'inscrivent dans cette fiche-action (14 sur 28).

Les fiches-actions 1, 3 et 4 ont un taux de programmation relativement élevé, et un réservoir de projets préprogrammés permettant de dépenser l'enveloppe FEADER. Si la programmation de la FA2 semble en retrait par rapport aux autres fiches-actions, le taux de pré-programmation est désormais de 115% (cf. compte-rendu du comité de programmation du 9 juillet 2021).

Les paiements sont plus avancés pour les fiches-actions 1 et 2, la FA4 affiche un taux de paiement très bas (6,5%).

L'enveloppe complémentaire du GAL du Pays de Langres s'élève à 458 113 €. Des projets ont été identifiés dans les fiches-actions 1, 2 et 4, en particulier pour un portage par le PETR, mais pas uniquement. Un tiers de la nouvelle enveloppe pourrait être consacré à la FA1.

2.3. COUTS DES PROJETS PROGRAMMES AU 30 JUIN 2021

Fiche-action (FA)	Montant moyen FEADER (Nombre de projets)	Plafond	Plancher	Taux de subvention max.
FA 1 – Tourisme, patrimoine, culture	30 411,95 € (14 projets)	75 000 €	1 500 €	80%
FA 2 – Nouvelles formes d'activités économiques	25 711,30 € (7 projets)	75 000 €	1 500 €	80%
FA 3 – Compétences, qualifications, savoir-faire	53 735,46 € (3 projets)	75 000 €	1 500 €	80%
FA 4 – Services à la population	28 355,78 € (4 projets)	75 000 €	1 500 €	80%
Coopération	7 084,66 € (1 projet)	75 000 €		80%
Animation	47 249,60 € (5 projets)			80%
TOTAL	33 050,25 (34 projets)			

Les montants moyens FEADER programmés sont globalement bien en-dessous des plafonds des fiches-actions.

Le montant moyen d'intervention du FEADER est de 33 K€ pour l'ensemble du programme. Les opérations les plus élevées en montant FEADER sont celles de la FA 3 sur les compétences, les qualifications et savoir-faire (54 K€ en moyenne).

Le taux de cofinancement FEADER s'élève lui en moyenne à 54%, avec un maximum de 64% pour les FA 1 à 5, et 80% pour la FA 6.

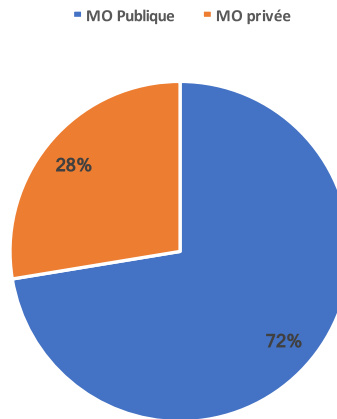
2.4. ZOOM SUR LA MAÎTRISE D'OUVRAGE AU 30 JUIN 2021

La maîtrise d'ouvrage est majoritairement publique pour les projets programmés, dont 60% des projets portés par le PETR du Pays de Langres, soit 12 projets sur les 20 portés par le public (hors animation).

9 projets sont portés par des acteurs privés (entreprises, associations...).

Répartition de la maîtrise d'ouvrage

Source : données au 30 juin 2021



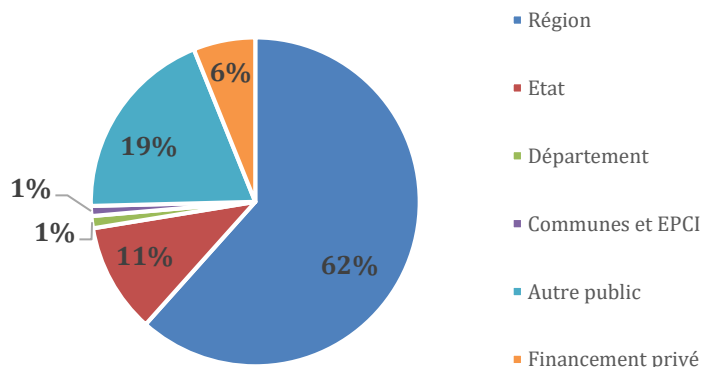
2.5. ZOOM SUR LES COFINANCEMENTS AU 30 JUIN 2021

Les contreparties financières au FEADER (hors autofinancement) sont quasi en totalité constituées de fonds publics (6% de financement privé).

62% des cofinancements mobilisés proviennent de la Région.

A noter un cofinancement du Département, des communes et des communautés de Communes quasi-nul (1%). Cela s'explique par le fait que l'aide de ces collectivités vise principalement des investissements, inéligibles dans le cadre de la convention du GAL du pays de Langres.

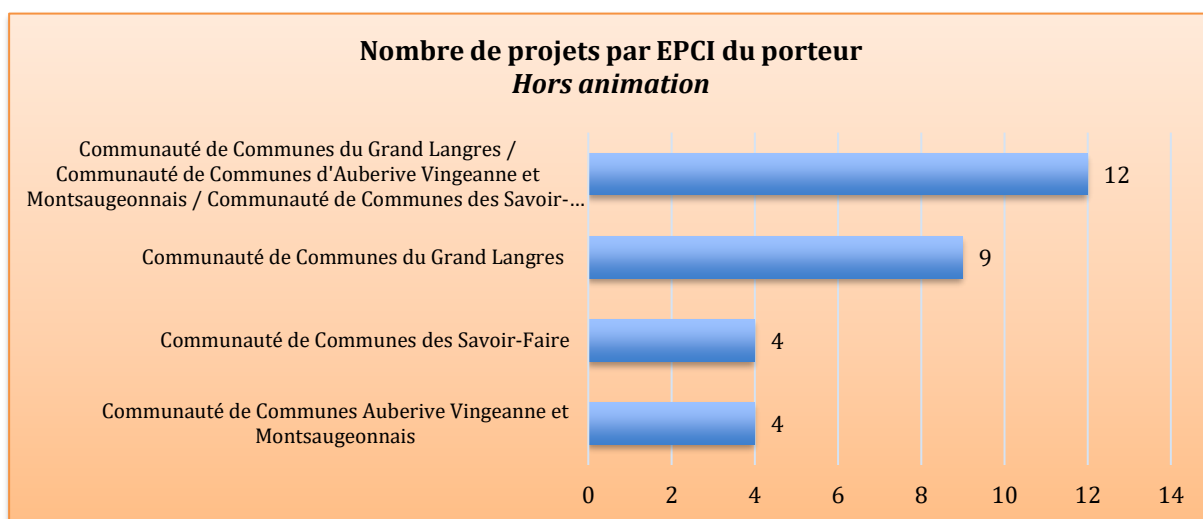
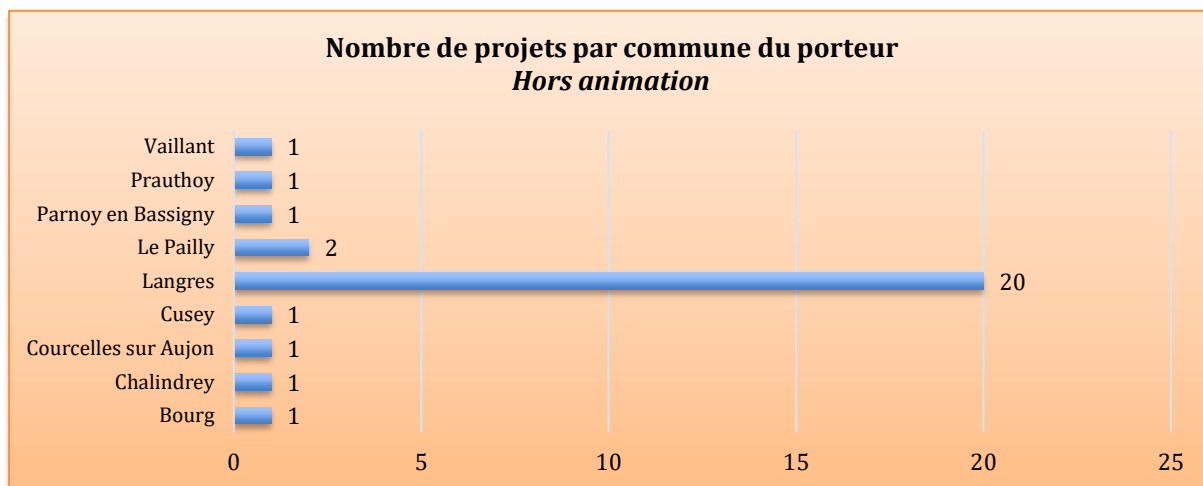
Répartition des différentes contreparties financières (hors FEADER et hors autofinancement)



Le GAL du Pays de Langres, comme le GAL du Pays de Chaumont, bénéficie d'une enveloppe du Groupement d'Intérêt Public Haute-Marne (GIP52) mise à disposition pour le cofinancement de projets LEADER (ligne «Autre public »).

2.6. ZOOM SUR LA REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES PROJETS AU 30 JUIN 2021

69% des porteurs de projets se situent à Langres (hors animation du GAL). Cela s'explique notamment par le portage de 12 projets (41%) par le PETR du Pays de Langres, dont le siège social se situe sur Langres mais qui rayonne sur l'ensemble du pays de Langres.



Le graphique ci-dessus répartit les projets par EPCI du porteur ; 12 projets sont portés par le PETR donc sur les 3 communautés de communes.

3. Analyse thématique

3.1. RAPPEL DES GRANDES LIGNES DE LA STRATEGIE

La stratégie du GAL a été conçue de manière articulée avec le projet de territoire du Pays de Langres. Il a retenu comme fil rouge, associé à la valeur ajoutée de LEADER pour le territoire, l'innovation : « Innovons en pays de Langres ! ».

La stratégie se décline en 5 fiches-actions (FA), auxquelles d'ajoute une fiche-action pour l'animation du GAL :

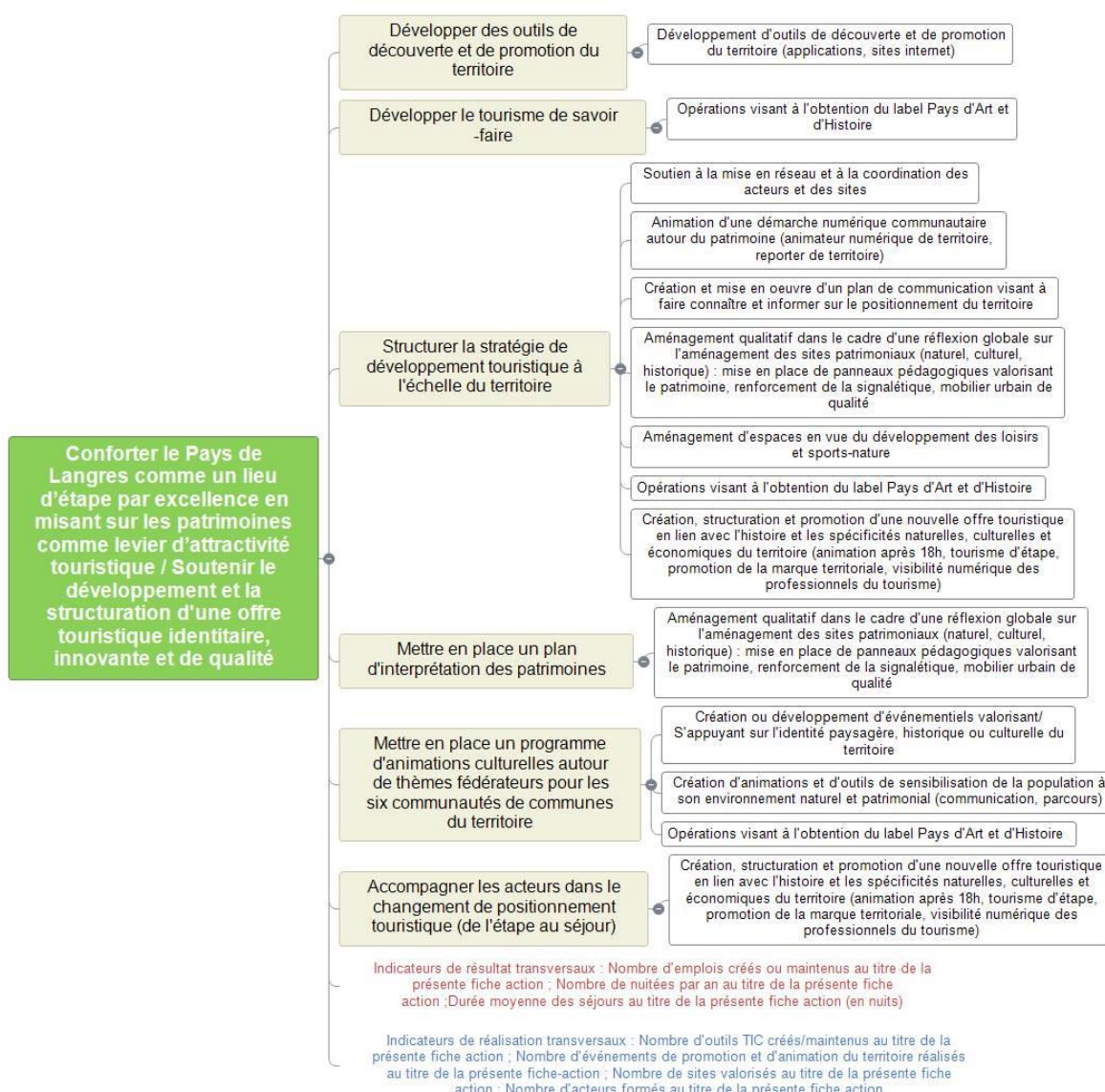
- FA1 – Conforter le Pays de Langres comme un lieu d'étape par excellence en misant sur les patrimoines comme levier d'attractivité touristique
- FA2 – Favoriser l'émergence de nouvelles formes d'activités économiques
- FA3 – Développer les compétences et la qualification des acteurs économiques et favoriser le transfert de savoir-faire
- FA4 – Favoriser le « mieux vivre ensemble » et lutter contre l'isolement des personnes
- FA5 – S'appuyer sur les ressources locales pour monter des projets de coopération et renforcer la coopération de proximité

3.2. ANALYSE PAR FICHE-ACTION DE LA STRATEGIE DU GAL

Une analyse synthétique est présentée ci-dessous par fiche-action du GAL.

GAL PAYS DE LANGRES				Thématiques	
N° 1	Conforter le Pays de Langres comme un lieu d'étape par excellence en misant sur les patrimoines comme levier d'attractivité touristique			Economie touristique Patrimoine culturel et naturel TIC - Usages numériques	
A – RAPPEL DU CONTEXTE, DES ENJEUX DE DEPART ET DES OBJECTIFS					
Cette fiche-action repose sur le potentiel du Pays de Langres identifié dans le diagnostic du fait de patrimoines remarquables. Le territoire souhaite faire de sa fréquentation de passage (étape) un atout pour le développement des séjours.					
B – ETAT D'AVANCEMENT – REALISATIONS – RESULTATS					
MONTANT ENVELOPPE FEADER	521 671€	TAUX PROGRAMMATION FEADER	81,62%	TAUX DE PAIEMENT FEADER	45,94%
NOMBRE PROJETS	14	MONTANT MOYEN FEADER PROGRAMME	30 411,95 €	TYPLOGIE PORTEURS DE PROJETS	70% public 30% privé

1 - Description du type d'action soutenues



2 – Réalisations – résultats

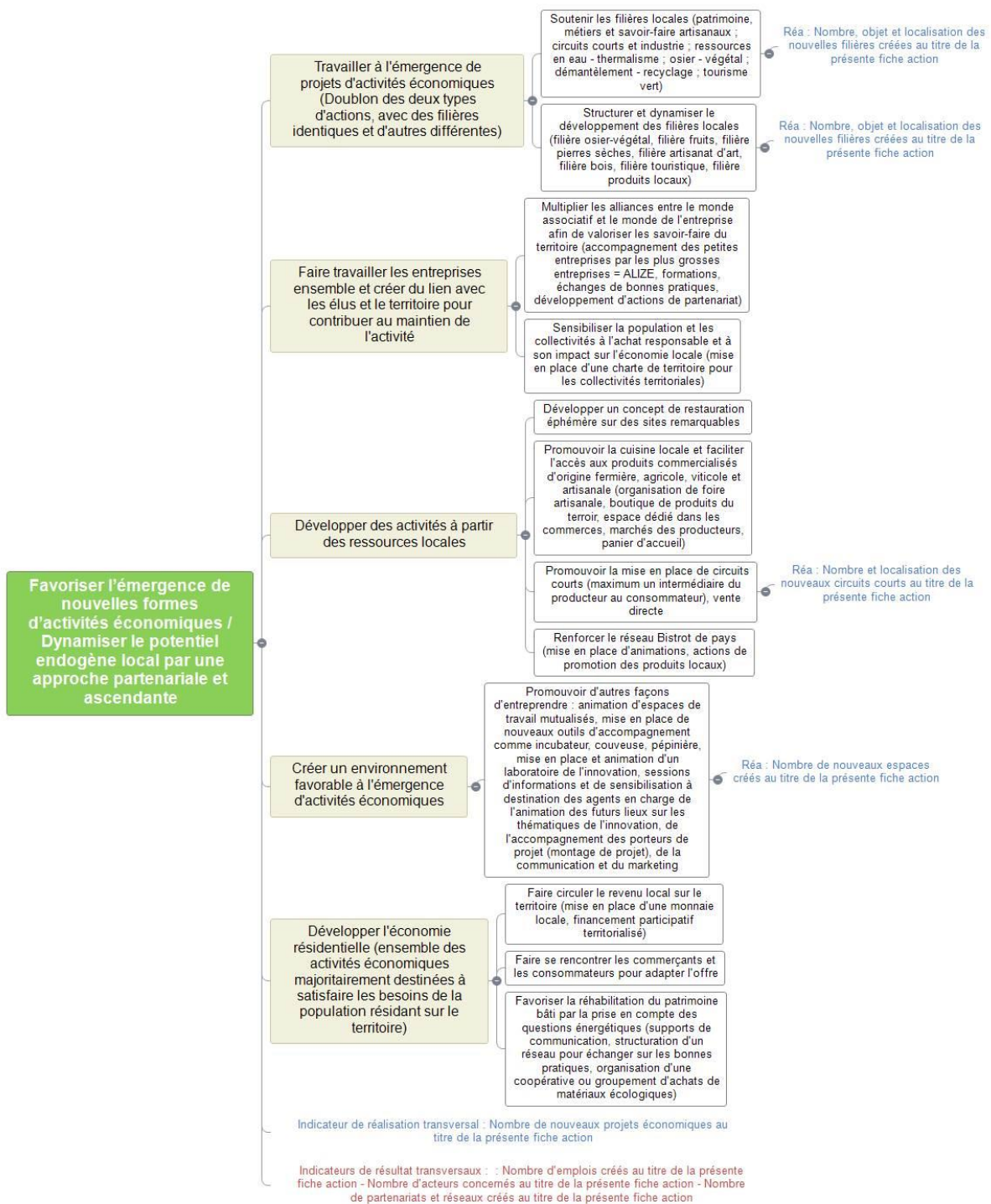
INDICATEURS DE REALISATION			INDICATEURS DE RESULTAT		
Intitulé de l'indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte au 30/06/21	Intitulé de l'indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte au 30/06/21
Nombre d'événements de promotion et d'animation du territoire réalisés au titre de la présente fiche-action	8	266	Nombre d'emplois créés/maintenus au titre de la présente fiche action	2	4,5
Nombre de sites valorisés au titre de la présente fiche action	6	487	Durée moyenne des séjours au titre de la présente fiche action (en nuits)	3	14
Nombre d'outils TIC créés/maintenus au titre de la présente fiche action	4	6	Nombre de nuitées par an au titre de la présente fiche action	180 000	4 531
Nombre d'acteurs formés au titre de la présente fiche action	10	115			

Les valeurs atteintes par les indicateurs de réalisation dépassent très largement les cibles, de même que l'indicateur de résultat sur la durée moyenne des séjours, ce qui interroge sur la façon dont ces cibles ont été déterminées et la définition des termes employés (par ex. qu'entend-on par « site valorisé » quand on en dénombre 487 sur le territoire ?). Globalement il semblerait donc que les objectifs chiffrés soient largement atteints pour cette fiche-action, qui concentre le plus d'opérations du programme. Reste l'indicateur « nombre de nuitées par an au titre de la présente fiche-action » qui ne semble pas du tout atteindre sa cible, mais il pourrait d'agir d'un problème de définition initiale de l'indicateur.

Les actions financées dans le cadre de cette première fiche-action s'inscrivent bien dans la logique d'intervention, avec des actions structurantes et de labellisation/identité et marketing territoriaux, la valorisation patrimoniale et la mise en place d'outils numériques facilitateurs. La dimension de formation des acteurs n'est pas en reste dans les opérations financées, s'expliquant principalement par des actions de sensibilisation mises en place par l'association GARE, dans le cadre de son projet « Développement d'une activité de conseils prestations pour la gestion écologique des espaces ».

GAL PAYS DE LANGRES				Thématiques	
N° 2	Favoriser l'émergence de nouvelles formes d'activités économiques			Soutien au tissu économique local Soutien au capital humain	
A – RAPPEL DU CONTEXTE, DES ENJEUX DE DEPART ET DES OBJECTIFS					
L'objectif est le développement du tissu économique local en intégrant des valeurs sociales et environnementales, à la fois en préservant les ressources et en confortant l'économie locale, et en répondant aux besoins de la population en révélant les potentiels du territoire.					
B– ETAT D'AVANCEMENT – REALISATIONS – RESULTATS					
MONTANT ENVELOPPE FEADER	308 419 €	TAUX PROGRAMMATION FEADER	58,36 %	TAUX DE PAIEMENT FEADER	45,61%
NOMBRE PROJETS	7	MONTANT MOYEN FEADER PROGRAMME	25 711,30 €	TYPOLOGIE PORTEURS DE PROJETS	29 % public 71 % privé

1 - Description du type d'action soutenues



2 – Réalisations – résultats

INDICATEURS DE REALISATION			INDICATEURS DE RESULTAT		
Intitulé de l'indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte au 30/06/21	Intitulé de l'indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte au 30/06/21
Nombre de nouveaux espaces créés au titre de la présente fiche action	2	4	Nombre d'emplois créés au titre de la présente fiche action	2	5

Nombre de nouveaux projets économiques au titre de la présente fiche action	8	6	Nombre d'acteurs concernés au titre de la présente fiche action	10	302
Nombre, objet et localisation des nouvelles filières créées au titre de la présente fiche action	2	48	Nombre de partenariats et réseaux créés au titre de la présente fiche action	4	85
Nombre et localisation des nouveaux circuits courts au titre de la présente fiche action	2	51			

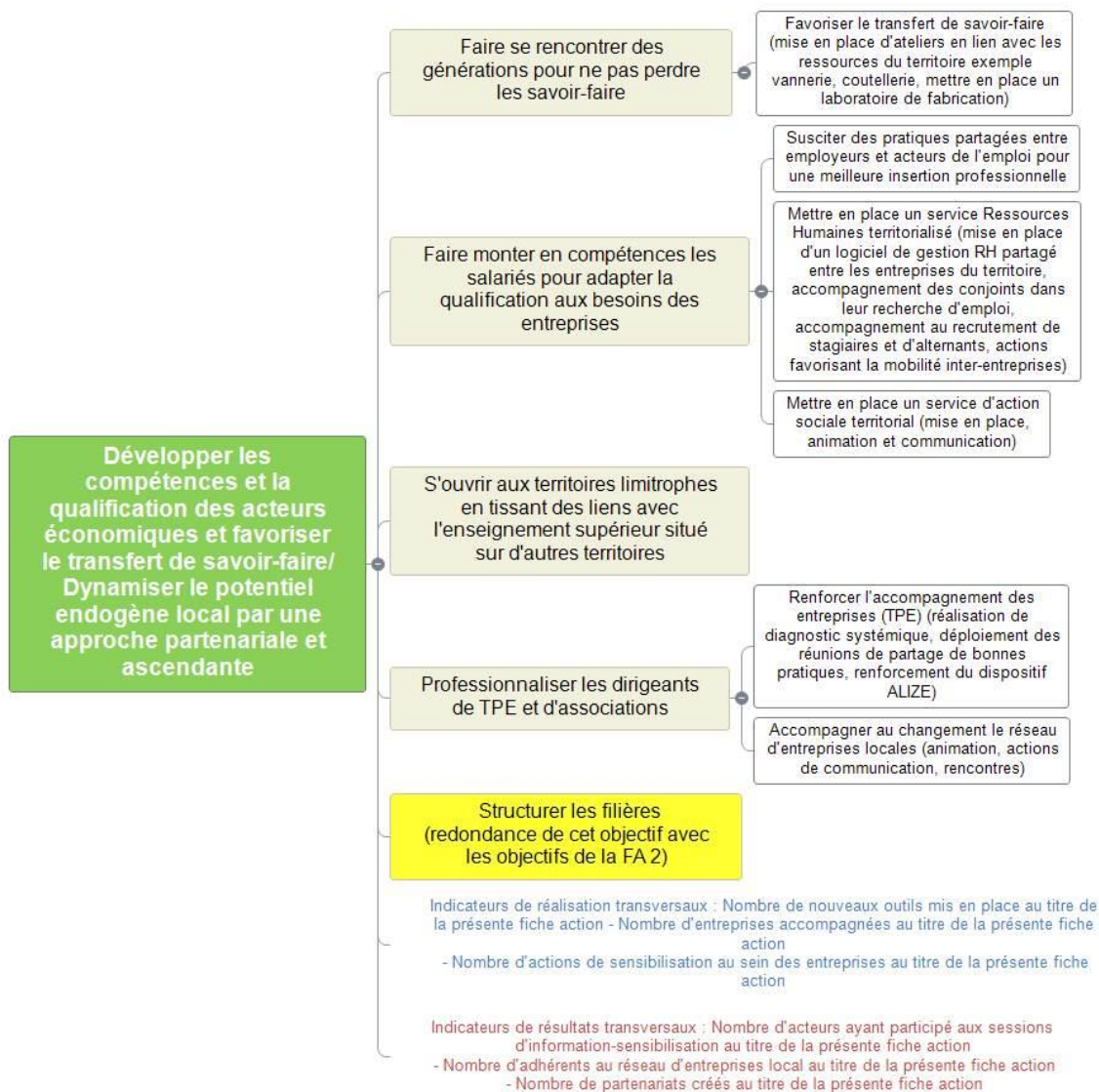
Comme pour la fiche-action 1, les valeurs atteintes par certains indicateurs dépassent très largement les cibles. Il n'y a pas de définition en amont des termes des indicateurs, ce qui laisse place à l'interprétation de chaque porteur de projet, et explique la différence entre la valeur cible et la valeur atteinte. Ainsi, la valeur atteinte par les indicateurs « nouvelles filières » et « nouveaux circuits courts » s'explique par la nature du projet à l'origine de l'atteinte de ces valeurs (mise en relation d'agriculteurs en vue de la mise en place d'une filière ou d'un circuit court).

Les actions financées dans cette fiche-action concernent tout particulièrement le secteur alimentaire et plus globalement la dimension écologique du développement économique (projets d'éco-pâturage, d'éco-quartier, projets portant sur les circuits courts). Un projet concerne l'artisanat (vannerie). Cette fiche-action a permis la structuration et le soutien aux filières locales (ex. développement de la filière tonte).

GAL PAYS DE LANGRES		Thématique			
N° 3	Développer les compétences et la qualification des acteurs économiques et favoriser le transfert de savoir-faire	Soutien au tissu économique local			
A – RAPPEL DU CONTEXTE, DES ENJEUX DE DEPART ET DES OBJECTIFS					
<p>Cette fiche-action se base sur un constat de difficultés de recrutement et de gestion des ressources humaines en interne des entreprises du territoire, et du besoin de sécurisation des parcours professionnels. L'objectif est de faire du territoire un milieu favorisant la mobilité en son sein des compétences de ses habitants.</p> <p>Le Pays est l'échelle territoriale retenue comme pertinente pour une gestion des ressources humaines partagée, avec pour but de dynamiser le potentiel endogène local par une approche partenariale et ascendante.</p>					
B– ETAT D'AVANCEMENT – REALISATIONS – RESULTATS					
MONTANT ENVELOPPE FEADER	167 655 €	TAUX PROGRAMMATIQUEN FEADER	96,15%	TAUX DE PAIEMENT FEADER	18,43 %

NOMBRE PROJETS	3	MONTANT MOYEN FEADER PROGRAMME	53 735,46 €	TYPOLOGIE PORTEURS DE PROJETS	100 % public 0 % privé
----------------	---	--------------------------------	-------------	-------------------------------	---------------------------

1 - Description du type d'action soutenues



2 – Réalisations – résultats

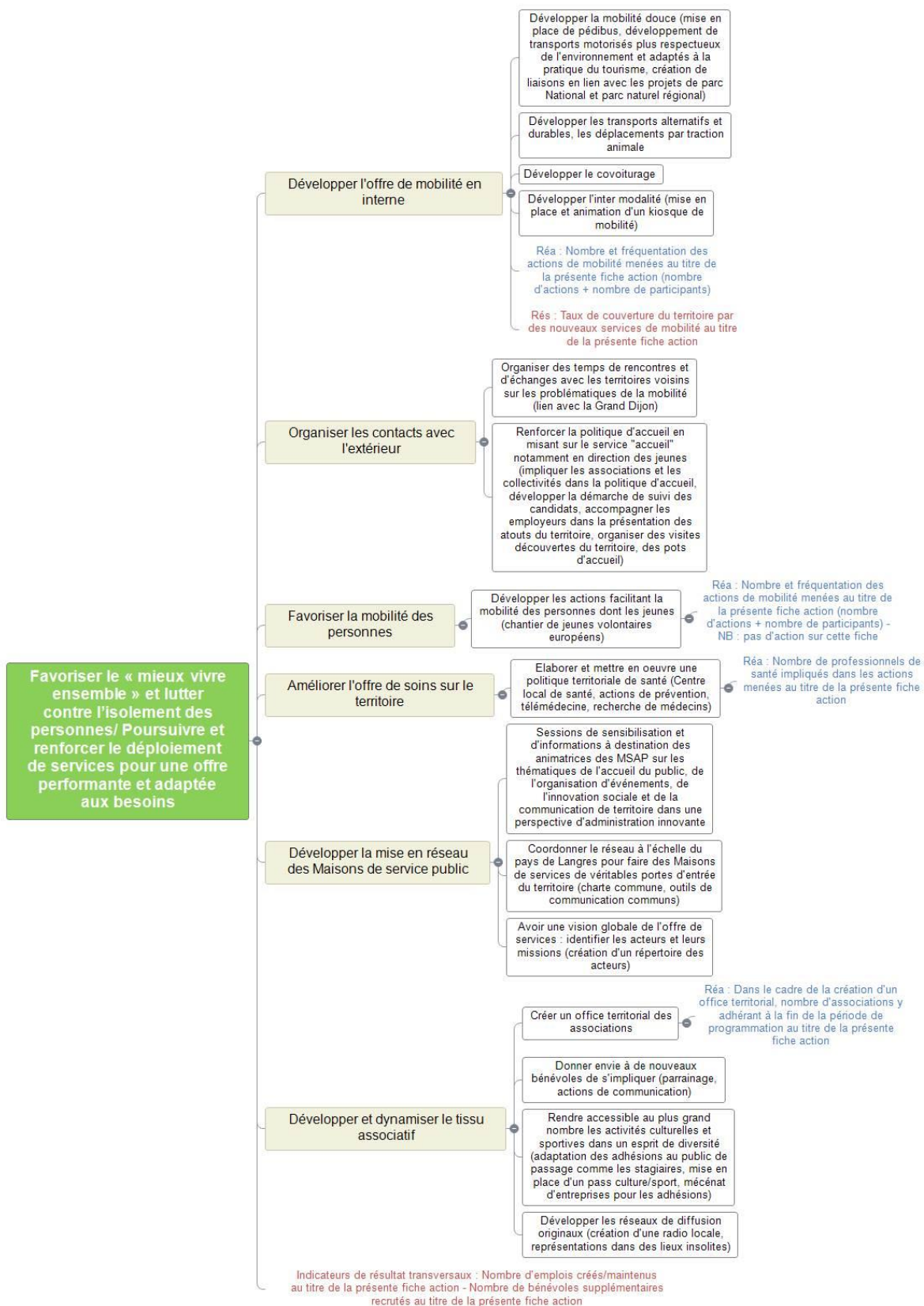
INDICATEURS DE REALISATION			INDICATEURS DE RESULTAT		
Intitulé de l'indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte au 30/06/21	Intitulé de l'indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte au 30/06/21
Nombre de nouveaux outils mis en place au titre de la présente fiche action	3	9	Nombre d'acteurs ayant participé aux sessions d'information-sensibilisation au titre de la présente fiche action	30	1294
Nombre d'entreprises accompagnées au titre de la présente fiche action	10	136	Nombre d'adhérents au réseau d'entreprises local au titre de la présente fiche action	100	80

Nombre d'actions de sensibilisation au sein des entreprises au titre de la présente fiche action	10	59	Nombre de partenariats créés au titre de la présente fiche action	6	31
--	----	----	---	---	----

Cette fiche-action comporte un nombre limité de projets. Les 3 projets financés sont portés par le PETR du Pays de Langres et concernent d'une part l'innovation en matière économique, et d'autre part une plateforme RH (entreprises/actifs), ce qui explique la valeur très élevée atteinte par les indicateurs concernant l'accompagnement et la sensibilisation des entreprises au titre de cette fiche-action.

GAL PAYS DE LANGRES				Thématique	
N° 4	Favoriser le « mieux vivre ensemble » et lutter contre l'isolement des personnes			Services à la personne et lien social	
A – RAPPEL DU CONTEXTE, DES ENJEUX DE DEPART ET DES OBJECTIFS					
<p>La stratégie s'appuie sur un projet préexistant, « Pour un maillage en services accueil en Pays de Langres » (2007-2013), réunissant collectivités et associations. Des enjeux sont identifiés dans le diagnostic en termes de mobilité et d'éloignement aux pôles de commerce, services, santé et emploi. L'objectif est donc d'améliorer l'intermodalité et la durabilité des transports, et de développer et adapter au milieu rural les services à la population afin d'assurer la cohésion sociale et l'attractivité du territoire.</p>					
B – ETAT D'AVANCEMENT – REALISATIONS – RESULTATS					
MONTANT ENVELOPPE FEADER	114 929 €	TAUX PROGRAMMATION FEADER	98,69 %	TAUX DE PAIEMENT FEADER	6,50 %
NOMBRE PROJETS	4	MONTANT MOYEN FEADER PROGRAMME	28 355,78 €	TYPOLOGIE PORTEURS DE PROJETS	100 % public 0 % privé

1 - Description du type d'action soutenues



2 – Réalisations – résultats

INDICATEURS DE REALISATION			INDICATEURS DE RESULTAT		
Intitulé de l'indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte au 30/06/21	Intitulé de l'indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte au 30/06/21
Dans le cadre de la création d'un office territorial, nombre d'associations y adhérant à la fin de la période de programmation au titre de la présente fiche action	30	0	Nombre d'emplois créés/maintenus au titre de la présente fiche action	1	1
Nombre et fréquentation des actions de mobilité menées au titre de la présente fiche action (nombre d'actions)	3	0	Nombre de bénévoles supplémentaires recrutés au titre de la présente fiche action	20	0
Nombre et fréquentation des actions de mobilité menées au titre de la présente fiche action (nombre de participants)	80	0	Taux de couverture du territoire par des nouveaux services de mobilité au titre de la présente fiche action	75%	0
Nombre de professionnels de santé impliqués dans les actions menées au titre de la présente fiche action	10	70			

Plusieurs remarques peuvent être faites concernant les réalisations de cette fiche-action :

- Le nombre de projets de cette fiche-action est limité, il s'agit de projets d'envergure.
- 3 des 4 projets financés concernent l'élaboration et mise en œuvre d'un Contrat Local de Santé (CLS) sur le pays de Langres (d'où la très bonne valeur atteinte par l'indicateur sur l'implication des professionnels de santé).
- Un projet d'envergure sur la mobilité, couvrant l'ensemble du territoire, est en cours. Cette action n'étant pas terminée, il n'est pas possible d'en quantifier les résultats, mais elle devrait contribuer à 3 des indicateurs de la fiche-action.
- Aucun office territorial n'a été créé à ce jour.
- Il n'y a pas eu d'information communiquée à ce stade par le GAL concernant l'indicateur sur la mobilisation de bénévoles, et plus globalement sur l'objectif de dynamisation du tissu associatif.

GAL PAYS DE LANGRES		Thématique
N° 5	S'appuyer sur les ressources locales pour monter des projets de coopération et renforcer la coopération de proximité	Toutes

A – RAPPEL DU CONTEXTE, DES ENJEUX DE DEPART ET DES OBJECTIFS

Les objectifs recherchés sont le soutien à la valorisation des ressources locales et le déploiement d'une coopération de proximité. La coopération à l'international est envisagée uniquement en cas de synergies existantes et pour répondre à des besoins locaux.

B– ETAT D'AVANCEMENT – REALISATIONS – RESULTATS

MONTANT ENVELOPPE FEADER	64 475 €	TAUX PROGRAMMATION FEADER	10,99 %	TAUX DE PAIEMENT FEADER	0,00 %
NOMBRE PROJETS	1	MONTANT MOYEN FEADER PROGRAMME	7 084,66 €	TYPLOGIE PORTEURS DE PROJETS	100 % public 0 % privé

1 - Description du type d'action soutenus



2 – Réalisations – résultats

INDICATEURS DE REALISATION			INDICATEURS DE RESULTAT		
Intitulé de l'indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte au 30/06/21	Intitulé de l'indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte au 30/06/21
Nombre d'actions menées au titre de la présente fiche action	8	7	Supports de diffusion et capitalisation des bonnes pratiques au titre de la présente fiche action	1	0

Nombre de territoires français concernés au titre de la présente fiche action	6	3	Nombre de partenariats créés au titre de la présente fiche action	6	12
Nombre de territoires internationaux concernés au titre de la présente fiche action	2	0			

La candidature LEADER du GAL comporte de nombreuses lettres d'intention de coopération. La crise sanitaire a freiné les actions de coopération, notamment à l'international.

Si un seul projet était programmé au 30 juin 2021, au total ce sont désormais 4 projets qui sont engagés sur cette fiche-action : 2 projets en matière de valorisation du patrimoine et de développement touristique, concernant les Petites Cités de Caractère ; 1 projet concernant l'évaluation entre 7 GAL ; et 1 projet de coopération internationale (en stand-by en raison de la crise sanitaire).

4. La mise en œuvre du programme et les modalités de gouvernance

4.1. MODALITES D'ANIMATION ET DE GESTION

Moyens dédiés

Le GAL dispose d'1,5 ETP – animation (1 ETP) et gestion (0,5 ETP). La gestionnaire intervient plutôt quand le dossier est programmé définitivement par la Région. L'animatrice et la gestionnaire portent cependant un regard croisé sur les dossiers aux différentes étapes.

La chargée de mission a suivi 24 sessions de formation, de sensibilisation et d'information, largement au-delà des objectifs fixés initialement (3 sessions).

Instruction des dossiers

L'instruction est prise en charge par la Région.

L'instruction sera probablement transférée aux GAL pour 2023-2027. En ce sens, l'expérience du GAL de l'Argonne Champenoise peut être intéressante, qui a fait le choix de prendre en charge l'instruction des dossiers leader sur son territoire.

Actions d'animation et d'accompagnement des porteurs de projet

Il y a eu 51 projets suivis au cours de la période de programmation et une trentaine de participants à des actions de formation à l'initiative du GAL (objectif initial : 70 participants). Le GAL sensibilise fortement les porteurs à :

- l'innovation (qui repose sur 5 marqueurs de l'innovation sociale) ;
- les obligations de publicité européenne (rappels réguliers) ;
- les délais de paiement (jusqu'à 2 ou 3 ans au démarrage notamment) et la complexité administrative.

En général, les porteurs de projets ont 3 rendez-vous avec l'équipe technique du GAL avant le dépôt de leur dossier.

Par ailleurs, le GAL accompagne ses porteurs dans la constitution de leurs demandes de paiement de manière renforcée.

4.2. PRINCIPALES ACTIONS DE COMMUNICATION ENTREPRISES

Il y a eu peu d'actions de communication au départ, au vu de retards dans la programmation des dossiers. Quelques supports ont été réalisés : guide du porteur de projet, roll-up, page internet sur LEADER (www.pays-langres.fr/leader/). Les porteurs de projets connaissent bien le programme LEADER et se présentent d'eux-mêmes, qu'il s'agisse des porteurs de projets récurrents ou de nouveaux porteurs. Une communication est prévue pour la nouvelle enveloppe.

4.3. FOCUS SUR LES COMITES DE PROGRAMMATION

Membres du comité de programmation

Il est constitué de 24 membres titulaires dans les collèges public (10) et privé (14).

Les membres du comité de programmation ont suivi une session de formation sur l'innovation sociale.

Fréquence des comités de programmation

Fréquence des comités de programmation : 2 à 3 fois par an, plus des consultations écrites (21 comités de programmation entre 2017 et 2021, dont 8 consultations écrites).

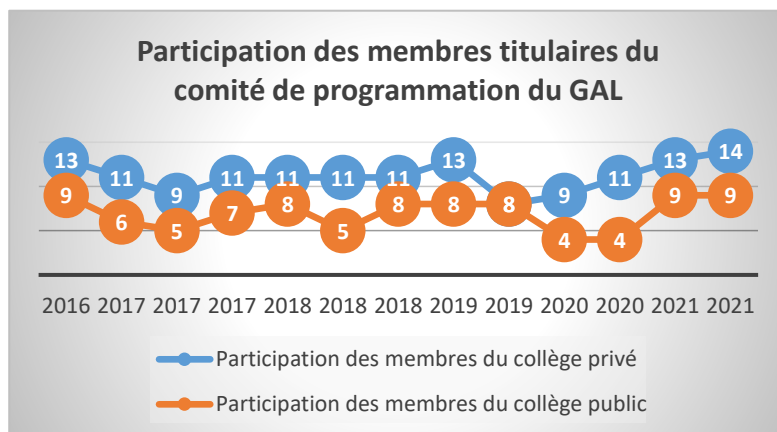
Participation

Participation moyenne de 75 %, plus élevée pour le collège privé (80%) que pour le collège public (69%).

Le double quorum a pu être atteint pour chaque réunion sans difficulté particulière.

Sélection des projets

Les projets sont systématiquement validés par le comité de programmation.



4.4. MODALITES DE SELECTION DES PROJETS

La grille d'évaluation des projets est basée sur 5 marqueurs de l'innovation sociale (cf. ci-dessous), qui est le fil conducteur de la stratégie du GAL. Les membres du comité de programmation ont choisi de travailler sur ce thème et le PETR a recruté un prestataire à cet effet (formation organisée par l'Institut Godin).

La grille de sélection est, communiquée au porteur de projet dès le dépôt du dossier. Le GAL a mis en place un comité technique préalable constitué de 3 membres de la société civile et 3 élus volontaires, qui prénotent les projets sur la base de la grille (voir page suivante la grille).

Les porteurs de projets sont invités aux séances du Comité pour la présentation de leur projet. Cette démarche expérimentée sur LEADER 2007-2013 favorise les interactions entre les acteurs du territoire et participe à l'émergence de nouvelles idées d'actions.

LES MARQUEURS D'INNOVATION SOCIALE

PETR du Pays de Langres
"innovons en Pays de Langres"



Echelles de grandeur des Marqueurs

Les Marqueurs d'innovation sociale se définissent comme un ensemble d'éléments susceptibles de produire de l'innovation sociale lorsqu'ils sont conjointement menés dans un projet.

Marqueur 1 Contextualisation du besoin et de l'aspiration

1. Les besoins et aspirations ne sont pas identifiés
2. Les besoins et aspirations sont identifiés par une personne ou une structure
3. Les besoins et aspirations sont partagés par un collectif d'acteurs
4. Les besoins et aspirations sont exprimés par les bénéficiaires eux-mêmes

Marqueur 2 Dimension collective du projet (hétérogénéité)

1. Pas de collectif
2. Le projet fait intervenir deux catégories d'acteurs différentes
3. Le projet fait intervenir trois catégories d'acteurs différentes
4. Le projet fait intervenir quatre catégories d'acteurs différentes et plus

Marqueur 3 Ancrage territorial

1. Pas d'ancrage territorial
2. Le projet fait appel à des acteurs locaux (logique de prestation)
3. Le projet implique des acteurs locaux (logique de construction/coordination/réponse commune)
4. Le projet renforce l'identité du territoire (patrimoine, savoir faire, culture, etc.)

Marqueur 4 Accessibilité

1. Le projet ne favorise pas l'accessibilité
2. Le projet favorise l'accès à un bien, un service ou un dispositif
3. Le projet favorise l'accessibilité par la montée en compétence
4. Le projet favorise l'accessibilité par la participation des bénéficiaires/usagers

Marqueur 5 Nouveauté/Rupture par rapport à l'existant

1. Pas de nouveauté
2. Dans le bien, service, dispositif proposé
3. Dans les manières de faire
4. Dans le bien, service, dispositif proposé et les manières de faire

5. Réponses aux questions évaluatives

5.1. QUESTIONNEMENT SUR LA PERTINENCE

1) Référentiel

Rappel des questionnements

- **Pertinence** : Dans quelle mesure les objectifs sont-ils pertinents au regard des besoins du territoire identifiés lors de la candidature ?

Critères de jugement :

- **Pertinence des objectifs par rapport aux besoins** si les objectifs, les réalisations attendues sont en relation avec des besoins qui avaient été identifiés dans l'AFOM initiale

Sources :

Indicateurs listés au référentiel :

- Nombre d'euros LEADER théorique par habitant au niveau du GAL
- Modification de la stratégie
- Relations entre enjeux et objectifs existantes

Analyse croisée AFOM / DLI

Perceptions des acteurs

Ateliers thématiques

2) Éléments explicatifs

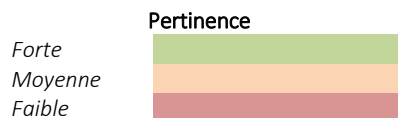
Tableau de croisement des enjeux identifiés dans le diagnostic et des objectifs du programme

Fiche-action	Enjeux identifiés	Objectifs	Pertinence	Observations
FA1 Conforter le Pays de Langres comme un lieu d'étape par excellence en misant sur les patrimoines comme levier d'attractivité touristique	Valorisation touristique de patrimoines remarquables. Le territoire souhaite faire de sa fréquentation de passage (étape) un atout pour le développement des séjours.	Développer des outils de découverte et de promotion du territoire ; développer le tourisme de savoir-faire ; structurer la stratégie de développement touristique à l'échelle du territoire ; mettre en place un plan d'interprétation des patrimoines ; un programme d'animation culturelle (sur des thèmes fédérateurs de 6 communautés de communes) ; accompagner les acteurs dans le changement de positionnement touristique (de l'étape au séjour).		La stratégie couvre à la fois la structuration touristique (plans, outils, aménagement, mise en réseau...), y compris auprès des acteurs touristiques, et des animations. Elle ne comprend pas les hébergements touristiques en tant que tels (le diagnostic n'identifie pas de besoins).
FA2 Favoriser l'émergence de nouvelles formes d'activités économiques	Ressources à préserver, économie locale à maintenir/développer pour répondre aux besoins de la population.	Travailler à l'émergence de projets d'activités économiques ; faire travailler les entreprises ensemble et créer du lien avec les élus et le territoire pour contribuer au maintien de l'activité ; développer des activités à partir des ressources locales ; créer un environnement favorable à l'émergence d'activités économiques ; développer l'économie résidentielle.		La stratégie s'attaque aux différentes dimensions favorisant le maintien de l'économie locale, en intégrant la valorisation des potentiels locaux (ressources locales) et l'innovation (circuits courts, outils pour l'émergence d'activités...).
FA3 Développer les compétences et la qualification des acteurs économiques et favoriser le transfert de savoir-faire	Difficultés de recrutement et de gestion des RH des entreprises du territoire, besoin de sécurisation des parcours professionnels. Enjeu de faire du territoire un milieu favorisant la mobilité en son	Faire se rencontrer les générations pour ne pas perdre les savoir-faire ; faire monter en compétence les salariés pour adapter les qualifications aux besoins des entreprises ; s'ouvrir aux territoires limitrophes en tissant des liens avec l'enseignement supérieur situé sur d'autres territoires ; professionnaliser les		Vision large de la stratégie : exploitation des potentiels locaux (savoir-faire) et travail sur les qualifications, notamment à l'échelle du Pays ; des questions peuvent se poser pour l'objectif visant à tisser des liens avec l'enseignement

Fiche-action	Enjeux identifiés	Objectifs	Pertinence	Observations
	sein des compétences de ses habitants.	dirigeants de TPE et d'associations ; structurer les filières.		supérieur (quelles actions envisageables à l'échelle du Pays ?).
FA4 Favoriser le « mieux vivre ensemble » et lutter contre l'isolement des personnes	Enjeux en termes de mobilité et d'éloignement aux pôles de commerce, services, santé et emploi ; et donc d'attractivité du territoire. L'objectif est donc d'améliorer l'intermodalité et la durabilité des transports, et de développer et adapter au milieu rural les services à la population afin d'assurer la cohésion sociale et l'attractivité du territoire.	Développer l'offre de mobilité en interne ; organiser les contacts avec l'extérieur ; favoriser la mobilité des personnes ; améliorer l'offre de soins sur le territoire ; développer la mise en réseau des Maisons de service public ; développer et dynamiser le tissu associatif		Couverture des dimensions mobilité/accessibilité, santé, services, emploi (à destination des jeunes)

Les différents niveaux de pertinence :

- Forte : tous les objectifs sont pertinents, les besoins non couverts sont justifiés
- Moyenne : un objectif ne correspondant pas aux besoins ou quelques besoins non couverts, sans justification mais sans que la pertinence soit réellement mise en cause
- Faible : plus d'un objectif ne correspond pas aux besoins, des besoins sont non couverts sans justifications / pertinence à interroger



A RETENIR SUR LA PERTINENCE DU PROGRAMME

La stratégie **couvre globalement très bien les besoins du territoire** identifiés dans le diagnostic. Le diagnostic présenté dans le cadre de la candidature LEADER 2014-2020 est détaillé, bien structuré, et met en lumière les principaux potentiels et défis pour le territoire et les enjeux auxquels s'adressent le projet de territoire 2014-2024, et le programme LEADER.

A noter que la stratégie LEADER intervient à hauteur de 30,61 € par habitant.

La stratégie initiale n'a pas fait l'objet de modification, ce qui témoigne également de la pertinence des orientations initiales. Deux fiches-actions font actuellement l'objet d'une adaptation pour favoriser la programmation de deux projets s'inscrivant dans le projet de territoire, dans le cadre de l'enveloppe complémentaire.



Lors de l'enquête auprès des porteurs de projets, 82% ont répondu qu'ils n'avaient pas identifié de financement qui leur semblait plus pertinent que LEADER.

Quant aux membres du comité de programmation interrogés, ils considèrent que les objectifs de la stratégie LEADER sont très pertinents au regard des besoins du territoire (note moyenne de 4,17/5), et que LEADER a permis de mobiliser les porteurs de projets pertinents (100% des répondants), même s'ils indiquent qu'il a été plus difficile de mobiliser les entreprises et le secteur associatif.

Les acteurs ont évoqué au fil des travaux de l'évaluation des besoins nouveaux ou toujours d'actualité pour le programme **2023-2027** (voir le point 6 du présent rapport). La transition écologique, qui n'était pas directement ciblée dans les objectifs du programme LEADER 2014-2020 bien que certaines actions y contribuent, devient un sujet stratégique pour 2023-2027, au vu des orientations européennes et nationales notamment.

Un point d'attention peut être porté aux **indicateurs** identifiés dans la stratégie. Ceux-ci doivent servir à évaluer l'atteinte des objectifs. Or, si globalement les indicateurs choisis semblent pertinents pour mesurer les résultats du programme LEADER, au vu de leur renseignement il apparaît qu'il manque une définition de ceux-ci, qui soit partagée avec les porteurs de projets, pour s'assurer de ce qu'ils vont effectivement comptabiliser (voir les remarques dans l'analyse par fiche-action du point 3 du présent rapport). Il pourrait être utile à l'avenir de prévoir un guide des indicateurs dans ce sens, afin de renforcer la logique d'impact du programme LEADER.

5.2. QUESTIONNEMENT SUR LA COHERENCE

1) Référentiel

Rappel des questionnements

Dans quelle mesure les ressources et les objectifs et les objectifs entre eux sont-ils cohérents ? (Cohérence interne)

Critères de jugement :

Les enveloppes sont cohérentes avec les besoins

La consommation des crédits est proportionnelle dans les différents objectifs

Les fiches actions sont complémentaires entre elles

Dans quelle mesure les objectifs / actions et leurs ressources sont-ils articulés avec les autres politiques ? (Cohérence externe)

Critères de jugement :

Le dispositif LEADER est complémentaire avec les autres financements du territoire, de la Région (notamment en matière de transition écologique...)

Le dispositif LEADER s'articule avec les nouveaux dispositifs nationaux (PRTE, petites villes de demain...)

Sources :

Perception des acteurs sur les effets de concurrence ou de complémentarité au sein de la stratégie et en dehors

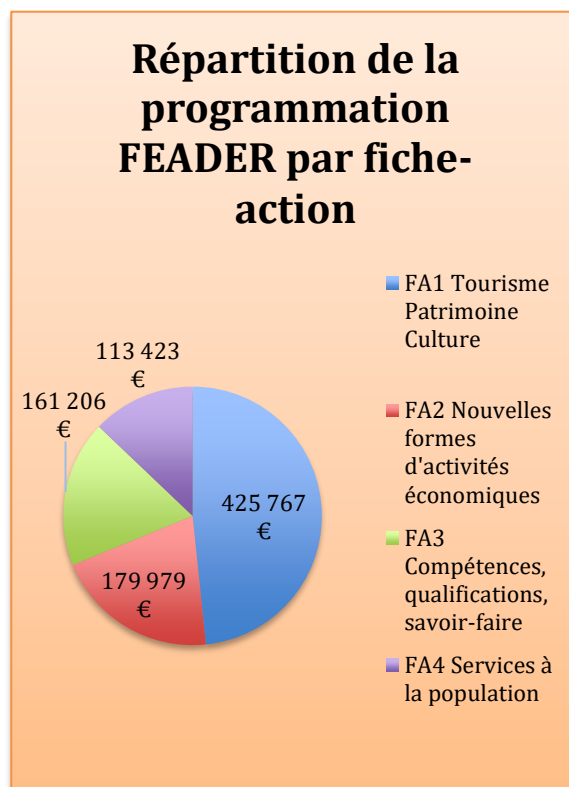
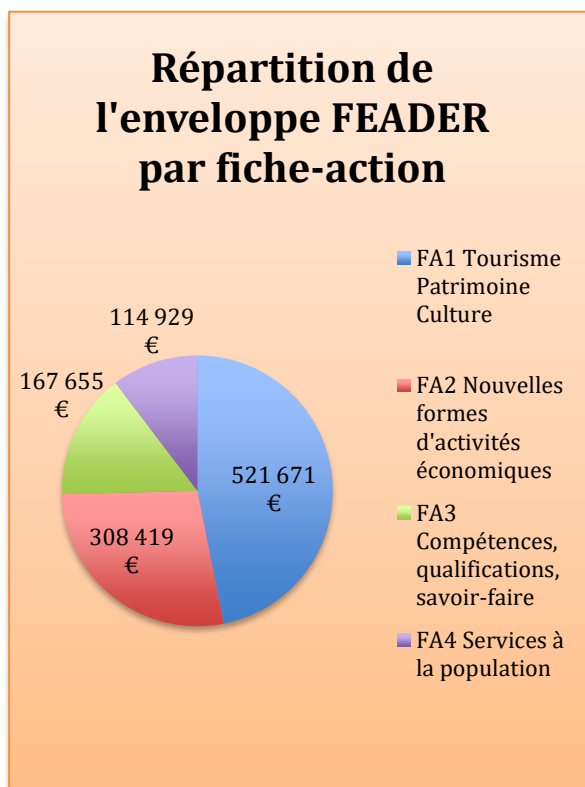
Perception des acteurs sur l'opportunité et les difficultés de mobilisation de la contrepartie LEADER à la Région

Maquette financière (taux de programmation des différentes fiches actions, montant total de FEADER attribués aux opérations bénéficiant de LEADER, nombre total d'opérations...)

2) Éléments explicatifs

a) Analyse de la cohérence interne

- Des enveloppes cohérentes avec les besoins



En comparant la maquette initiale et le montant programmé, on peut constater que les équilibres initiaux entre fiches-actions sont relativement similaires dans la mise en œuvre, avec une fiche-action 2 un peu en retrait, ce qui s'explique par le fait que l'enveloppe a été augmentée (de 210 000 € initialement à 308 000 €) au vu des besoins en matière de développement économique ; cela a également été le cas de l'enveloppe de la fiche-action 1 (tourisme, patrimoine, culture).

A l'inverse, les enveloppes avaient été légèrement surestimées initialement pour la fiche-action 3, mais surtout pour les services à la population (fiche-action 4), la maquette initiale prévoyant 235 000 € de FEADER, abaissée à 114 929 €. Cela tient plus à la rédaction restrictive de la fiche-action qu'à une inadéquation de l'enveloppe par rapport aux besoins.

- **Une structuration claire de la stratégie, avec quelques redondances formelles**

Les objectifs sont clairs et bien délimités, et les types d'actions identifiés dans la stratégie sont cohérents avec les objectifs dans l'ensemble.

On peut noter deux points d'attention :

- Dans la fiche-action 3, pour répondre à l'objectif de développement des compétences et qualifications sur le territoire, il est prévu dans les objectifs opérationnels la structuration de filières. Or cet objectif est redondant avec celui de la fiche-action 2, qui est consacrée au développement d'activités économiques ; on note d'ailleurs qu'aucun type d'action n'est rattachable à cet objectif dans la fiche-action 3.
- Dans la fiche-action 2, concernant le travail à l'émergence de projets d'activités économiques, on remarque un doublon entre les deux types d'action rattachables à cet objectif (soutenir les filières locales / structurer et dynamiser le développement des filières locales), qui citent par ailleurs certaines mêmes filières et d'autres différentes.

Il s'agit plutôt de points de forme qui ne remettent pas en cause la cohérence d'ensemble de la stratégie, mais qui peuvent contrarier à la marge la lisibilité de la stratégie.



Aucun des 25 membres du comité de programmation ayant répondu à l'enquête ne ressent d'effet de concurrence au sein de la stratégie LEADER entre les fiches-actions.

b) Analyse de la cohérence externe

- **Une articulation forte avec le projet de territoire 2014-2024**

La candidature LEADER a été construite de manière articulée avec le projet de territoire 2014-2024. Elle intervient en effet à un moment charnière, celui de la création du PETR le 1^{er} janvier 2016. Cela présente un avantage certain car la mobilisation autour du projet de territoire a bénéficié à la candidature LEADER, notamment du fait de la qualité du diagnostic initial. La forte articulation du programme avec le projet de territoire est un facteur favorisant la bonne mise en œuvre de LEADER.

La stratégie LEADER s'est concentrée sur la plus-value LEADER en termes d'innovation, mutualisation et coopération, pour se cristalliser autour du fil conducteur de l'innovation sociétale. L'élaboration de la stratégie LEADER et de son plan d'actions s'est faite via ce prisme, à partir des 22 plans d'actions territoriaux issus du Projet de territoire. La candidature précise qu'ont été ciblés les projets présentant une plus-value pour un financement LEADER, y compris car ils ne bénéficiaient pas d'autres financements.

La candidature précise également les articulations faites avec les stratégies régionales (développement économique, innovation) et les autres stratégies territoriales, notamment au niveau des futurs parcs (parc national, parc naturel régional), de la politique de santé de l'ARS, de la politique touristique du

Département, ainsi qu'avec divers travaux menés sur le territoire dans le cadre de labélisation ou appels à projets.

La forte mobilisation des acteurs dans l'élaboration de la stratégie a été mise en avant tout au long de cette évaluation lors des entretiens et ateliers comme facteur d'engagement par la suite dans la mise en œuvre de LEADER.



Les membres du comité de programmation ayant répondu à l'enquête en ligne considèrent que LEADER est bien articulé avec les autres stratégies et financements du territoire (à 95%, en particulier avec le projet de territoire et les dispositifs nationaux et régionaux), et ne ressentent que peu d'effets de concurrence avec d'autres stratégies. 25% des répondants considèrent qu'il y a une concurrence avec d'autres financements, 11% avec d'autres stratégies, sans préciser lesquels.

- **Une articulation avec les stratégies locales à poursuivre dans la prochaine candidature**



62,5% des répondants à l'enquête destinée aux porteurs de projets LEADER du Pays de Langres ont mis au 2^{ème} rang des facteurs de réussite de leur projet (après l'appui de l'équipe technique du GAL) l'inscription dans les stratégies au niveau local/régional.

C'est un point fort de l'actuel programme LEADER, une démarche à poursuivre pour la période 2023-2027 en cohérence avec les différentes stratégies, contractualisations et missions à l'échelle du territoire, dont bon nombre sont récentes.

A RETENIR SUR LA COHERENCE DU PROGRAMME

Le programme LEADER du Pays de Langres présente une grande **cohérence interne et externe**.

Elle est due en particulier à la **dynamique** mise en œuvre lors de la candidature LEADER, fortement ancrée et articulée avec les travaux pour le projet de territoire du PETR qui était alors en préfiguration.

Cette dynamique pourra être poursuivie pour la prochaine candidature, car le territoire se trouve dans une **période charnière** avec de nombreuses contractualisation/labellisation en cours ou récentes, en particulier le PTRTE, mais aussi sur des thématiques précises (PAT, PAH, CLS, Parc...).

5.3. QUESTIONNEMENT SUR LA CONTRIBUTION DES OPERATIONS AUX OBJECTIFS DE LA STRATEGIE

1) Référentiel

Rappel des questionnements

Dans quelle mesure les opérations financées par LEADER contribuent-elles effectivement à la réalisation des objectifs de la stratégie du GAL et conduisent-elles à la création de valeur ajoutée ?

Critères de jugement :

- *Contribution des opérations à la réalisation des objectifs au vu des résultats dans le cadre des différentes fiches actions (tourisme, culture, patrimoine naturel, services à la personne, économie circulaire, transition écologique, tissu économique local, capital humain, usages numériques)*
- *Contribution des opérations à la réalisation des objectifs au vu de la capacité de mobilisation du monde associatif (économie, services à la personne, lien social)*
- *Contribution des spécificités LEADER à l'atteinte des résultats (innovation, coopération, mise en réseau...)*
- *Contribution des opérations à la réalisation des objectifs au vu de l'étendue des champs d'intervention, dans une approche comparée entre GAL*

Quels sont les facteurs de réussite et d'échec dans l'atteinte des objectifs de la stratégie du GAL ?

Critères de jugement :

- *Des facteurs contextuels justifient la réussite ou l'échec de la FA pour atteindre les objectifs*
- *Des facteurs stratégiques (dont champ d'éligibilité adapté) justifient la réussite ou l'échec de la FA pour atteindre les objectifs*
- *Des facteurs opérationnels justifient la réussite ou l'échec de la FA pour atteindre les objectifs*

Sources :

Ateliers thématiques

Perception des acteurs sur les réalisations, résultats et impacts des projets, facteurs de réussite et difficultés éventuelles

Indicateurs du GAL dans les différentes FA sur les réalisations / résultats dans les différentes thématiques (voir le tableau dans les fiches individuelles sur les facteurs de réussite et de blocage des fiches-actions)

Pistes de coopération non concrétisées

2) Éléments explicatifs

a) Tableau de synthèse : contribution, facteurs d'influence

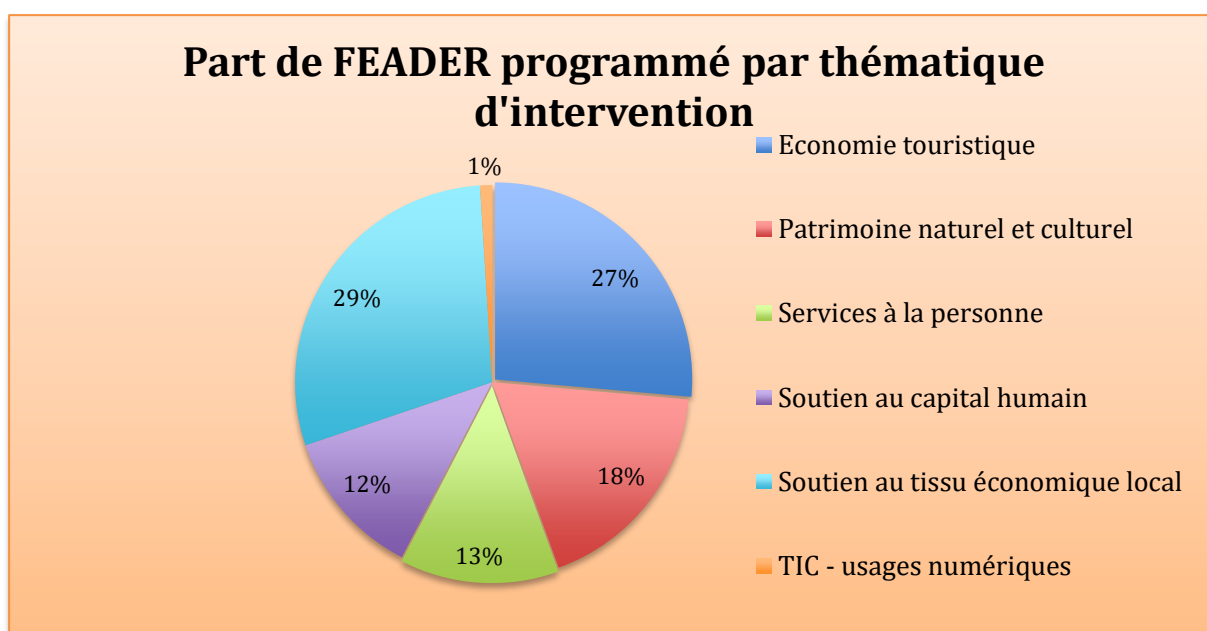
Objectifs affichés dans la stratégie du GAL (par FA)	Contribution des réalisations	Facteur de réussite	Frein / facteur d'échec	Commentaires
<p>FA1 Conforter le Pays de Langres comme un lieu d'étape par excellence en misant sur les patrimoines comme levier d'attractivité touristique : Développer des outils de découverte et de promotion du territoire ; développer le tourisme de savoir-faire ; structurer la stratégie de développement touristique à l'échelle du territoire ; mettre en place un plan d'interprétation des patrimoines ; un programme d'animation culturelle (sur des thèmes fédérateurs de 6 communautés de communes) ; accompagner les acteurs dans le changement de positionnement touristique (de l'étape au séjour)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tous les sujets sont couverts. Actions structurantes et de labellisation (Pays d'Art et d'Histoire)/identité et marketing territoriaux, valorisation patrimoniale et des savoir-faire (vannerie, Petites Cités de Caractère) et mise en place d'outils numériques facilitateurs. Formation des acteurs. Projets qui participent à l'animation touristique du territoire, à l'augmentation de la fréquentation touristique et à la cohésion territoriale (atelier) ; amélioration de la visibilité. Encore des projets en cours de programmation dans la même lignée. 	<ul style="list-style-type: none"> Cohérence forte avec la stratégie du projet de territoire. Fiche-action rédigée de manière large, notamment sur l'événementiel, un type d'actions qui a pu être très bien investi. Financement de l'animation et de l'ingénierie de projet. Structuration des offices de tourisme sur un même langage (protocoles communs, valorisation commune du territoire). LEADER permet de lever des cofinancements (atelier). 	<ul style="list-style-type: none"> La mutualisation non prévue dans les fiches-actions ; cela a conduit par exemple à cibler un projet sur une opération d'événementiel pour permettre une mutualisation de moyens. Matériaux pour l'auto-construction non éligibles (choix de la Région). Règlementation (ex. marchés publics). Difficultés liées au Covid : report des événements. 	<ul style="list-style-type: none"> Pas de financement des hébergements touristiques mais possibilité de soutien via par exemple une étude participative de rénovation de gîte. Label Parc National de forêts obtenu en 2019 sur une partie du territoire, peut être source de projets (déjà 1 projet dans la fiche-action 2). Pistes en atelier : nouvelles perspectives liées à la demande de nature de la part des publics ; mise en animation du patrimoine du vivant
<p>FA2 Favoriser l'émergence de nouvelles formes d'activités économiques Travailler à l'émergence de projets d'activités économiques ; faire travailler les entreprises ensemble et créer du lien avec les élus et le territoire pour contribuer au maintien de l'activité ; développer des activités à partir des ressources locales ; créer un</p>	<ul style="list-style-type: none"> Effet levier pour la structuration et le soutien aux filières locales – ex. développement de la filière tonte ; projets dans le secteur alimentaire ; artisanat (vannerie, y compris projet de coopération en réservoir). 	<ul style="list-style-type: none"> Cohérence forte avec la stratégie du projet de territoire. Programme alimentaire territorial porté par le PETR (avant le Plan national et le Projet alimentaire territorial – PAT actuel) : effet levier. 	<ul style="list-style-type: none"> Difficultés à mobiliser des financements (malgré la présence du GIP 52). Difficulté pour un projet sur l'articulation avec le cofinancement Etat dans le cadre du Plan de relance. 	<ul style="list-style-type: none"> Les retours sur l'articulation avec le financement du GIP52 sur les projets économiques sont mitigés. AMI régional « Initiative territoriale – Développement de filière innovante » plus

Objectifs affichés dans la stratégie du GAL (par FA)	Contribution des réalisations	Facteur de réussite	Frein / facteur d'échec	Commentaires
environnement favorable à l'émergence d'activités économiques ; développer l'économie résidentielle	<ul style="list-style-type: none"> • Effet facilitateur de l'installation et de la reprise d'activité. • Mise en place d'outils pour parer aux besoins des entreprises : ex recensement des locaux des entreprises. • Dimension écologique du développement économique dans les projets (projets d'éco-pâturage, d'éco-quartier, projets portant sur les circuits courts). 	<ul style="list-style-type: none"> • GIP 52 en cofinancement possible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réglementation sur les aides d'Etat (restreint le taux d'aide publique). • Matériaux pour auto-construction inéligibles (choix de la Région). 	<p>adapté pour un porteur associatif (de type régie rurale).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des besoins identifiés en atelier sur la création de tiers-lieux, l'accompagnement des entreprises/filières en lien avec la transition écologique, et la facilitation de la recherche de cofinancements.
<p>FA3 Développer les compétences et la qualification des acteurs économiques et favoriser le transfert de savoir-faire Faire se rencontrer les générations pour ne pas perdre les savoir-faire ; faire monter en compétence les salariés pour adapter les qualifications aux besoins des entreprises ; s'ouvrir aux territoires limitrophes en tissant des liens avec l'enseignement supérieur situé sur d'autres territoires ; professionnaliser les dirigeants de TPE et d'associations ; structurer les filières.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombreuses entreprises accompagnées par le PETR via une plateforme RH (entreprises/actifs) et un projet sur l'innovation en matière économique, et nombreux acteurs touchés (près de 1300 participants à 59 actions de formation-sensibilisation). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérence forte avec la stratégie du projet de territoire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche-action trop précise pour favoriser l'émergence de projets. 	<ul style="list-style-type: none"> • Complémentarité avec la fiche-action 2. • Des perspectives de programmation actuellement pour l'accueil des nouveaux actifs sur le territoire.
<p>FA4 Favoriser le « mieux vivre ensemble » et lutter contre l'isolement des personnes Développer l'offre de mobilité en interne ; organiser les contacts avec l'extérieur ; favoriser la mobilité des personnes ; améliorer l'offre de soins sur le territoire ; développer la mise en réseau des Maisons de service public ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Projets d'envergure, essentiellement le Contrat local de santé et la mobilité. • Des perspectives de programmation sur l'accueil de nouveaux habitants. • La mise en réseau des Maisons de service public n'a pas encore été 	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérence forte avec la stratégie du projet de territoire. • Caractère expérimental du projet (mobilité). • Contrat local de santé : déclinaison de la stratégie au plan d'actions qui permet vraiment de répondre au 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiche-action rédigée de façon très restreinte, avec des types d'actions très précis qui sont presque des projets en tant que tels. • Critères de sélection trop restrictifs pour les 	<ul style="list-style-type: none"> • Le DIVAP (dispositif régional de soutien à la vie associative de proximité, entre 5 et 8000 € pour des dépenses immatérielles et d'investissement) parfois plus adapté aux petits projets associatifs.

Objectifs affichés dans la stratégie du GAL (par FA)	Contribution des réalisations	Facteur de réussite	Frein / facteur d'échec	Commentaires
développer et dynamiser le tissu associatif	<p>faite, mais le PETR est en train de mettre en place la démarche (embauche d'un animateur des Maisons France Service).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sur l'objectif lié aux associations, pas de projet pour l'instant, mais des pistes (une action sur la culture et le handicap ; un parc de matériel pour les associations culturelles). 	<p>besoin (désertification médicale).</p>	<p>associations sportives notamment (atelier).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobilité : en 2019, difficile de trouver un cofinanceur, car la Région n'avait pas encore la compétence. • Peu de communication vers les associations initialement au vu des délais de programmation/ paiement du FEADER. 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoins toujours forts sur le soutien aux associations sportives et culturelles ; aux jeunes ; à la santé (atelier).
<p>FA5 S'appuyer sur les ressources locales pour monter des projets de coopération et renforcer la coopération de proximité Conforter la stratégie du GAL ; s'ouvrir à de nouvelles pratiques et cultures ; apprendre à s'enrichir de l'expérience des autres ; partager des savoirs et des savoir-faire ; développer des synergies et des projets avec des territoires similaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coopération de proximité qui conforte la stratégie du GAL sur la valorisation du patrimoine et crée des synergies (Petites Cités de Caractère). • Echange d'expérience, de pratiques dans le cadre de la présente évaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proximité de la coopération. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dossiers complexes à mettre en œuvre, en particulier pour le chef de file. • Crise sanitaire (frein à la coopération à l'international). 	<ul style="list-style-type: none"> • Remarque commune : problème d'éligibilité commune pour les différents GAL pour mener des projets de coopération ; essayer de travailler ensemble pour la prochaine candidature.

b) Contribution des opérations dans les différentes thématiques d'intervention de la stratégie LEADER

Le graphique ci-dessous présente la part de FEADER programmé par thématique d'intervention, et offre une vision des interventions du GAL transversale et indépendante des fiches-actions. Cet exercice de classification a été réalisé par l'équipe d'évaluation et soumis à l'équipe technique du GAL pour validation. Ces thématiques sont partagées par les 7 GAL coopérant dans le cadre de l'évaluation et au niveau régional. Quand un projet entrait dans plusieurs thématiques, la thématique « dominante » a été choisie.



L'intervention du GAL contribue fortement au **développement économique local**, tant en montant FEADER programmé qu'en nombre d'opérations, via le soutien au tissu économique local et à l'économie touristique.

Le programme comptabilise **8 emplois créés** grâce aux projets programmés (hors animation, 1,5 emploi créé), dont 4 dans le domaine agricole/alimentation (éco-pâturage, Les Locavores ; mieux manger).

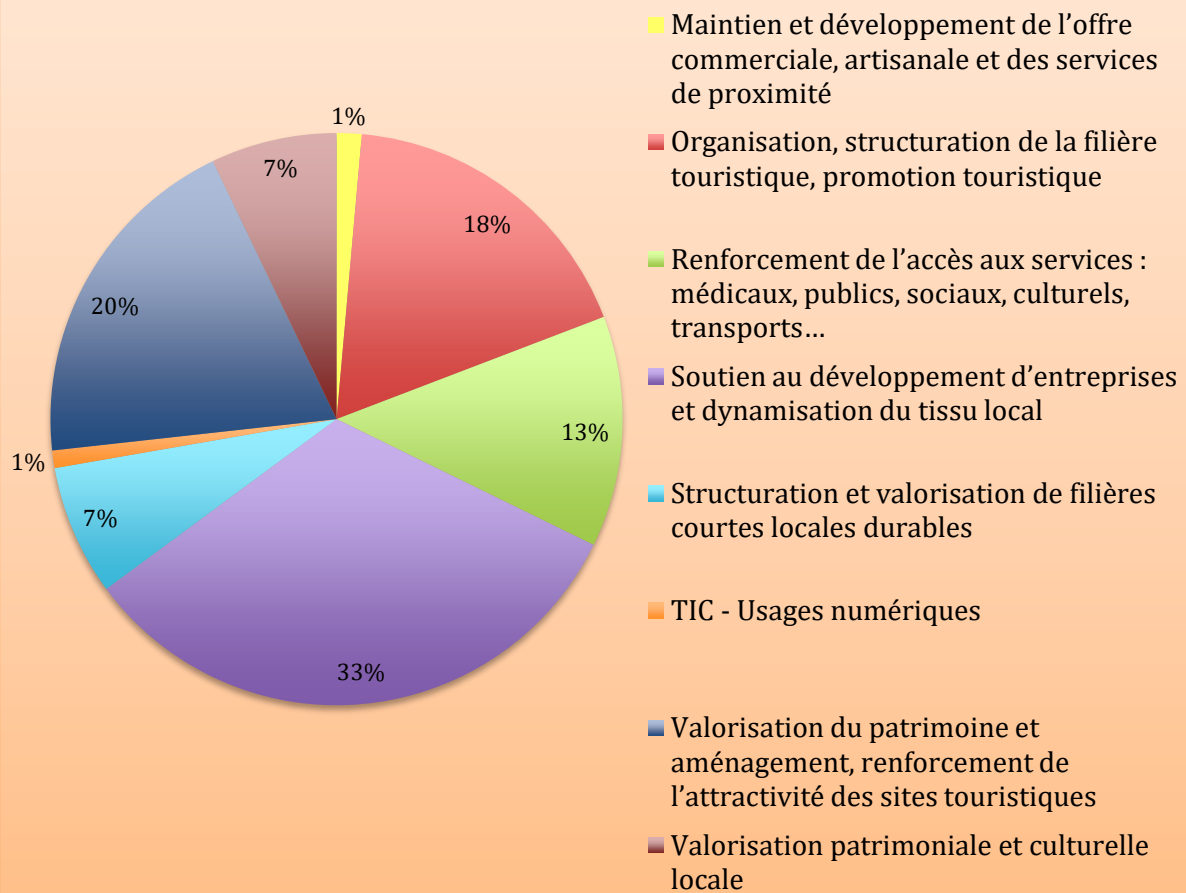
La part du **patrimoine naturel et culturel** n'est pas négligeable dans l'intervention de LEADER, avec 18% du FEADER programmé et 7 opérations.

Les thématiques de l'économie circulaire et de la transition écologique ne sont pas directement au centre des interventions car elles n'étaient pas non plus dans la stratégie, ce qui n'empêche pas certaines opérations d'y contribuer.

Le graphique ci-dessous présente une analyse affinée des grandes thématiques, par catégorie d'intervention. A noter que, tout comme pour la classification par thématique, le choix de la catégorie d'intervention comporte une part de subjectivité, et qu'un projet peut entrer dans plusieurs catégories. Cette classification, même en partie imparfaite, permet de donner les grandes tendances de l'intervention du FEADER sur le territoire du GAL.

On note là encore que l'intervention du GAL est particulièrement importante en soutien au développement d'entreprises et dynamisation du tissu local (33% du FEADER programmé). On peut également identifier ainsi la part de l'intervention du GAL sur la valorisation des filières courtes (7%), ou encore le maintien de l'offre de proximité et le renforcement de l'accès aux services, au total pour 31% du FEADER programmé.

Part de FEADER programmé par catégorie d'intervention



c) Zoom sur le caractère innovant des projets

L'évaluation a fait ressortir la démarche mise en œuvre par le Pays de Langres comme une bonne pratique, en centrant la stratégie LEADER sur l'innovation et en travaillant en amont avec l'institut Godin dans le cadre d'une formation-action des membres du GAL afin d'identifier et de **définir « 5 marqueurs de l'innovation sociale »**, ensuite utilisés dans leur grille, à chaque fois avec 4 degrés :

- Contextualisation du besoin et de l'aspiration (non identifiés, identifiés par une personne ou une structure, par un collectif d'acteurs, par les bénéficiaires eux-mêmes)
- Dimension collective du projet (pas de collectif, deux, trois, quatre catégories d'acteurs différentes)
- Ancrage territorial (absent, appel à des acteurs locaux – prestation, implication d'acteurs locaux – construction, coordination, réponse commune, renforcement de l'identité du territoire)
- Accessibilité (ne favorise pas, favorise l'accès à un bien, un service ou un dispositif, favorise l'accessibilité par la montée en compétence, par la participation des bénéficiaires/usagers)
- Nouveauté/rupture par rapport à l'existant (néant, dans le bien, service, dispositif proposé, dans les manières de faire, dans les deux)

Ce type de pratique peut être inspirant pour les autres GAL pour la prochaine période de programmation, dans la mesure où plusieurs se posent des questions sur la pertinence de leur grille de sélection.



Interrogés lors de l'enquête, les porteurs de projets ont indiqué qu'ils considéraient que leur projet était **porteur d'innovation ou d'expérimentation à l'échelle du territoire**, avec une note moyenne de 3,07 sur une échelle de 4. 86% des répondants ont considéré que cette contribution à l'innovation était forte, en donnant une note de 3 ou de 4 à cette contribution.

De leur côté, les membres du comité de programmation ayant répondu à l'enquête ont indiqué que la notion d'innovation était claire pour eux (pour 86% des répondants, 10 points au-dessus de la moyenne de 7 GAL), évoquant à la fois une acception large de l'innovation (technologique, de gouvernance, de stratégie, de compétence...) et l'idée de nouveauté sur le territoire.

Le travail réalisé en amont avec l'Institut Godin n'est peut-être pas étranger à ce résultat. Les membres du comité de programmation ont indiqué que le programme LEADER avait contribué à innover sur le territoire, en particulier par **la mise en réseau et le partenariat**, et la dynamique locale créée.



Le programme LEADER n'était pas centré sur les usages du **numérique**, on peut cependant relever un certain nombre de projets qui y contribuent directement :

- Mise en place d'un service de réservation de billets de spectacles du pays de Langres et de gestion numérique de la boutique de l'Office de Tourisme
- Mobilité partagée en Pays de Langres : des moyens alternatifs pour des déplacements quotidiens !

D'autres y contribuent indirectement, dans le cadre de la mise en place de plateformes, du contrat local de santé, d'une opération de marketing territorial...

La mise à disposition par la chambre régionale du tourisme et la maison départementale du tourisme du logiciel IDVizit offre des perspectives en termes de définition de contenus de parcours interactifs.

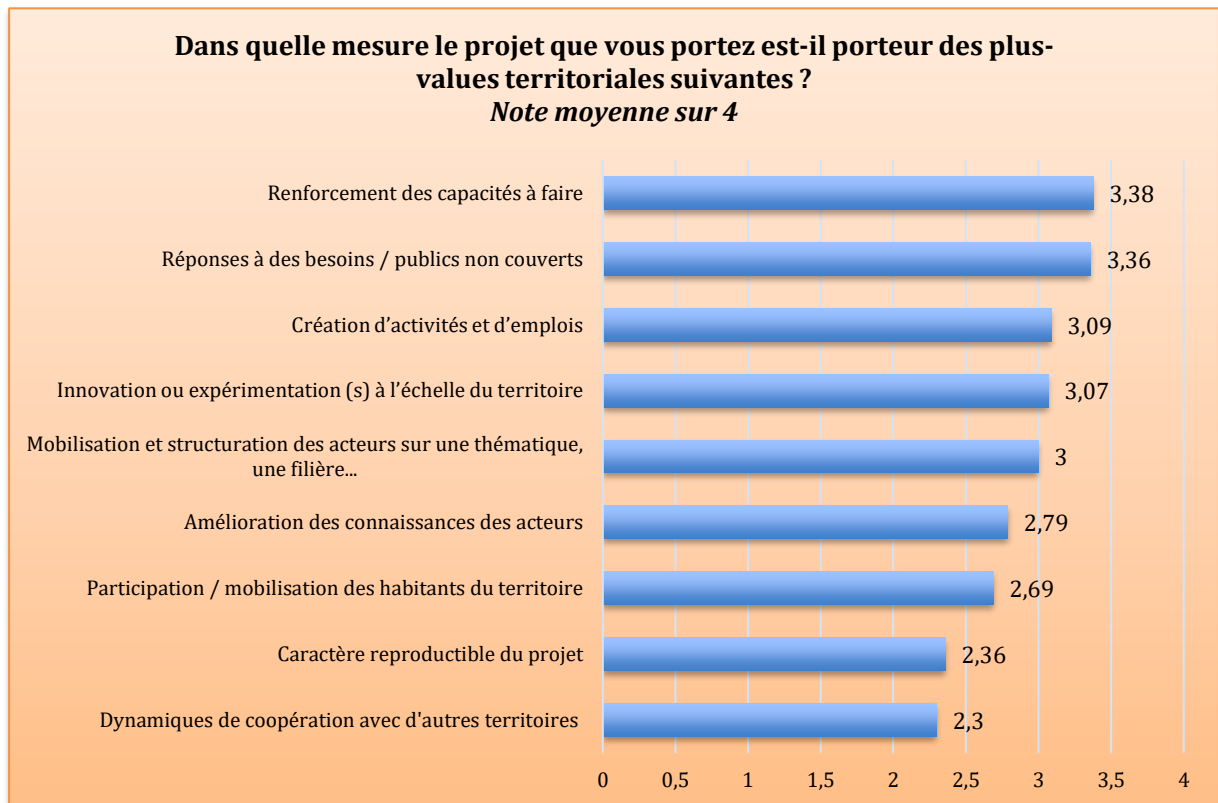


d) Zoom sur les résultats des enquêtes

Enquête auprès des porteurs de projets (16 répondants)

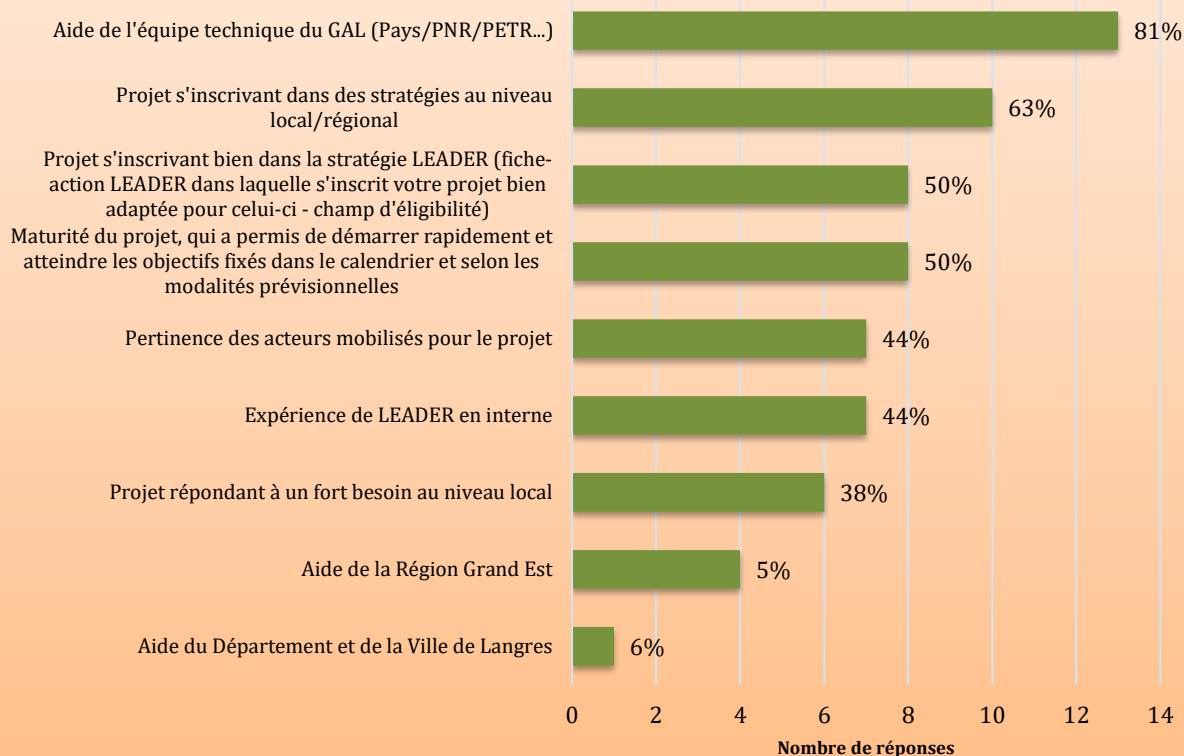
33% des répondants à l'enquête auprès des porteurs de projets estiment que leur projet a **totalemment atteint ses objectifs**, **56%** qu'ils sont quasiment atteints. Les répondants estiment en moyenne que leurs objectifs ont été atteints à hauteur de **84%**.

- ⇒ Ils considèrent que leurs projets ont ou auront un **impact très fort**, avec une note moyenne de **4,06/5**, au niveau économique, environnemental et social, mais aussi en termes de notoriété ou d'attractivité, voire de structuration de l'offre du territoire.
- ⇒ Parmi les plus-values territoriales de leurs projets, ils citent en tête **le renforcement des capacités à faire** et la **réponse à des besoins ou publics non couverts**, la **création d'activités et d'emplois** ou encore **l'innovation ou expérimentation** à l'échelle du territoire.

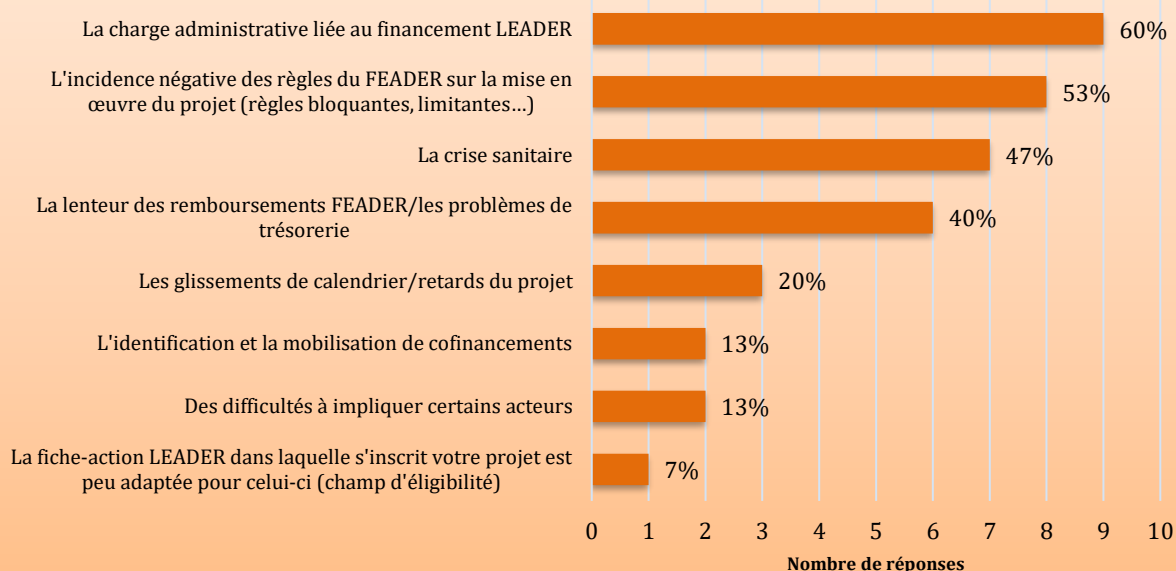


Les porteurs de projets ont été interrogés sur les facteurs de réussite de leurs projets. En tête des facteurs de réussite, l'appui technique du GAL et l'inscription stratégique du projet, et des difficultés, la charge, les règles et la lenteur de remboursement du FEADER, ainsi que la crise sanitaire :

Quels sont les facteurs de réussite pour votre projet/vos projets selon vous?



Quelles sont les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de votre projet ?



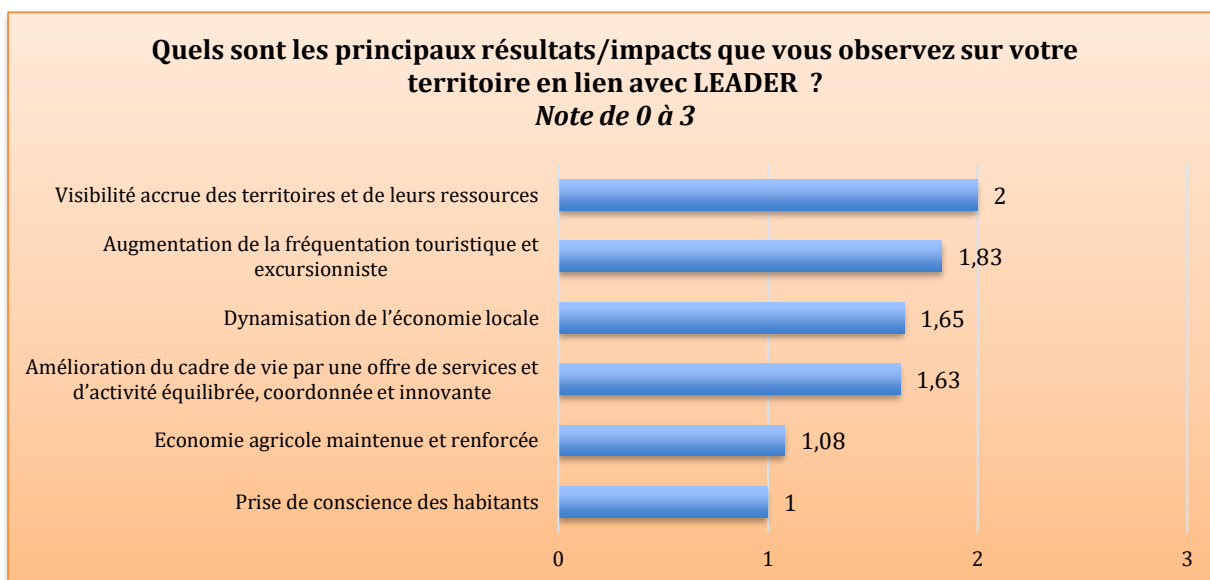
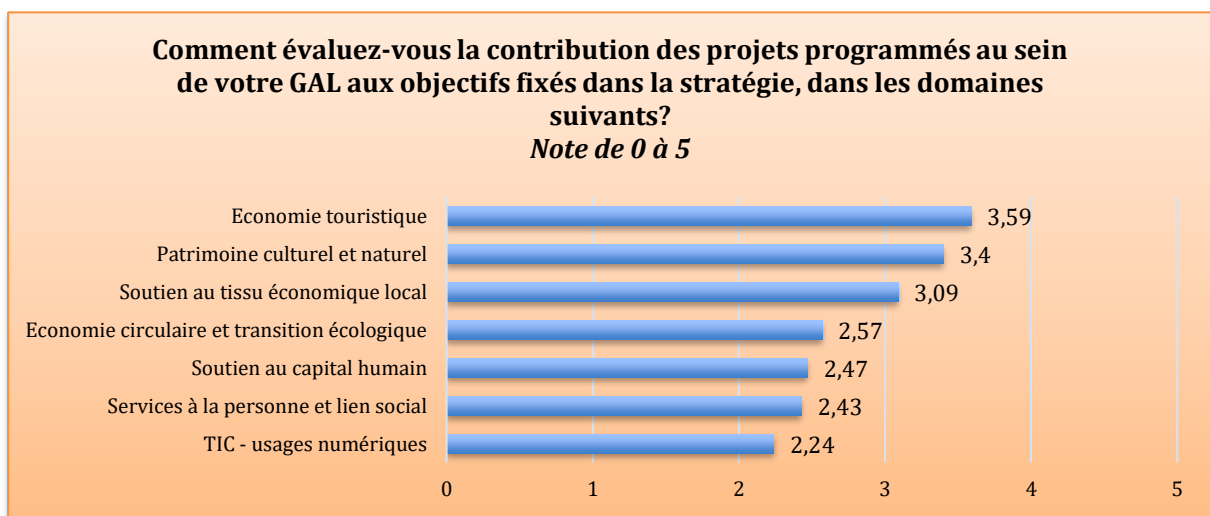
Enquête auprès de membres du comité de programmation (25 répondants)

Les répondants à l'enquête considèrent que la répartition géographique des projets est plutôt satisfaisante (note moyenne de 3,87/5).

66% d'entre eux considèrent que les plafonds d'aide et taux d'intervention LEADER sont adaptés pour le financement des projets.

Les membres du comité de programmation ont également été interrogés sur la contribution des projets à l'atteinte des objectifs et l'impact attendu des projets.

Leurs réponses vont également dans le sens d'une forte contribution des projets en matière **d'économie touristique, de visibilité du territoire et de ses ressources**, notamment en matière de **patrimoine naturel et culturel**. La contribution estimée comme la moins forte concerne les TIC, néanmoins elle n'est pas absente de cette évaluation (note de 2,24/5).



A RETENIR SUR LA CONTRIBUTION DES OPERATIONS AUX OBJECTIFS

L'articulation forte entre la stratégie LEADER et le projet de territoire est là encore considérée par les acteurs interrogés comme un facteur de succès pour le programme.

Les projets contribuent dans l'ensemble assez fortement aux objectifs du territoire, et contribuent à **renforcer sa visibilité et son attractivité** :

- La fiche-action 1 (tourisme, patrimoine) a donné lieu à un panel d'opérations couvrant largement les objectifs initiaux ; des perspectives s'ouvrent encore, notamment avec la création du Parc national de forêts sur une partie du territoire.
- La fiche-action 2 (nouvelles formes d'activités économiques) a eu un effet levier pour la structuration de filières et a permis la mise à disposition d'outils pour les entreprises. Quelques questions d'articulation de cofinancements se sont posées, méritant une réflexion pour la période 2023-2027 : certains dispositifs régionaux se sont révélés plus efficaces pour certains porteurs de projets, notamment associatifs (par exemple, DIVAP pour les petits projets ; AMI Initiative territoriale – Développement de filière innovante).
- La fiche-action 3 (compétences, qualification, savoir-faire) a conduit à la programmation de projets structurants mais la fiche-action s'est avérée rédigée de manière trop restrictive pour aller plus loin.
- La fiche-action 4 (services à la population) a donné lieu à des projets d'envergure (mobilité, contrat local de santé), mais qui ne couvrent pas le spectre des objectifs initiaux à ce stade, même s'il existe des perspectives de programmation sur certains sujets qui pourraient permettre de répondre à plusieurs des enjeux identifiés initialement (mise en réseau des Maisons de service public, accueil des nouveaux arrivants – projet déjà en cours). Le monde associatif est le grand absent de cette fiche (deux projets en cours de dépôt).

Trois remarques transversales peuvent également être faites :

- La stratégie LEADER est centrée sur **l'innovation**, qui a été le critère de sélection des opérations.
- Les entreprises sont des publics difficiles à mobiliser dans le cadre de projets européens. C'est pourquoi le programme LEADER a pris le parti d'intervenir plutôt en amont, pour améliorer l'environnement des entreprises, ce qui a été fait avec succès. Les **associations** en revanche étaient ciblées dans le diagnostic et la fiche-action 4 en particulier. Elles ont été difficiles à mobiliser, on en trouve quelques-unes dans les fiches-actions 1 et 2 (sur les thématiques de l'économie touristique, de l'économie locale, du patrimoine naturel et culturel), et deux projets devaient être déposés sur la fiche-action 4 (culture et handicap et mobilité). Pour des questions de pilotage au vu des délais de paiement initiaux, le GAL a assez peu communiqué vers les associations en début de programmation. Les difficultés que peuvent connaître les associations pour la mobilisation de fonds européens sont connues (trésorerie, ressources humaines...).
- Les fiches-actions manquaient de possibilité de financer la coopération, non entre territoires, mais entre acteurs, à savoir, des projets de **mutualisation**.

5.4. QUESTIONNEMENT SUR LA MISE EN ŒUVRE ET L'ANIMATION

1) Référentiel

Rappel des questionnements

Dans quelle mesure le mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER est-il pertinent et efficace et a-t-il conduit à la création de valeur ajoutée ? Comment l'innovation a-t-elle et peut-elle être définie ?

Critères de jugement :

- Une mobilisation des acteurs publics et privés, en particulier au sein du comité de programmation (quorum) qui apparaît satisfaisante
- La mise en œuvre d'approches coopératives entre territoires
- Les actions de communication mises en œuvre sont pertinentes et efficaces pour mobiliser les porteurs de projets pertinents, sensibiliser la population locale, valoriser les réalisations du GAL
- L'animation cible les publics adéquats pour mettre en œuvre la stratégie
- Le contexte LEADER favorise les démarches, méthodes et projets innovants, la coopération et la mise en réseaux des acteurs
- Le GAL dispose d'une capacité RH lui permettant d'effectuer les différentes tâches (animation, suivi, demandes de paiement, gestion du programme) de manière satisfaisante.
- Le GAL dispose d'outils de suivi et de procédures efficaces pour sécuriser l'attribution des fonds
- L'application des règles et la « lourdeur » administrative ont une incidence maîtrisée sur la mise en œuvre des projets (y compris de coopération)
- La mise en réseau d'acteurs à différentes échelles et la capitalisation d'expériences ont été favorisées

Sources :

Nombre d'ETP affectés à l'animation et à la gestion

Grille / critères de sélection sur l'innovation

CR des comités de programmation

Perception des acteurs sur les capacités d'animation à disposition, sur la plus-value du partenariat public-privé, sur les difficultés de mise en œuvre et solutions imaginées/ imaginables, sur les approches innovantes éventuellement mises en œuvre et la définition de l'innovation, sur la coopération, la mise en réseau, la capitalisation d'expériences

Documentation des GAL / entretiens équipe technique

Indicateurs du référentiel : taux de participation au CP, délais, nombre de réunions avec les porteurs de projets...

2) Éléments explicatifs

a) Évaluation des modalités de mise en œuvre y compris animation

Critères	Facteur de dynamique	Facteur de blocage
Méthodes d'animation / communication / diffusion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Projet de territoire 2014-2024 élaboré avec les élus et la société civile, décliné dans la candidature LEADER – facilitateur pour l'émergence de projets (arbre à projets élaboré dans les travaux du projet de territoire notamment ; émergence de projets via le conseil de développement territorial). • 4ème génération LEADER : les porteurs de projets connaissent bien LEADER. • Gouvernance tournante du PETER qui favorise l'appropriation de LEADER par les différentes Communautés de Communes et donc l'information de leurs porteurs de projet. • La présence d'un Conseil de Développement Territorial, dont les membres Société civile du Comité de Programmation sont issus. Ils sont de véritables ambassadeurs LEADER. • Implication de têtes de réseaux, y compris à l'extérieur du territoire du GAL. • Fléchage de projets vers LEADER via l'équipe du PETER (en plus de l'équipe technique du GAL). • Publications dans le journal local : présentation des projets en cours, des premières réalisations... 	<ul style="list-style-type: none"> • Trésorerie et réglementation sur les aides d'Etat : mobilisation plus difficile des entreprises à monter un projet LEADER. • Le début de la programmation ayant beaucoup de retard et les règles d'instructions n'étant pas calées, le GAL était en difficulté pour communiquer en sachant que les délais de paiement s'évaluaient en début de programmation de 30 à 36 mois. • En particulier vers les porteurs de projets potentiel les plus fragiles financièrement (associations).
Accompagnement des porteurs de projet	<ul style="list-style-type: none"> • Appui important de l'équipe technique du GAL en amont de la candidature et pour le dépôt des demandes de paiement. • Appui de l'équipe technique essentiel pour les porteurs de projets plus difficiles à mobiliser (entreprises, associations), selon les répondants à l'enquête auprès des membres du comité de programmation. • Importance de la sensibilisation en amont sur les délais, les règles du FEADER. • Grille de sélection basée sur l'innovation sociale. Les mots clés sont transmis aux porteurs de projet dès le dépôt (fil rouge). • Portage PETER pour la moitié des projets (capacité d'ingénierie LEADER). • Existence d'une fiche descriptive de présentation des projets ; importance des travaux en amont de la candidature entre le porteur de projet et le GAL, résolution des problèmes en amont de la présentation au comité de programmation • Très bonne expertise technique du PETER. • Existence d'outils régionaux (ex. kit communication). 	<ul style="list-style-type: none"> • Charge de travail trop variable dans l'équipe technique pour la gestionnaire : son mi-temps s'avère trop important en début de programmation, et insuffisant en milieu/fin de programmation quand a lieu le pic de demandes de paiement. • Difficultés avec Osiris, peu adapté. • Manque de ressources humaines chez certains porteurs de projets pour gérer la complexité administrative d'un dossier FEADER (dépôt et demandes de paiement). • Instabilité concernant les règles appliquées par l'AG et changement régulier sur les règles à communiquer de la part de l'AG aux porteurs de projets ; cela induit une méfiance et une incertitude des règles à communiquer aux porteurs et aux membres du Comité de programmation.

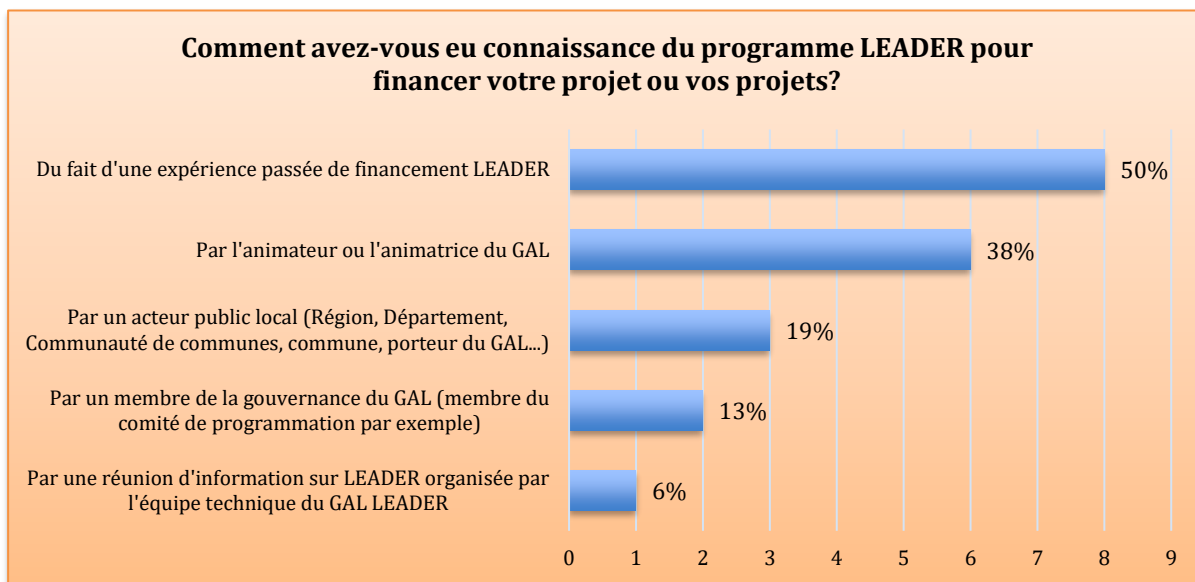
Critères	Facteur de dynamique	Facteur de blocage
Instruction des projets	<ul style="list-style-type: none"> Intervention d'un Comité technique constitué de 3 membres de la société civile et 3 élus (proposition de sélection toujours suivie par le comité de programmation). 	<ul style="list-style-type: none"> Difficulté d'articulation avec les prêts bonifiés (temporalité du remboursement du prêt dont les taux sont considérés comme une aide). Règlementation sur les aides d'Etat.
Gouvernance du programme LEADER	<ul style="list-style-type: none"> Implication des membres d'autant plus forte qu'ils ont été mobilisés pour l'élaboration de la candidature. Il s'agit d'acteurs phares, tous sont parties prenantes du projet de territoire. Formation des membres du GAL sur l'innovation au démarrage du programme. Culture du travail entre élus et société civile sur le territoire. Visibilité de la structure (PETR) portant le GAL. Forte mobilisation des acteurs privés (taux de participation de 80% aux comités de programmation). Organisation de visites de projets soutenus par LEADER ; même si cela prend du temps, cela renforce la mobilisation des membres du comité de programmation. 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration de nouveaux arrivants dans le comité de programmation (besoin de formation). Difficultés liées à la crise sanitaire, qui a impacté la mise en œuvre du programme et des projets. Les résultats de l'ancienne évaluation n'ont pas été pris en compte (demande de retours d'expérience par les membres du comité de programmation).
Sélection des opérations	<ul style="list-style-type: none"> Formation « innovation sociale » pour les membres du comité de programmation, en début de programme. Qualité de la grille de sélection visant à évaluer les projets sur 5 marqueurs de l'innovation et qui permet de prendre une décision « sereine » et fondée. Mise à disposition de la grille d'évaluation renseignée par le comité technique aux membres du comité de programmation lors de la réunion. Les comités de programmation ne sont pas trop longs car les dossiers sont très bien préparés. Limitation du nombre de dossiers par réunion du comité de programmation (3 ou 4) ; ordre du jour combinant sélection des projets et focus thématiques sur les différents projets. Sélection d'opérations innovantes et effet levier du FEADER en particulier en l'absence d'autres financements. 	<ul style="list-style-type: none"> Rédaction initiale parfois trop restrictive de certaines fiches-actions ; correction trop restreinte des fiches-actions globalement après rédaction, les opérations entrent dans certains cas « aux forceps ». Un guide de rédaction aurait permis d'éviter cet écueil. Lenteur du conventionnement (env. 9 mois) : frein également en termes de trésorerie pour les porteurs de projets notamment privés (la sélection du projet ne suffit pas aux banques, qui veulent la convention de financement)



b) Zoom sur les résultats des enquêtes en ligne

Enquête auprès de porteurs de projets (16 répondants)

Ils ont connu le programme LEADER du fait de leur expérience passée ou par l'animatrice du GAL. Aucun par la presse ni par internet, le bouche à oreille ou un autre porteur.



Les porteurs de projet ont attribué la **note moyenne de 2,06 (notation de 0 à 3)** à la question de la complétude et de la clarté des informations qui vous ont été fournies sur le programme LEADER (l'éligibilité des projets, les modalités d'attribution des aides et la sélection des projets, les différentes exigences et obligations juridico-administratives associées à LEADER), mettant en lumière la complexité du dossier mais saluant la **grande disponibilité de l'équipe technique**.

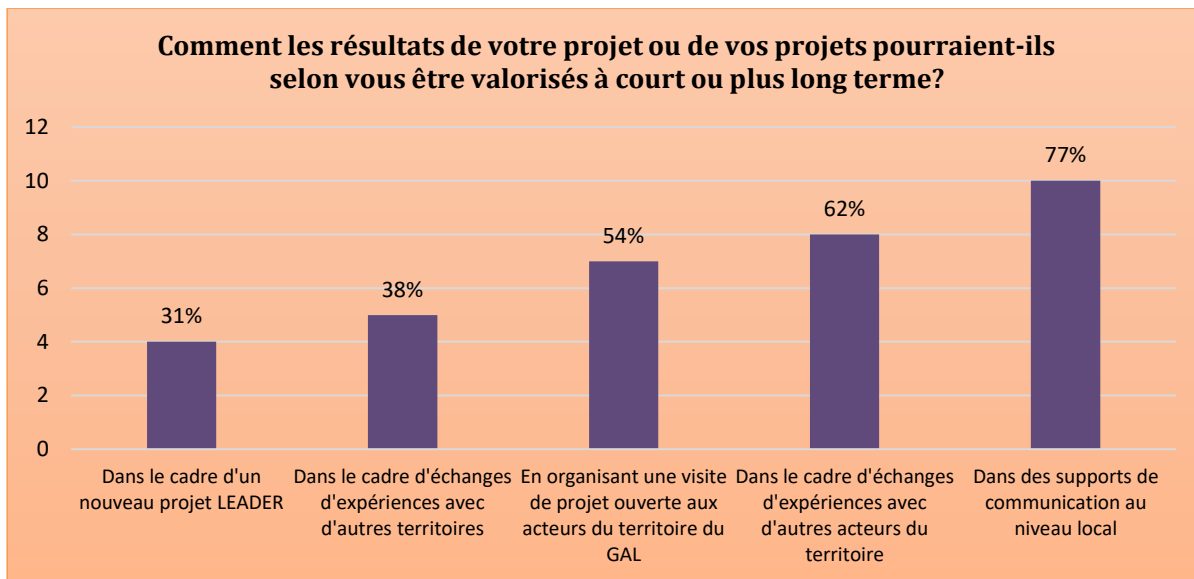
Ils ont également apprécié l'accompagnement technique sur le fonds du projet, avec une note moyenne de **2,44 (notation de 0 à 3)**, et pour le montage juridique et financier du projet (**2,56**).

81% d'entre eux considèrent que l'aide apportée par le GAL a été un facteur de réussite pour leur projet (réponse n°1). **80%** d'entre eux ont trouvé un interlocuteur pour répondre à leurs difficultés, en particulier l'équipe technique du GAL, avec des solutions identifiées dans **50%** des cas.

Les répondants n'ont pas eu de difficulté particulière à trouver des cofinancements (difficulté très faible à faible pour 66% des répondants), ni à mobiliser le DIR LEADER le cas échéant.

Par ailleurs, ils sont positifs sur leur expérience de présentation du projet au comité de programmation LEADER.

Enfin, ils considèrent différents moyens de valoriser leurs projets :

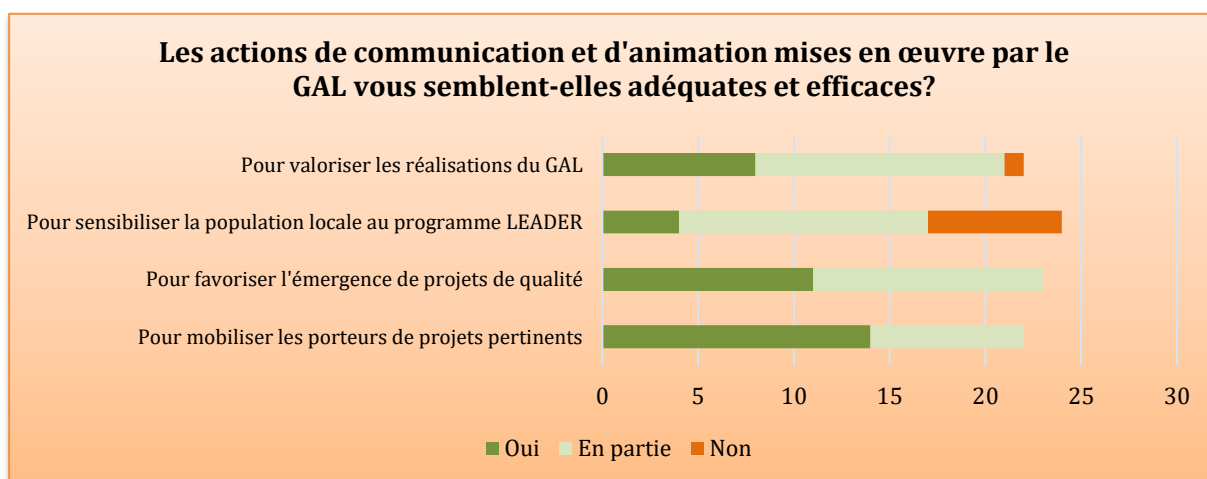


Ils ne sont que 25% à plébisciter les visites de projets ou un nouveau projet LEADER dans la continuité de leur projet.

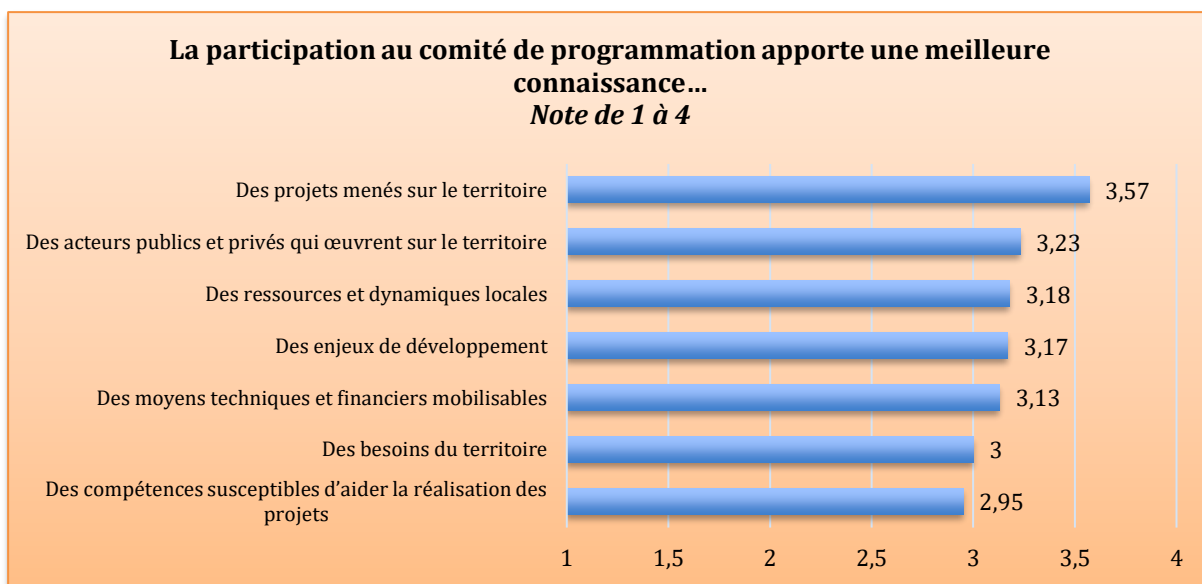
Enquête auprès des membres du comité de programmation (25 répondants)

Les membres du comité de programmation ayant répondu à l'enquête considèrent tous que le programme LEADER a permis de mobiliser les porteurs de projet pertinents, même si les associations et les entreprises sont difficiles à mobiliser.

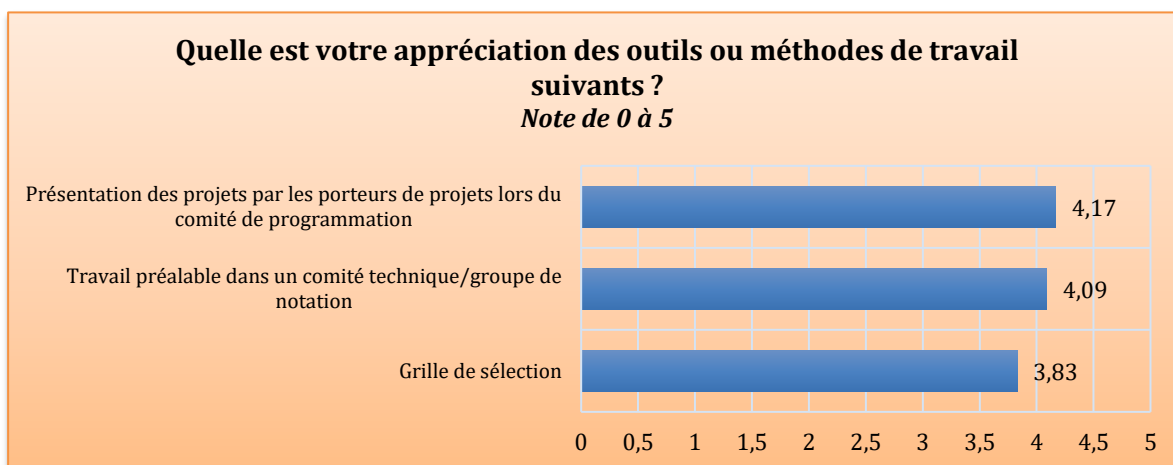
Ils sont dans l'ensemble satisfaits des actions de communication et d'animation du GAL :



Ils se sont sentis impliqués (de manière stable, pour 61% d'entre eux) et utiles dans le cadre de leur participation aux comités de programmation, et dans une moindre mesure, ambassadeurs de LEADER. Ils ont évoqué des problèmes de disponibilité, mais aussi une implication plus forte avec l'expérience. La participation au comité de programmation leur apporte en particulier une meilleure connaissance des projets menés sur le territoire :



Les répondants se sentent bien outillés pour accomplir leur mission (à 77%), et notamment pour sélectionner des projets innovants, davantage que la moyenne des GAL (tout à fait bien outillés pour ce faire pour 55% des répondants, en partie pour 45% des répondants), notamment du fait de la diversité des membres.

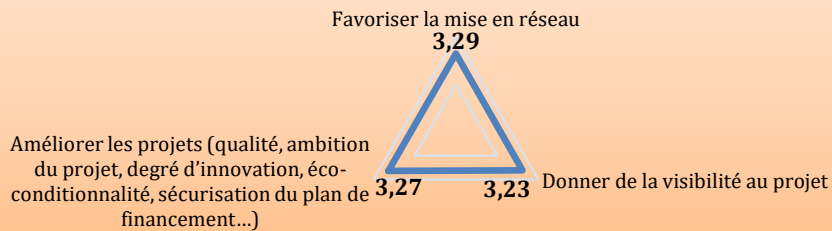


Deux répondants suggèrent une simplification de certains critères de sélection. Dans l'ensemble, ils plaident pour une reconduite du dispositif actuel (et de la grille) pour 2023-2027. Ils soulignent le besoin de formation (enquête, ateliers).

Points forts du comité de programmation pour ses membres (répondants à l'enquête)	Points faibles du comité de programmation pour ses membres (répondants à l'enquête)
<ul style="list-style-type: none"> - Ouvert et concret. - Production d'intelligence collective de par la diversité de ses membres. - Travail en collaboration entre élus et société civile, entre différents acteurs locaux. - Echanges et débats productifs et constructifs. - Bonne analyse des dossiers. - Rigueur et convivialité. - Accompagnement des porteurs de projets. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le maintien de la dynamique originelle dans la durée. - L'avance de trésorerie nécessaire avant de percevoir le fonds Leader qui exclut un grand nombre d'associations ou de particuliers avec parfois un délai de 2 ans voire 3 ans après validation. - Nombreux participants => échanges peuvent aussi parfois être laborieux. - Manque de visibilité.

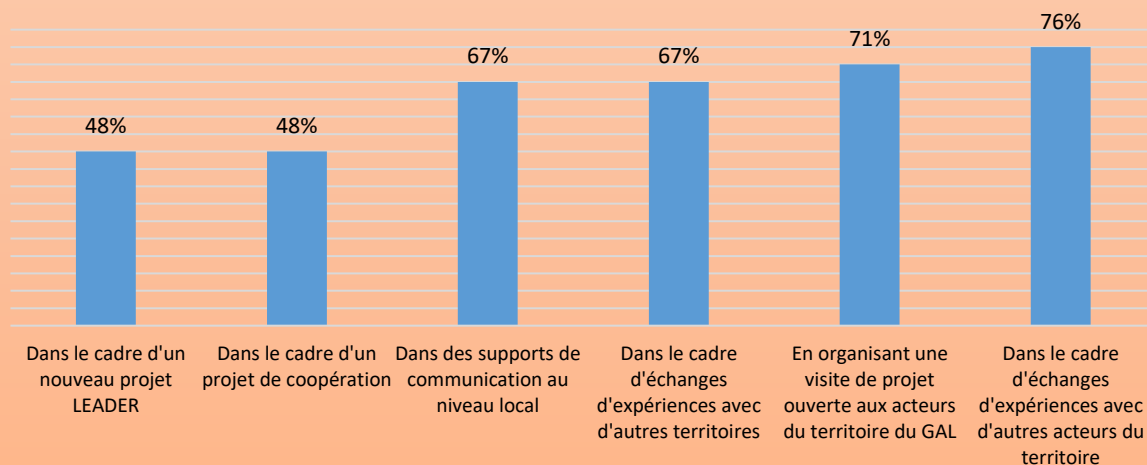
Quel est, selon vous, l'intérêt du comité de programmation pour les porteurs de projets ?

Note de 1 à 4



Interrogés également sur la capitalisation qui pourraient être faite des résultats, les membres du comité de programmation ont nettement plus mis en avant les visites de projets, par rapport aux répondants de l'enquête « porteurs de projets » (71% contre 25% pour les porteurs de projets). Ils sont dans l'ensemble plus friands de valorisation des projets que les porteurs eux-mêmes.

Comment les résultats de votre projet ou de vos projets pourraient-ils selon vous être valorisés à court ou plus long terme?



A RETENIR SUR LES MODALITES DE MISE EN OEUVRE

L'accompagnement des porteurs de projets par **l'équipe du GAL** a été essentiel pour la bonne mise en œuvre du programme LEADER du Pays de Langres, et a en partie atténué les désagréments liés au FEADER.

Le démarrage de LEADER n'a pas favorisé une communication tous azimuts de la part du GAL. Les acteurs du territoire ont été mobilisés et sensibilisés à LEADER, dont ils ont pu se faire le relai, et l'émergence des projets s'est aussi faite par le biais de l'équipe du PETR. Au vu des différents retours des acteurs lors de cette évaluation, les porteurs de projets pertinents ont pu être mobilisés – la mobilisation des associations a été plus délicate, et n'a pas été « poussée » par le GAL au départ au vu des contraintes de gestion. Le GAL a d'ores et déjà engagé des démarches de capitalisation et valorisation des réalisations, notamment des fiches-projets et des visites de projets qui renforcent l'attractivité des réunions du comité de programmation, mais pour lesquelles les porteurs de projets se montrent moins enthousiastes que les membres du comité de programmation dans les enquêtes menées.

La grille de sélection avec ses 5 marqueurs de l'innovation sociale est fortement appréciée des acteurs interrogés. La démarche globale engagée par le GAL (formation-action puis élaboration de la grille) est clairement vue comme une bonne pratique et constitue un véritable facteur de réussite du programme, à poursuivre pour les nouveaux entrants et la prochaine programmation. La bonne maîtrise de LEADER et de cette notion d'innovation est en effet essentielle pour les acteurs interrogés dans les ateliers ou l'enquête en ligne.

La gouvernance LEADER fonctionne bien, la mise en réseau est solide et appréciée des acteurs en ce qu'elle améliore leur connaissance mutuelle (publics et privés notamment) et la connaissance des projets sur le territoire, et « l'intelligence collective » (cf. enquête en ligne). La présentation des projets en comité de programmation par les porteurs est très appréciée également. L'organisation du GAL (travail en amont de l'équipe technique, comité technique notant via la grille, discussions au sein du comité de programmation) permet une sélection de projets de qualité, et ce de manière sereine même si on peut constater quelques rigidités dans certaines fiches-actions, dont la modification n'a pas été aisée jusqu'à présent.

La procédure de prévention des conflits d'intérêt existe dans le règlement intérieur du comité de programmation. Elle devra être adaptée au besoin aux exigences plus fortes de la période de programmation à venir.

5.5. QUESTIONNEMENT SUR LA VALEUR-AJOUTEE

1) Référentiel

Rappel des questionnements

Dans quelle mesure le programme LEADER a contribué au développement du capital social, à l'amélioration de la gouvernance locale et au renforcement des résultats ?

Critères de jugement :

- Une mobilisation Le programme LEADER a contribué au développement du capital social
- Le programme LEADER a contribué à l'amélioration de la gouvernance locale
- Le programme LEADER a contribué au renforcement des résultats (projets innovants, projets durables...)

Source : synthèse des éléments précédents

2) Éléments explicatifs

Spécificités LEADER	Appréciation	Explications
Lien avec la stratégie de développement local		Très forte avec le projet de territoire 2014-2024. L'ancrage territorial des projets est l'un des 5 critères de la grille de sélection des opérations.
Approche ascendante		Forte lors de l'élaboration de la candidature.
Partenariat public-privé		Forte mobilisation des acteurs publics comme privés au sein du GAL. Forte mise en réseau (voir critère dédié). La grille de sélection fait référence à des catégories d'acteurs mais pas spécifiquement à la coopération entre acteurs publics et privés. Difficulté de certains porteurs à voir la plus-value de ce partenariat (aucune plus-value pour 30% d'entre eux).
Innovation / introduction de nouveaux produits, processus ou savoir-faire dans les territoires ruraux		Stratégie centrée sur l'innovation. Formation des membres du GAL et élaboration d'une grille de sélection des projets basée sur l'innovation. Projets innovants selon les porteurs et les membres du comité de programmation (enquêtes en ligne). Le partenariat et la mise en réseau en sont l'une des raisons identifiées.
Actions intégrées et multisectorielles		Positionnement fort en lien avec le projet de territoire sur une approche intégrée du développement local. Projets contribuant également à cette approche, ex. création d'une boulangerie dans un hébergement de groupes pour les scolaires utilisant les farines locales : soutien d'une activité économique, travail sur les questions d'alimentation, apport pour les enfants du village (approvisionnement de la cantine)

Spécificités LEADER	Appréciation	Explications
		et attractivité (enfants extérieurs).
Mise en réseau entre les acteurs impliqués		Importance de la mise en réseau dans les projets (cf. les fiches-projets renseignées en fin de projet par les porteurs, et les résultats de l'enquête auprès des porteurs de projets et auprès des membres du comité de programmation). Participation, coordination et dimension collective sont parmi les points clés de la grille de sélection LEADER.
Coopération entre différents groupes d'acteurs		Dimension collective qui est l'un des 5 critères de la grille de sélection des projets, valorisant la coopération entre plusieurs catégories d'acteurs au sein d'un projet. Projets de coopération à une échelle de proximité. Rédaction des fiches-actions peu adaptée aux projets de mutualisation.

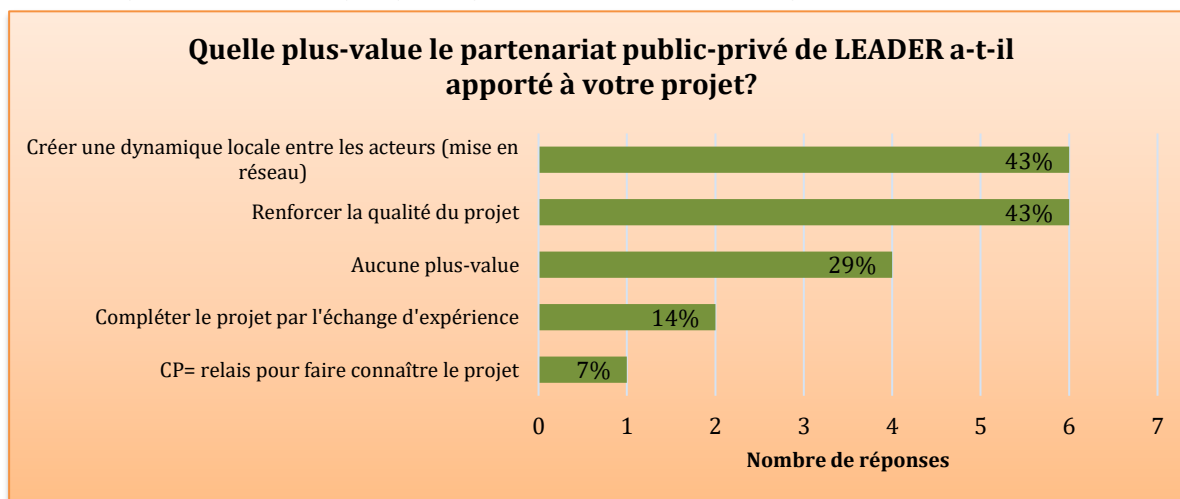
LÉGENDE

	Positionnement très fort
	Positionnement fort
	Positionnement modéré



b) Zoom sur les résultats des enquêtes en ligne

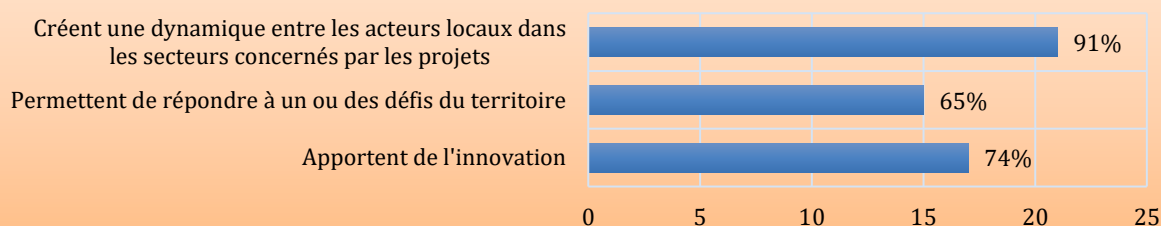
Les porteurs de projets, interrogés sur la valeur ajoutée du partenariat public-privé, ont indiqué qu'elle avait renforcé la qualité du projet et créé une dynamique locale entre acteurs. 29% des répondants ont indiqué que ce partenariat n'avait aucune plus-value.



Les membres du comité de programmation considèrent quant à eux à 74% que la plus-value du partenariat public-privé réside dans la création d'une dynamique locale entre les acteurs (mise en réseau) ; et le renforcement du soutien aux projets (70%). Ils considèrent qu'elle est relativement forte au sein du comité de programmation (note moyenne de 6,75/10).

Pour le territoire, c'est clairement la dynamique entre acteurs qui est la plus-value la plus importante de LEADER selon les répondants (91%).

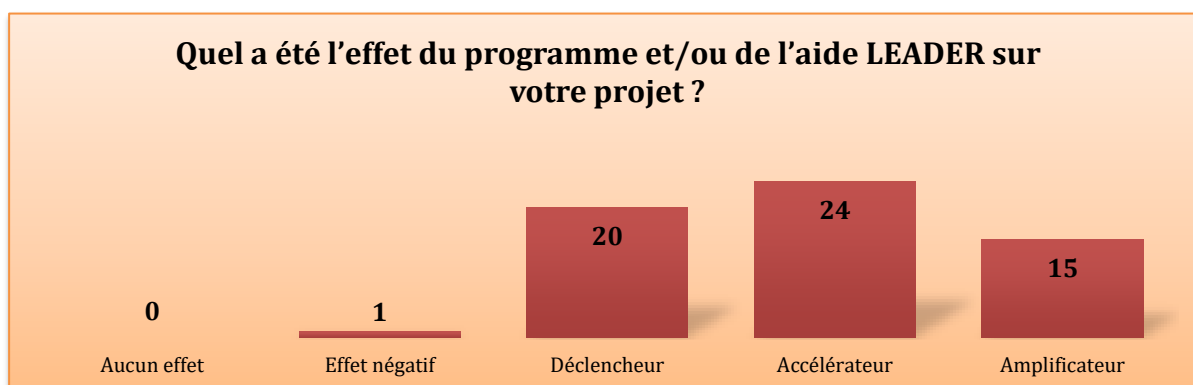
Quelles sont d'après vous les plus-values des projets LEADER de votre territoire ?



L'effet du programme LEADER a également fait l'objet d'une question dans l'enquête auprès des porteurs de projets et des membres du comité de programmation :

- Pour les porteurs de projets, il a été clairement amplificateur et accélérateur des projets sur le territoire.
- Pour les membres du comité de programmation, il a plutôt été déclencheur et accélérateur.
- Un porteur de projet signale un effet négatif auprès des décideurs à cause de l'imprévisibilité de l'aide susceptible d'être obtenue.

Quel a été l'effet du programme et/ou de l'aide LEADER sur votre projet ?



Un porteur de projet indique que les contraintes administratives de LEADER restreignent les possibilités d'expérimentation et d'innovation.

A RETENIR SUR LA VALEUR AJOUTEE DE LEADER

La valeur ajoutée de LEADER dans le Pays de Langres est claire en termes de **dynamique locale**, de mise en réseau, mais aussi sur l'accent mis sur le caractère **innovant** des projets. LEADER a agi comme un **accélérateur** des projets, et ce malgré les contraintes de gestion souvent citées.

L'articulation avec le projet de territoire a été décisive dans ce sens, en concentrant l'intervention de LEADER sur les projets où il avait une réelle valeur ajoutée, tout en ancrant la stratégie dans les besoins et les potentiels du territoire.

Les marges de progression pour l'avenir se situent notamment dans la facilitation de la mutualisation dans les projets, et dans la conduite de coopérations à une échelle (géographique, thématique) plus large.

6. Préconisations pour l'avenir

6.1. PRECONISATIONS POUR FINALISER LA PROGRAMMATION ACTUELLE

Les grands enjeux de fin de programmation sont les suivants :

- La **programmation** de la totalité des fonds via le maintien de l'animation et la mobilisation des membres du Comité de programmation : identification de nouveaux porteurs pour programmer les enveloppes complémentaires – Pour le Pays de Langres, la plupart des projets ont été identifiés pour consommer l'enveloppe complémentaire LEADER, il convient donc de poursuivre cette dynamique.
- Prioriser la remontée des **dépenses** : le Pays de Langres apporte un appui renforcé aux porteurs de projets pour le paiement des dossiers. Cet effort doit être poursuivi en cette fin de période de programmation, ce qui pose la question de la surcharge de la gestionnaire (0,5 ETP) et de l'appui complémentaire qui peut être apporté par l'animatrice sur ce point (relance des porteurs...).
- Chercher à concrétiser au plus vite **les projets de coopération** identifiés.
- Lancement d'actions de **capitalisation** – Le GAL du Pays de Langres a commencé un travail de capitalisation via les fiches projets complétées par les porteurs de projet et de valorisation des résultats dans la presse, ou par l'organisation de visites de projets dans le cadre des comités de programmation. Ce travail peut être enrichi de fiches-projets en ligne sur le site du Pays de Langres, qui peuvent être inspirantes pour de potentiels porteurs, ou encore de rencontres entre porteurs de projets par exemple, afin de renforcer la mise en réseau des acteurs et d'encourager l'interaction entre les projets et les acteurs, deux des fondamentaux du programme LEADER.

6.2. PRECONISATIONS POUR LA FUTURE STRATEGIE LEADER 2023-2027

Au regard de l'évolution du contexte, il convient d'actualiser les besoins du territoire. Il est rappelé que les programmes LEADER n'ont pas vocation à couvrir l'ensemble des besoins. Il faut vérifier si certains besoins sont plus à même d'être couverts par d'autres fonds.

1) Thématiques de travail pouvant être envisagée pour le futur programme

Parmi **les besoins nouveaux ou toujours d'actualité sur le territoire du Pays de Langres**, les personnes mobilisées dans le cadre de l'évaluation indiquent :



- dans l'enquête auprès de membres du comité de programmation, la jeunesse, le numérique, l'innovation, la santé/démographie médicale, la transition écologique – alimentation, circuits courts, énergie, mobilité, biodiversité..., le maintien des populations et l'accueil de nouveaux habitants ;
- dans l'enquête « porteurs de projets », les défis des transitions (écologique, sociale, numérique, économie circulaire, citoyenne...) ;
- dans le cadre des ateliers, les actions en lien avec le parc national de forêts, la nature, le patrimoine, le soutien aux associations sportives et culturelles, ou encore la création de tiers-lieux, l'accompagnement des entreprises/filières en lien avec la transition écologique.

La **transition écologique** revient en filigrane dans l'ensemble des échanges, c'est une thématique montante, en cohérence avec les nouvelles politiques européennes, en particulier le Pacte Vert pour l'Europe.

Les futures candidatures vont devoir nécessairement intégrer les orientations de l'Union européenne. Les réflexions vont devoir mettre le Pacte vert pour l'Europe au cœur des débats. Cela ne signifie pas pour autant que le fil conducteur des stratégies doit porter sur ce sujet, mais la transition écologique et énergétique doit être systématiquement être traitée au minimum de manière transversale dans les candidatures.

La création du Parc national de forêts, régulièrement mise en avant dans les échanges, constitue dans ce sens une piste intéressante, parmi d'autres sur le territoire.

2) Articulation stratégique du futur programme LEADER 2023-2027

C'est un **point fort** du programme actuel. Pour la prochaine période de programmation, l'articulation stratégique de LEADER sur le territoire pourra se faire avec :

- Le PTRTE (Pacte territorial de relance et de transition écologique) signé en mars 2022
- Le programme Petites villes de demain – revitalisation au niveau économique/commercial (Langres ; Le Montsaigeonnais ; Chalindrey, Fayl-Billot et Bourbonne-les-Bains)
- Le projet alimentaire territorial (PAT) lancé par le PETER fin 2019
- Le label Pays d'Art et d'Histoire (PAH) pour l'ensemble du PETER (2020 ; Langres Ville d'Art et d'Histoire avant cela)
- Le SCoT du Pays de Langres, en cours d'approbation
- Les projets de territoire
- La charte 2019-2034 du Parc national de forêts (créé fin 2019)
- Le contrat local de santé (signé fin 2019 pour 2019-2024)
- Le schéma d'interprétation touristique commun aux trois communautés de communes
- La démarche de gestion territoriale des emplois et des compétences (GTEC)
- Les MSAP en cours de labellisation.

Face à ces différents dispositifs, l'un des défis qui se présentera au GAL sera de réunir l'ensemble des acteurs pertinents autour de la table, et de définir les complémentarités et les lignes de partage entre les différents dispositifs.

Les animateurs de ces dispositifs peuvent constituer d'éventuels relais pour LEADER.

- ⇒ Il faut éviter les effets de concurrence avec les fonds extérieurs, la lourdeur administrative de LEADER pouvant amener les porteurs de projets à privilégier d'autres fonds, comme cela a été le cas lors de la période actuelle par exemple pour les associations (financements régionaux plus attractif).
- ⇒ Le fait d'intervenir sur les mêmes domaines d'intervention qu'un autre acteur du territoire peut avoir un effet dynamisant (des chargés de mission peuvent alors animer la thématique), mais LEADER doit, dans ce cas, apporter une valeur ajoutée par rapport à l'intervention de droit commun (expérimentation, innovation, coopération...).
- ⇒ L'intervention de LEADER sur des domaines où il n'existe pas de financement est intéressante dès lors que l'équipe du GAL (ou de la structure porteuse du GAL) est en mesure d'assurer l'animation de la thématique pour faire émerger des projets.

3) Logique d'intervention du programme

Dans le cadre de la nouvelle candidature, un travail devra être mené sur la logique d'intervention pour garantir la cohérence et l'impact du programme LEADER :

STRATEGIE

- Identification des besoins et du périmètre d'intervention de LEADER (cf. points ci-dessus).
- Travail sur l'articulation stratégique du programme LEADER avec les autres dispositifs territoriaux (cf. point précédent).
- Travail sur l'écosystème d'acteurs/les réseaux (en lien avec la nouvelle stratégie, cf. point 6.3 ci-après).

FICHES-ACTIONS

- Rédaction des fiches-actions de manière plus large comme c'était le cas initialement pour 2014-2020 (listes avec « ... » par exemple) – éviter par exemple les formulations qui sont si précises qu'elles désignent un projet et restreignent le dépôt d'autres opérations contribuant à la stratégie, cf. les difficultés rencontrées dans le cadre des fiches-actions 3 et 4.
- Intégration d'un paragraphe sur la mutualisation/la coopération dans chaque fiche-action pour favoriser ce type de démarche, ce qui a manqué pour la période 2014-2020.

INDICATEURS

Travail de réflexion sur la construction et la quantification des indicateurs. Les indicateurs existant à ce stade dans les programmes se sont avérés peu utiles à mesurer la contribution des opérations aux objectifs. Il conviendra de s'assurer de la pertinence du choix des indicateurs au regard des objectifs et des résultats attendus, de leur définition et de la capacité à les renseigner, de la pertinence de leurs cibles :

- o définition en amont du système d'indicateurs en lien avec la logique d'intervention qui sera retenue (élaboration d'un diagramme de logique d'impact) ainsi qu'un lexique ;
- o élaboration d'un guide des indicateurs comportant des définitions précises des termes, à utiliser par l'équipe technique et à communiquer au porteur de projet afin qu'ils transmettent des données fiables et cohérentes ;
- o détermination de cibles par projet au moment de la sélection de l'opération, permettant d'identifier la contribution attendue de l'opération aux objectifs du programme ;
- o appui au renseignement des indicateurs par l'équipe technique du GAL afin de s'assurer de la cohérence des données ;
- o suivi des valeurs atteintes par les indicateurs, à des fins de pilotage et de valorisation des résultats du programme.

4) Projets de coopération

La fiche-action sur la coopération a été difficilement programmée pour 2014-2020 (au 30 juin, taux de programmation de 11%). C'est pourquoi il apparaît nécessaire d'anticiper la coopération dès la candidature LEADER : identifier les thèmes possibles sur lesquels le territoire aurait besoin d'échanger avec des acteurs extérieurs.

Pour cela, le GAL pourra mobiliser la cellule ATMAC mise en place par le Réseau rural national pour soutenir les GAL dans leurs projets de coopération (aide à la définition d'idées de coopération ou de partenaires potentiels...).

Les GAL ont indiqué lors des ateliers qu'ils pouvaient rencontrer un obstacle dans leurs projets de coopération du fait de divergences liées à l'éligibilité. Cela met en avant l'intérêt d'essayer de poursuivre

la dynamique d'échanges entre les 7 GAL impliqués dans la présente évaluation, y compris au stade de l'élaboration de la future candidature LEADER, afin de construire ensemble les conditions d'une coopération de proximité facilitée.

6.3. PRECONISATIONS POUR LES FUTURES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE

1) Animation, mobilisation des acteurs

La période actuelle n'a pas donné lieu à une animation par le GAL visant à l'émergence de projets, pour diverses raisons qui ont déjà été exposées liées tout à la fois aux retards de démarrage du programme et au fait que nombre de porteurs de projets connaissaient déjà LEADER. L'équipe du PETR effectue déjà ce travail en termes de tourisme, d'activité économique, de mobilité, d'alimentation, de culture. Cependant, quelques remarques peuvent être faites pour l'avenir :

- La définition de la stratégie 2023-2027 peut amener à travailler avec de nouveaux acteurs, par exemple sur les thématiques de la transition écologique, qu'il conviendra de mobiliser directement, ou via des relais à identifier (animateurs de dispositifs territoriaux par exemple).
- Le fait qu'il y ait suffisamment de demandes pour consommer les crédits LEADER ne doit pas empêcher le GAL d'avoir une animation visant à faire émerger d'autres porteurs de projets, soit pour mieux couvrir les objectifs de la stratégie, soit pour monter en gamme dans les projets (plus collaboratifs, plus innovants...) – quitte à mettre en place des critères de priorisation dans des appels à projets.
- Une réflexion doit être conduite sur la place des associations dans la stratégie, et le cas échéant, l'appui qui leur est apporté et la communication qui leur est dédiée.
- Dans l'ensemble, la communication et la valorisation des projets peuvent être renforcées, notamment pour inspirer des porteurs potentiels.



Suggestions remontées de l'enquête auprès des porteurs de projet : une centralisation de l'information sur un seul site avec des informations très claires ; la mise à jour plus fréquentes du site Internet dédié ; des articles de presse.

2) Ingénierie

L'autorité de gestion annonce le transfert de l'instruction aux GAL et devrait exiger 1,5 ETP minimum mais préconise fortement 2 ETP au sein des GAL. La question du renforcement des ressources humaines se pose donc. Cela rejoint également la réflexion sur l'organisation du temps/ la répartition des ETP variable en fonction des périodes (en particulier pour le poste de gestionnaire) – dans le cadre des éventuelles contraintes régionales.

La question du renforcement des ressources se pose à plusieurs niveaux :

- Les moyens humains, compte-tenu de la charge de travail que représente l'instruction des dossiers ; y compris via l'appui de l'équipe technique à la montée en compétence des porteurs de projets (ex. formations ; ateliers) ;
- Les compétences de l'équipe technique, en particulier en matière réglementaire (éligibilité des dépenses, règlementation sur les aides d'Etat, la commande publique...) ;
- Les outils de suivi de la mise en œuvre (tableaux de bord, indicateurs).

En contrepartie, ce transfert permettra aux GAL de monter en compétence, d'être plus réactif dans ses réponses aux porteurs de projets que lorsque qu'ils doivent attendre une réponse de la Région, voire de réduire les délais si les moyens sont suffisants pour ce faire.

RETEX – L'évaluation a fait ressortir les difficultés de certains porteurs de projets manquant de moyens d'ingénierie pour le montage et la mise en œuvre d'un projet LEADER. Etant données les contraintes de temps que peut connaître l'équipe technique, notamment lors de pics d'activité, il pourrait être intéressant d'explorer des solutions telles que celle mise en œuvre par le GAL Côte des Bar. L'équipe technique a mis en place un accompagnement collectif des porteurs de projet pour leur demande de paiement. Elle a organisé des ateliers d'une matinée pour les aider à déposer une demande de paiement, les participants venant avec leurs documents, leurs factures... pour que cela soit le plus concret possible. Cela permet une montée en compétence et une mise en relation des porteurs. Même si les demandes de paiement n'arrivent pas toutes en même temps, le GAL a réussi à organiser ces ateliers en amont afin d'anticiper les besoins.

3) Sélection des projets

Les dynamiques actuelles du comité de programmation (forte mobilisation des privés, organisation de visites de projets, très bonne préparation et maîtrise de la durée des réunions...) doivent être poursuivies. L'outil de la grille de sélection « marqueurs de l'innovation », tel qu'il a été élaboré et utilisé, est un plus. La démarche de formation qui a précédé l'élaboration de la grille pourrait être utilement poursuivie, car les nouveaux arrivants au comité de programmation ont besoin d'informations et de formation sur LEADER pour mener à bien leur mission.

4) Exigences réglementaires de la Commission européenne

La Commission européenne va devenir de plus en plus exigeante en matière de **lutte contre la fraude**. La création du Parquet européen va notamment activer les poursuites dans ce sens. Une vigilance va devoir être apportée sur les sujets de la séparation fonctionnelle et le conflit d'intérêt.

- **La séparation fonctionnelle** va devenir une priorité avec le transfert de l'instruction et de la vérification de gestion aux GAL. Il conviendra d'adapter l'ingénierie au regard des exigences renforcées dans ce domaine.
- **Le conflit d'intérêt** : L'équipe du GAL doit vérifier qu'il n'existe pas de conflit d'intérêt au sein du GAL et avec la mission d'instruction, il devra également vérifier qu'il n'existe pas de risque de conflit d'intérêt au niveau des projets.
 - o Il y a conflit d'intérêt si l'exercice impartial et objectif des fonctions des acteurs impliqués dans la gestion des fonds « est compromis pour des motifs familiaux, affectifs, d'affinité politique ou nationale, d'intérêt économique ou pour tout autre intérêt personnel direct ou indirect » (article 61.3 du règlement 2018/1046 relatif aux règles financières applicables au budget général de l'Union dit « règlement financier »).
 - o Des modalités pratiques devront être mises en place pour apporter une assurance sur ce point : procédure de déport (par exemple si un membre de l'équipe technique se trouve en situation de conflit d'intérêt), élaboration d'un modèle d'attestation de conflit d'intérêt (pour attester de l'absence ou de l'existence d'une situation de conflit d'intérêt) – par exemple, en cas de situation de conflit d'intérêt sur un projet lors d'un comité de programmation, la personne ne doit participer ni aux débats ni au vote sur le projet concerné (elle doit sortir).

5) Benchmark financements

Il existe plusieurs pistes pour fluidifier l'accès aux financements pour les porteurs de projets :

- Liste de fondations (classée par thématiques) : portail du Mécénat <https://admical.org/>
- Fondation Daniel et Nina Carasso engagée dans les domaines de l'Alimentation Durable et de l'Art Citoyen, en France et en Espagne : www.fondationcarasso.org
- Certaines Régions (Nouvelle-Aquitaine par exemple) expérimentent des avances ; cela rassure aussi les banques.
- Dispositif « micro-projet » au Luxembourg : www.aw.leader.lu/sites/default/files/downloads-item/2019-11/Atert-Wark_Sozialwierkstat_R%C3%A8gles%20pour%20micro-projets%20FRA.pdf.
- Négociation avec une banque pour avoir un prêt relais pour un porteur de projet associatif (comme ce qu'a fait le GAL Argonne-Champenoise, jouant le rôle de facilitateur, ce qui a permis de répondre aux problèmes de trésorerie de l'association).

En résumé, pour le GAL du Pays de Langres :

Bonnes pratiques à poursuivre	Evolutions envisageables
<ul style="list-style-type: none"> • L'articulation forte avec les stratégies du territoire/le projet de territoire • La dynamique forte de la gouvernance locale • L'appui poussé aux porteurs de projets par l'équipe technique du GAL • Le bénéfice de la capacité d'animation et d'ingénierie du PETR • Le travail de formation sur l'innovation au sein du GAL • La qualité de la grille de notation et des travaux préparatoires à la sélection des opérations par le GAL • La présentation des projets par les porteurs en comité de programmation • Le dynamisme du comité de programmation (durée, visites de projets, focus thématiques) • La coopération de proximité 	<ul style="list-style-type: none"> • L'ouverture à de nouvelles thématiques et donc à de nouveaux acteurs • Une animation plus active pour l'émergence de projets (y compris via des relais), ciblée sur certains porteurs ou projets à valeur ajoutée identifiés dans la stratégie • Une réflexion sur la mobilisation des associations, et le cas échéant, l'animation et l'appui dédié • Une rédaction plus large des fiches-actions, et l'intégration du soutien aux actions de mutualisation • Un travail sur les indicateurs, outils de pilotage et de valorisation des réalisations et résultats • Une priorisation des projets à financer au besoin • Un renforcement des ressources du GAL (RH) • La mise en place d'appui mutualisé aux porteurs de projets • Un renforcement de la prévention du conflit d'intérêt au vu des exigences UE très fortes sur le sujet