



**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 final commun aux 7 GAL du Grand Est du programme LEADER

Juin 2022



## SOMMAIRE

<b>1. Rappel des éléments de cadre de l'évaluation .....</b>	<b>3</b>
<b>2. L'état d'avancement financier des 7 GAL.....</b>	<b>5</b>
<b>3. Analyse comparée des modalités de mise en œuvre et de gouvernance ....</b>	<b>8</b>
<b>4. Réponses aux questions évaluatives .....</b>	<b>11</b>
<b>5. Préconisations à l'échelle des 7 GAL du Grand Est.....</b>	<b>34</b>

## 1. Rappel des éléments de cadre de l'évaluation

- **Les programmes LEADER**

Les programmes LEADER soutenus par le FEADER sont régis par le règlement N°1305/2013. Ce dernier inscrit les programmes LEADER dans le domaine prioritaire 6B « promouvoir le développement local dans les zones rurales » qui concernera 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, à la suite de 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. A ce titre, l'évaluation doit aborder les aspects obligatoires, à savoir :

- L'évaluation de la cohérence de la stratégie LEADER (interne et externe, notamment avec les autres dispositifs du PDR)
- 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 finalités des travaux d'évaluation inter-GAL**

Au-delà du caractère réglementaire de l'évaluation des stratégies des GAL, le processus d'évaluation des programmes LEADER doit permettre de tirer des enseignements en matière de développement local et de dégager des pistes d'amélioration de la mise en œuvre de ce programme européen et tout particulièrement dans l'optique de la construction des futures candidatures LEADER pour la période 2023-2027.

Au-delà d'analyser ses propres résultats et pratiques, 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 savoirs faire.

**Actualisation des données au 30 mars 2022 :**

*Si l'état des lieux de l'avancement du programme a été établi sur des données arrêtées au 30 juin 2021, l'évaluation finale (qui traite les questions évaluatives) s'est également appuyée sur l'état d'avancement du programme LEADER arrêté au 30 mars 2022.*

- **Méthodologie**

### LES OUTILS DE L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES LEADER 2014-2020 DES 7 GAL

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

- 1) Un focus group 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
- 4) Deux enquêtes en ligne à l'échelle des 7 GAL : 87 répondants pour les porteurs de projets et 80 répondants du côté des membres du comité de programmation.

Taux de réponse	
Porteurs de projets	Membres du CP
47%	26%

- 5) Deux rounds **d'ateliers** évaluatifs ouverts :
  - Atelier sur la contribution des projets dans les différentes thématiques d'intervention des 7 GAL (ouverts aux membres des comités de programmation et porteurs de projets) – 25 Janvier 2022
  - Atelier sur les modalités de gouvernance et de mise en œuvre des programmes LEADER des 7 GAL (ouverts aux membres des comités de programmation) – 1<sup>er</sup> mars 2022

## 2. L'état d'avancement financier des 7 GAL

- Dynamique et avancement de la programmation**

La dynamique de programmation a été impactée par un retard au démarrage dans la mise en œuvre des programmes LEADER à l'échelle nationale et régionale, ce qui a pu ternir l'image de LEADER et dissuader certains porteurs de déposer un dossier, à court-terme. À ce retard, s'ajoutent les difficultés d'appropriation de l'outil d'instruction OSIRIS, les règles administratives non stabilisées, qui ont limité la programmation de projets jusqu'en 2018. En 2019, la reprise de l'instruction par la Région et la mise en place de formations adaptées, ont permis aux GAL de rattraper ce retard, comme le montrent les taux de programmation supérieurs à 50% pour 6/7 GAL, témoignant d'une bonne capacité de mise en œuvre et d'ingénierie. Le taux de programmation du GAL de Châlons-en-Champagne atteignait 31,28 % en août 2021, ce qui s'avère être en retrait par rapport aux six autres GAL étudiés. Ce taux de programmation s'expliquait principalement par l'absence d'un animateur au sein du GAL depuis fin 2017 jusque fin 2019. Le GAL est toutefois également parvenu à rattraper en partie ce retard par la suite, le travail d'animation ayant permis de faire émerger un nombre de projets important dans un délai relativement court.

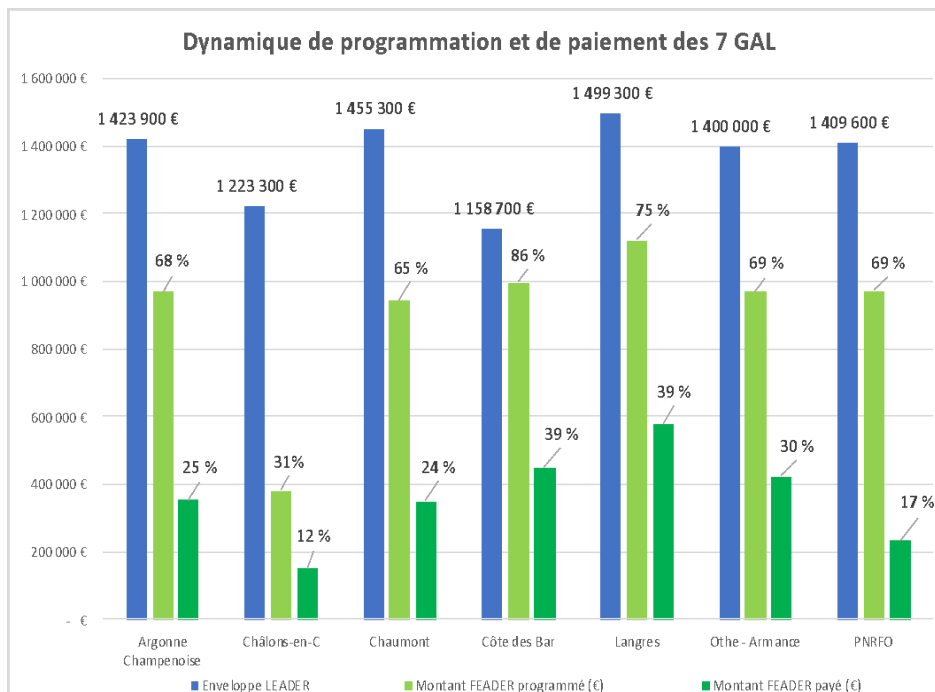
Par ailleurs, une enveloppe complémentaire a été attribuée aux 7 GAL à la fin de l'année 2021, ayant pour conséquence une baisse artificielle des taux de programmation et de paiement, comme illustré dans le tableau ci-dessous.

	Montant total FEADER maquette conventionnée	Montant FEADER programmé et %	Montant FEADER payé et %
<b>GAL Argonne-Champenoise</b>	1 423 900€ <i>1 802 863€</i>	971 635 € (68,24 %) <i>1 065 919,45 € (59,12%)</i>	356 330 € (24,32 %) <i>352 048,65€ (19,53%)</i>
<b>GAL Châlons-en-Champagne</b>	1 223 200€ <i>1 541 120€</i>	382 587,95€ (31,28 %) <i>576 738,59 € (37,42%)</i>	152 708,03 € (12,48 %) <i>188 063,83€ (12,20%)</i>
<b>GAL Pays de Chaumont</b>	1 455 300€ <i>1 876 263€</i>	943 546,13 € (64,84 %) <i>1 192 703,11 € (63,57%)</i>	353 937,91 € (24,32 %) <i>625 344,86€ (33,33%)</i>
<b>GAL Côte des Bar</b>	1 158 700€ <i>1 513 761€</i>	997 994,45 € (86,13 %) <i>1 348 429,17 € (89,08%)</i>	450 358,45 € (38,87 %) <i>639 276,56€ (42,23%)</i>
<b>GAL Pays de Langres</b>	1 499 300€ <i>1 957 413€</i>	1 123 708,64 € (74,95 %) <i>1 316 868,80 € (67,28%)</i>	579 898,17 € (38,68 %) <i>628 409,75€ (32,10%)</i>
<b>GAL Othe-Armance</b>	1 400 000 € <i>1 789 744€</i>	970 686,77 € (70 %) <i>1 203 585,86 € (67,25%)</i>	425 660,35 € (30 %) <i>569 858,27€ (31,84%)</i>
<b>GAL Parc naturel régional de la Forêt d'Orient</b>	1 409 600€ <i>1 804 875€</i>	973 914,53 € (69 %) <i>1 083 386,68 € (60,03%)</i>	263 802,67 € (18,71 %) <i>331 040,97€ (18,34%)</i>
<b>7 GAL*</b>	9 570 100 Euros	5 908 545 € (61,73 %)	2 586 867 € (27,03 %)

Données du GAL – données arrêtées au 30/06/2021 (en couleur noir)

Les données présentées en italique (en orange) sont datées du 30 mars 2022, afin de mettre en avant les évolutions dans les dynamiques de programmation.

(\* ) A l'échelle des 7 GAL du Grand Est impliqués dans le projet de coopération



**L'état des lieux d'avancement financier à l'échelle des 7 GAL (au 30 juin 2021) :**

- Le montant total FEADER des maquettes conventionnées est de 9 570 000 €
- Le montant FEADER programmé est de 6 364 074 € (66,5% contre 52,6% au niveau national et 51% au niveau régional) et le montant FEADER payé est de 2 318 893 € (24,23 % contre 28,20% au niveau national et 28% au niveau régional).
- Le taux de programmation est supérieur à 60% pour 6 GAL. Il est en deçà de 40% pour le GAL Châlons-en-Champagne en raison de l'absence d'animateur de fin 2017 à fin 2019. Ce retard s'atténue avec l'important effort de programmation des derniers

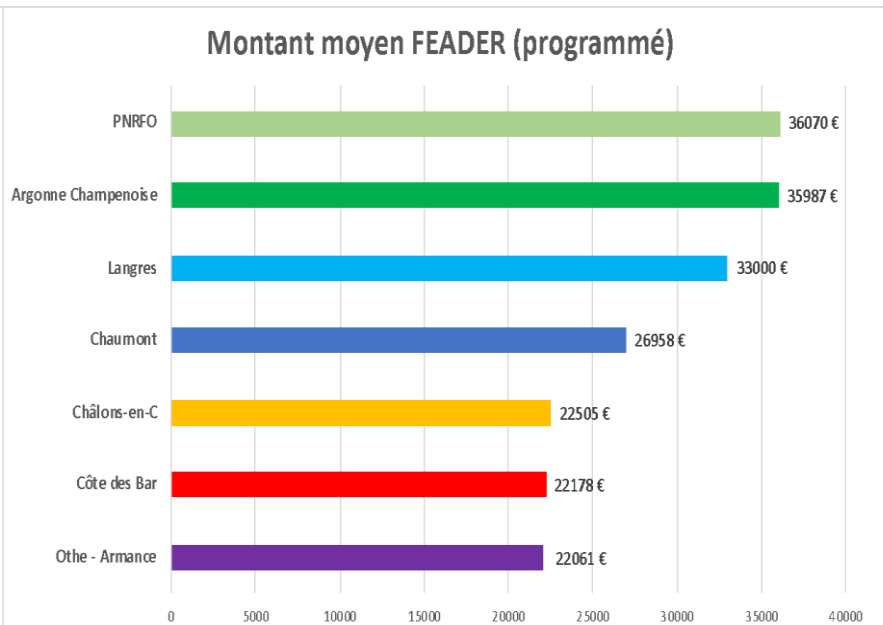
mois.

- Le taux de paiement est inférieur ou égal à 25% pour 4 GAL et supérieur à 25 % pour 3 GAL. 4 GAL sur les 7 mentionnent qu'ils ne rencontrent pas de difficulté particulière concernant les demandes de paiement (Chaumont, Langres, Argonne Champenoise et Othe-Armance). Les autres GAL soulignent toutefois la longueur du processus.

- **Un grand nombre de projets de petite envergure financière**

**Un montant moyen FEADER programmé inférieur à 30 000 euros**

Le montant moyen de FEADER programmé à l'échelle des 7 GAL est de 28 394 euros. Les projets financés sont plutôt de petite envergure financière et largement en-dessous des plafonds fixés par les GAL (entre 30 000 et 80 000 euros ; sauf pour le GAL de l'Argonne Champenoise qui présente un plafond d'intervention relativement élevé : 135 000 €). Le plafond de 80 000 ou 135 000 euros est atteint sur un nombre limité de projets.



- **Une maîtrise d’ouvrage équilibrée à l’échelle des 7 GAL**

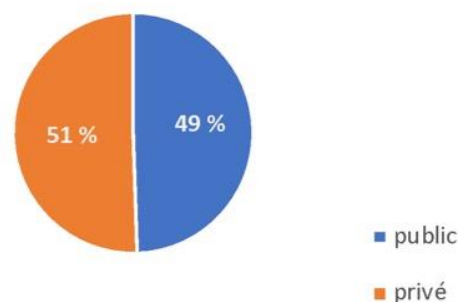
**Une maîtrise d’ouvrage équilibrée à l’échelle des 7 GAL mais avec des disparités entre eux**

En dehors des projets d’ingénierie (Mesure 19.4), la maîtrise d’ouvrage est majoritairement publique dans 4 GAL : Châlons-en-Champagne (75%) ; Chaumont (60%) avec plusieurs projets portés par le Syndicat mixte du Pays de Chaumont ; Langres (76% avec 2/3 des projets portés par le PETR du Pays de Langres). Certains d’entre eux mentionnent notamment l’orientation des petites associations vers d’autres financements plus adaptés en termes d’avance de trésorerie.

Au contraire la maîtrise d’ouvrage est majoritairement privée pour 4 GAL : PNRFO (55%) Côte des Bar (60%), l’Argonne Champenoise (52%) et Othe-Armance (72%)

La prédominance de porteurs privés s’explique notamment par l’existence de fiches actions fortement orientées sur le développement économique et le soutien aux activités touristiques, qui ont attiré les entreprises ainsi que sur l’événementiel avec l’implication de nombreuses associations.

**Répartition de la maîtrise d’ouvrage (hors animation)**



- **Des cofinancements majoritairement issus de la Région et de l’État**

Cofinanceurs	Montant cofinancements programmés							
	Argonne Champenoise	Châlons-en-C	Chaumont	Côte des Bar	Langres	Othe Armance	PNRFO	Total
Etat	181 131 €	119 709 €	69 942 €	47 925 €	35 070 €	283 278 €	12 093 €	749 148 €
Région	50 434 €	28 777 €	202 662 €	143 080 €	199 929 €	467 752 €	106 177 €	1 198 811 €
Départements	12 000 €	35 206 €	98 396 €	89 203 €	3 875 €	29 266 €	19 328 €	287 274 €
Communes et EPCI	15 939 €	27 934 €	5 000 €	58 366 €	3 200 €	65 506 €	88 363 €	264 308 €
Autres (...)	13 249 €	229 583 €	69 708 €	5 000 €	62 629 €	10 000 €	56 973 €	447 142 €

La Région et l’État sont les deux principaux cofinanceurs bien que de fortes disparités dans l’attribution des cofinancements existent entre les GAL. Les contreparties régionales sont majoritaires chez cinq GAL et les contreparties étatiques prédominantes pour deux GAL (Argonne Champenoise et Châlons-en-Champagne).

Chez certains GAL, les montants des contreparties régionales sont très importants (Othe-Armance Chaumont, Langres).

Pour le GAL Othe-Armance, la forte proportion de cofinancements de la Région s’explique notamment par les relations tissées entre la Région et le GAL. En effet, des réunions ont été organisées en amont entre les services de la région, les élus de la communauté de commune du Pays d’Othe et l’équipe du GAL. Ceci a favorisé l’optimisation des cofinancements de la Région, notamment sur les projets liés au développement économique, du fait de la compétence régionale sur ce thème.

Les porteurs de projet des GAL sollicitent par ailleurs le Groupement d'Intérêt Public (GIP) Haute-Marne de Bure qui cofinance de nombreux projets LEADER, cela explique le montant élevé sur la ligne « autres cofinancements ». De plus, le GAL Pays de Langres a fait appel à la Région, travaillant autour de l'innovation, de nombreux projets s'inscrivaient dans l'AMI régional « initiative territoriale ».

Des différences sont également observées sur les cofinancements départementaux. La mobilisation du Département est variable d'un GAL à l'autre, même au sein d'un même département. Cela s'explique notamment par la différence de dépenses éligibles entre les GAL (les dépenses de travaux sont éligibles dans certains GAL seulement par exemple et impliquent donc des cofinancements départementaux plus importants).

D'autres GAL (Argonne Champenoise notamment) font le choix volontaire de mobiliser, dès que cela est possible, des contreparties locales (communauté de communes notamment) afin de simplifier la démarche pour les porteurs de projets et de réduire les délais d'obtention des cofinancements qui tendent à allonger les délais de montage des dossiers.

### 3. Analyse comparée des modalités de mise en œuvre et de gouvernance

#### 4.1. Modalités d'animation et de gestion

GAL	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
Nombre total de postes	1	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1
Dont ETP animation	1	1	1	1	1	1	1
Dont ETP gestion			0,5	0,5	0,5	0,5	
Prise en charge de l'instruction	Oui avec supervision rapide de la Région avant comité	Non	Non	Non	Non	Non	Non

L'ingénierie LEADER est en moyenne plus faible chez les 7 GAL par rapport aux GAL des autres régions (inférieure à 2 ETP). Trois GAL sur les sept ne disposent que d'un ETP pour les missions d'animation et de gestion. Une ingénierie d'animation est pourtant nécessaire à la programmation effective des enveloppes, l'absence d'animateur ou de gestionnaire ou encore le turn-over des équipes a pu avoir des conséquences sur le renouvellement des porteurs et l'identification de nouveaux acteurs mais aussi sur les projets de coopération menés.

#### 4.2. Principales actions d'animation et d'accompagnement des porteurs

- Une animation souvent limitée à l'accompagnement de porteurs déjà identifiés

Les actions de communication menées par les 7 GAL ont concerné notamment des formations/sensibilisations des porteurs (réunion ou support pédagogique), l'appui dans la recherche de cofinancements et/ou la réorientation vers d'autres dispositifs, l'appui dans le montage du dossier de candidature et de leur demande de paiement...

Toutefois, peu d'actions d'animation visant à faire émerger des projets ont été menées, notamment car le programme LEADER était déjà connu des acteurs locaux et que le réservoir de projets était considéré comme suffisamment important pour programmer les maquettes financières allouées.

Deux territoires ont toutefois initié une dynamique d'animation afin de mobiliser de nouveaux acteurs:

- Sur le territoire du Pays de Châlons-en-Champagne, il a été nécessaire de remobiliser l'ensemble des acteurs à la suite de l'arrêt du programme durant les années 2018 et 2019. L'ensemble des communautés de communes et communes a été sensibilisée dans le cadre de réunions locales et les chambres consulaires ont été approchées. La presse a également assuré une diffusion de l'information. L'animateur continue à se mobiliser, par ailleurs, dans les réunions d'acteurs et de réseaux (ex : Réseau PARTAAGE du PNR de la Montagne de Reims : Pour une Alimentation Responsable et une Transition Agri-Alimentaire en Grand Est) afin de mieux faire connaître LEADER.
- L'animateur du GAL Côte des Bar a également participé, en début de programmation, à des réunions de conseil municipaux afin de faire connaître LEADER et de fédérer un réseau d'acteurs. Des réunions ouvertes ont été organisées sur le territoire, afin d'expliquer les objectifs du programme et les modalités de dépôt de projet. Des réunions avec des prescripteurs ont également été organisées pour faire connaître le programme et ses contraintes, à divers organismes (banques ou cabinets comptables - en étroite contact avec les vignerons).

- **Une diversité d'actions de communication**

Si l'ensemble des 7 GAL communique sur le programme LEADER, et ce par différents biais : page web LEADER sur le site de la structure porteuse, brochure LEADER, roll-up, newsletter, fiches projets, réseaux sociaux... certains vont plus loin dans la dissémination du programme.

Certains GAL (Côte des Bar, Chaumont) ont par exemple fait le choix de produire des vidéos sur les projets soutenus (des projets de coopération pour le GAL Côte des Bar). Les GAL de manière générale participent également régulièrement aux réunions de réseau organisées à l'échelle européenne ou nationale (réseau rural national, LEADER France...) ou régional. Il a par ailleurs été nommé au prix LEADER France pour un de ses projets.

Le GAL Othe-Armance s'est appuyé sur les membres des comités de programmation, qui jouent le rôle « d'ambassadeurs » du programme LEADER. La diffusion d'information par des membres provenant de différents secteurs favorise le lien entre des porteurs de projets et les acteurs locaux.

#### **4.3. Focus sur les modalités de sélection des projets**

- **Une sélection en deux étapes**

Dans 6 GAL sur les 7, la sélection des projets se fait en deux étapes. Un comité technique rassemblant l'équipe technique du GAL et différents acteurs locaux se réunit : les membres remplissent la grille de sélection et apportent leur avis technique, qui est ensuite transmis aux membres du comité de programmation. Le comité technique est plus ou moins élargi selon les GAL. Les porteurs de projet présentent ensuite leur projet en comité de programmation et les membres du comité procèdent au vote.

Le comité technique du GAL PNRFO est par exemple composé de représentants de chaque Communauté de commune ainsi que des trois consulaires et de l'office départemental du tourisme. Plusieurs associations privées font aussi partie du comité technique et du comité de programmation. Le comité technique du GAL Argonne-Champenoise, quant à lui, comprend quatre personnes (l'animatrice LEADER, le Président du GAL, le Vice-Président du GAL et la directrice Aménagement du territoire de la Communauté de communes).

GAL	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
<b>Nombre de participants au comité de programmation*</b>	11 (collège public) 15 (collège privé)	12 (collège public) 14 (collège privé)	9 (collège public) 12 (collège privé)	7 (collège public) 10 (collège privé)	10 (collège public) 14 (collège privé)	8 (collège public) 14 (collège privé)	9 (collège public) 12 (collège privé)
<b>Comité technique</b>	X	-	X	X	X	X	X
<b>Présentation des projets par les porteurs de projet</b>	X (peu de projets présentés)	X	X	X	X	X	X
<b>Grille de sélection</b>	X	X	X	X	X	X	X

Source : *Appréciation par les équipes techniques des modalités de sélection mises en place*

\**Nombre de participants titulaires, au comité de programmation*

Si les 7 GAL utilisent une grille de sélection, celle-ci est jugée assez peu satisfaisante pour trois d'entre eux. Dans le GAL Châlons-en-Champagne, une grille de sélection a été travaillée en début de période. Elle n'est cependant pas utilisée pour la notation des projets, car celle-ci n'apparaît pas adaptée aux projets.

La grille de notation du Pays de Chaumont convient aux porteurs et aux membres du groupe de notation, cependant le critère de l'innovation fait parfois débat.

Pour le GAL Côte des Bar, la grille est jugée assez complexe à appréhender par les acteurs et comprend beaucoup de critères subjectifs donnant lieu à de nombreuses discussions. Certains projets ayant eu la moyenne ont toutefois été refusés, ce qui interroge l'adéquation de cet outil de sélection.

Dans le GAL Othe-Armance, la sélection des projets se fait à partir de la grille de sélection. Néanmoins, celle-ci présente des limites puisqu'elle a été conçue sous l'angle du développement économique et n'est donc pas adaptée à certains projets. Puisque la stratégie se basait sur le développement

économique, la grille de sélection a été développée autour de cette notion mais les critères ne sont pas toujours pertinents pour l'ensemble des domaines couverts par la stratégie du GAL.

Au contraire, le contenu de la grille de sélection du GAL Pays de Langres paraît particulièrement adapté à la stratégie du GAL. En effet, elle repose sur cinq marqueurs de l'innovation sociale, qui est le fil conducteur de la stratégie du GAL. La grille est transmise au porteur de projet dès le dépôt du dossier puis un comité technique préalable, constitué de trois membres de la société civile et de trois élus volontaires, pré-note les projets sur la base de la grille.

- **Focus sur les comités de programmation : des échanges plutôt dynamiques mais des écarts dans la mobilisation des membres publics et privés des comités entre les 7 GAL**

Si la complémentarité des échanges entre membres privés et publics est soulignée par l'ensemble des GAL et que le double quorum a quasiment toujours été atteint (sauf pour les comités organisés pendant la pandémie), des écarts dans la mobilisation des membres publics et privés sont à noter. En effet, il s'est avéré que les membres privés étaient plus faciles à mobiliser pour certains GAL (Pays de Langres, Argonne-Champenoise) ; au contraire les membres publics sont plus facilement présents dans d'autres GAL (Pays de Chaumont, Othe-Armance).

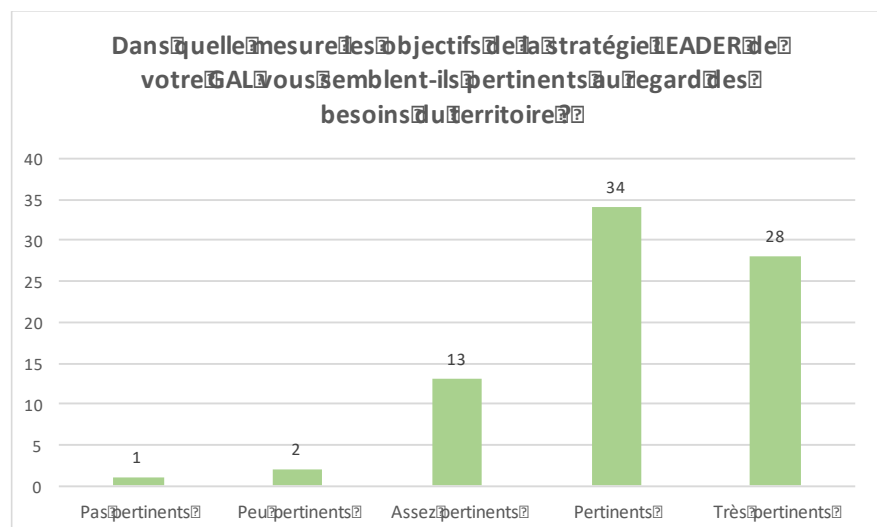
Afin de dynamiser leur comité de programmation, certains GAL ont mené des actions ciblées. Pour inciter à la participation des membres, le GAL Othe-Armance a tenté d'orienter le choix du jour des réunions et le lieu, afin que le comité de programmation soit accessible au plus grand nombre (par exemple, en organisant les comités après 18h en semaine... D'autres pratiques existent également : une semaine avant chaque comité, la gestionnaire du GAL Côte des Bar appelle les membres qui reconfirment leur présence au comité de programmation, une technique simple mais efficace pour s'assurer de la mobilisation des acteurs. Les membres du comité de programmation du GAL Pays de Langres ont reçu quant à eux, une formation sur l'innovation sociale, dispensée par l'Institut Godin (centre de transfert en pratiques solidaires et innovation sociale), qui a favorisé leur implication dans le comité et leur capacité à utiliser la grille de sélection basée sur des critères relatifs à l'innovation. Par ailleurs, la bonne implication des acteurs du territoire du GAL Pays de Chaumont dans la construction de la candidature a favorisé leur participation aux instances de gouvernance par la suite.

## 4. Réponses aux questions évaluatives

### 4.1. Pertinence des stratégies des GAL

Parmi les 78 réponses à l'enquête des membres des comités de programmation, 80% considèrent que les objectifs des stratégies sont pertinents (44%) voire très pertinents (36%) au regard des besoins du territoire. Seuls 4,5% les jugent peu ou pas pertinents. Ainsi, selon les membres de comité,

« cela aide les petits projets à voir le jour mais le programme est encore méconnu des acteurs du terrain ». LEADER permet « d'avoir des projets innovants, et de porter de nouveaux axes de



*développement* » (3 réponses). De ce fait, il a été mentionné à plusieurs reprises que « *les objectifs correspondent à la plupart des attentes et les projets sont déposés par les différents acteurs locaux* » des territoires.

D'après les membres de comités de programmation interrogés, de nouveaux besoins ont émergé durant la programmation : les thématiques de la jeunesse, du vivre ensemble, et de l'environnement ont été mentionnées, ainsi que la mobilité. Plus généralement, le développement de l'attractivité du territoire, via le tourisme et la promotion du territoire restent une priorité pour de nombreux membres de comité interrogés.

**Analyse de la pertinence de la stratégie des 7 GAL :**

GAL	Grandes orientations des stratégies du GAL	Analyse de la pertinence de la stratégie
GAL Argonne-Champenoise	« Développer les conditions et mettre en réseau les acteurs pour ancrer et accueillir les populations et les activités sur le territoire »	<p>Les enjeux que les équipes du GAL ont identifié lors de la phase de diagnostic, ont conduit à développer une stratégie en direction de l’ancrage et de l’accueil de populations et d’activités sur le territoire de la Communauté de communes de l’Argonne-Champenoise. Ce ciblage devait permettre de traiter diverses thématiques relevant du développement économique, des services à la population ainsi que du rayonnement du territoire ; tout cela afin de développer l’attractivité du territoire, pour les visiteurs tout comme pour les habitants.</p> <p>=&gt; Les enjeux identifiés sur le territoire sont bien retranscrits dans les objectifs fixés dans la stratégie ce qui démontre sa pertinence, notamment sur les thèmes du développement économique et de l’amélioration de la qualité de vie. Le besoin de mise en réseau, qui avait été identifié, a été traité de manière moins évidente dans la fiche-action 3 « Des espaces de promotion et de collaboration : se mobiliser pour mettre en réseau les acteurs et améliorer le rayonnement du territoire », dont la finalité et les objectifs sont restés plus flous.</p>
GAL Châlons-en-Champagne	« Un pays attractif par ses vallées qui relient et permettent de bien vivre ensemble »	<p>La stratégie de Châlons-en-Champagne s’est construite sur une logique de coopération et de coordination entre les différents territoires du Pays. À travers ce fil conducteur, plusieurs champs thématiques ont été traités : la valorisation du territoire, la proximité des services et de l’action culturelle, et enfin l’attractivité économique et touristique.</p> <p>=&gt; La stratégie est jugée assez pertinente. Les enjeux cités sont en lien avec les préoccupations identifiées sur le territoire et les objectifs sont clairs. Néanmoins, la typologie d’action est assez resserrée et a pu diminuer la mobilisation ou la réalisation de projets de certains acteurs du territoire (entreprises, commerces locaux) et donc les réalisations liées à ces domaines d’activité.</p>

<p>GAL Pays de Chaumont</p>	<p>« Un territoire attractif et valorisé pour favoriser l'accueil et le maintien des populations »</p>	<p>La stratégie du GAL du Pays de Chaumont a été orientée vers le développement de l'attractivité du territoire, pour favoriser à la fois l'accueil et le maintien des populations. Cette stratégie s'est traduite par plusieurs orientations thématiques en faveur de l'attractivité économique et de l'innovation, du développement du tourisme et de l'offre de loisirs, et enfin de la valorisation du patrimoine local.</p> <p>=&gt; La stratégie est pertinente, notamment puisque elle a été élaborée dans le cadre d'une forte participation des acteurs du territoire, ce qui a permis une bonne identification des enjeux. L'idée à travers les fiches-actions était de conserver une certaine ouverture vis-à-vis des projets pouvant survenir sur le territoire, ce qui se manifeste notamment par la forme de la fiche-action 1 « Innover pour créer des activités et des services », ouverte à différents types d'activités ou de services.</p>
<p>GAL Côte des Bar</p>	<p>« Renforcer l'unité et l'identité de la Côte des Bar »</p>	<p>Les enjeux identifiés sur le territoire ont amené à développer une stratégie en direction du renforcement de l'unité et de l'identité de la Côte des Bar. Celle-ci se décline en plusieurs axes thématiques : l'amélioration de l'image du territoire, le développement du maillage territorial, la construction d'un cadre propice aux besoins de l'entrepreneuriat en faveur de la compétitivité et de l'installation de nouvelles entreprises, et enfin la structuration de l'offre culturelle et touristique du territoire. Toutefois, certains enjeux n'ont pu être identifiés lors de la phase de diagnostic, liés à la transition énergétique et écologique ou à la jeunesse.</p> <p>=&gt; La stratégie du GAL est pertinente. Les enjeux se reflètent bien dans les objectifs des fiches-actions, même si certains n'ont pas fait l'objet d'un ciblage spécifique alors même que le besoin existait (environnement, innovation). Les deux premières fiches-actions ont des champs d'action qui sont clairs liés aux services à la personne et à l'économie. Les lignes de partage entre les fiches-actions 3 et 4 sont plus difficiles à saisir, possédant toutes deux un focus sur la question touristique.</p>

<p>GAL Pays de Langres</p>	<p>« Innovons en pays de Langres »</p>	<p>La stratégie du GAL du Pays de Langres est centrée sur l'innovation et se décline en cinq fiches-actions. Elle couvre différents champs thématiques liés au tourisme et au patrimoine, à l'émergence de nouvelles formes d'activités économiques, au développement des compétences et des savoir-faire, et enfin à l'amélioration du vivre-ensemble ainsi qu'au renforcement du lien social. Par ailleurs, certains enjeux qui étaient traités en filigrane dans le cadre de la stratégie (transition écologique) ont émergé et se sont affirmés lors de la programmation.</p> <p>=&gt; La stratégie est pertinente et couvre bien les besoins du territoire qui ont été identifiés. Les objectifs sont précis et bien structurés. Les indicateurs cependant, manquent de définition et pourraient être plus travaillés lors de la prochaine programmation, afin de mesurer la réponse des projets aux objectifs.</p>
<p>GAL Othe-Armance</p>	<p>« La logique de marque pour renforcer les filières économiques locales »</p>	<p>Le GAL a fait le choix d'orienter sa stratégie sur la question économique, comme vecteur de développement territorial. Fil conducteur pour une majorité des acteurs locaux lors de l'élaboration de la candidature LEADER, ce ciblage devait également permettre de traiter d'autres problématiques telles que le commerce ou encore le tourisme et la culture ; tout cela dans une perspective de développement de l'attractivité du territoire. Par ailleurs, d'autres besoins n'ont pas été identifiés au stade de la candidature et ont pourtant émergé au cours de la programmation, essentiellement sur la thématique des services à la personne et du lien social (notamment dans le contexte de la crise du COVID-19).</p> <p>=&gt; Une stratégie pertinente par rapport aux besoins du territoire identifiés lors de la phase de diagnostic. Néanmoins, l'analyse des fiches-actions, de leurs enjeux et objectifs, montre que les lignes de partage sont parfois difficiles à établir entre les fiches-actions. Il existe</p>

		notamment une superposition entre certaines fiches-actions, au regard des enjeux et des objectifs retenus.
GAL Parc naturel régional de la Forêt d'Orient	« Développer l'attractivité pour mieux vivre et accueillir sur le territoire »	<p>Les enjeux identifiés sur le territoire ont amené à développer une stratégie en direction du développement de l'attractivité et de l'accueil sur le territoire du PnrFO. Cette stratégie doit permettre d'améliorer les modes de vie des habitants, de renforcer les moyens d'accueil ainsi que la reconnaissance de l'identité locale. La stratégie se décline en quatre orientations thématiques, permettant de traiter des questions de productions et de filières locales, des services à la personne, du rayonnement du territoire et du développement touristique.</p> <p>=&gt; La stratégie est relativement pertinente mais la logique d'intervention pourrait être améliorée. De nombreux enjeux existent, et cela a généré la production d'objectifs très larges, afin de répondre à l'ensemble des besoins identifiés. Ce manque de ciblage a pu porter atteinte à la pertinence de la stratégie et ainsi empêcher une réponse suffisante à chacun des besoins. Les fiches-actions 3 et 4 semblent notamment assez proches sur la question du tourisme, ce qui porte atteinte à la clarté de la stratégie.</p>

## 4.2. Cohérence des programmes LEADER

L'analyse de la cohérence a pour objet de vérifier la bonne adéquation des ressources financières avec les objectifs fixés, la bonne articulation des objectifs entre eux et avec les types d'opérations envisagés et avec les indicateurs (cohérence interne). Elle a également vocation à analyser l'articulation entre les fonds LEADER et les autres politiques publiques (cohérence externe).

### Cohérence interne

Pour les sept GAL, la révision des programmes (au moment de l'attribution d'une enveloppe complémentaire notamment) a permis de **réadapter les enveloppes financières au regard des besoins**.

- Dans certains cas, les domaines qui font l'objet d'une programmation moindre ont vu leur enveloppe diminuer (cas des services à la personne notamment sur le GAL PNRFO et du Pays de Langres)
- Dans d'autres cas, un abondement plus conséquent a pu être affecté à certaines fiches-actions qui présentaient une dynamique forte : le tourisme a vu son enveloppe s'accroître assez considérablement sur les GAL de PNRFO, Pays de Langres, Othe-Armance et en Argonne champenoise notamment. L'économie a connu également un réabondement dans le Pays de Langres et en Othe-Armance. De manière plus isolée à un seul territoire, on retrouve des abondements complémentaires sur les services en Argonne Champenoise, sur le patrimoine naturel dans le Pays de Châlons et la transition écologique dans le GAL PNRFO.
- Le Pays de Chaumont a opté dans son cas pour une augmentation assez proportionnelle de ses différentes enveloppes ce qui montre une continuité du programme par rapport à ce qui avait été envisagé initialement.



L'adaptation des enveloppes financières au cours du programme est nécessaire pour adapter au mieux le programme en fonction des besoins du territoire. Néanmoins une vigilance doit être apportée en cas de création d'un fort déséquilibre de la maquette financière. Les raisons d'une sous-consommation ou d'une surconsommation doivent être analysées en amont, afin d'en identifier les raisons (ex : un manque d'animation dans un domaine, une programmation aisée dans un autre du fait d'une faible valeur ajoutée des projets) et d'envisager des mesures de correction avant d'enclencher une évolution de la maquette financière.

De manière générale, on peut constater **une logique d'intervention des programmes plutôt satisfaisante avec plus ou moins d'écueils en fonction des programmes**. Si l'on peut observer une bonne cohérence entre les objectifs et typologies d'actions des fiches actions des GAL du Pays de Langres et du Pays de Chaumont, les cinq autres programmes présentent **quelques redondances dans les objectifs et/ou types d'actions des différentes fiches actions**, ce qui a pu amener pour certains programmes, à des confusions dans l'orientation des projets. Ces problèmes d'articulation sont notamment constatés dès lors que la promotion du territoire et le développement touristique sont dissociés dans deux fiches actions (cas notamment de l'Argonne Champenoise et d'Othe-Armance). La mobilité qui peut être vue sous l'angle de la mobilité durable et de l'accessibilité peut également se retrouver dans des fiches actions distinctes (transition écologique et services à la population).

Une réserve peut être également émise de manière générale pour les 7 GAL évalués concernant le choix des indicateurs pour rendre compte des résultats, parfois mal définis ou difficiles à renseigner.



Pour la prochaine candidature, il sera nécessaire de vérifier l'articulation des types d'actions au moment de la construction de la logique d'intervention de la stratégie. La relation entre les objectifs, les résultats attendus et les typologies d'action doit être vérifiée pour que la logique d'intervention soit satisfaisante.

⇒ Plus de recommandations : [Fiche de recommandation 1 – Logique d'intervention et valeur ajoutée – Partie 3. Logique d'intervention et valeur ajoutée](#)

## Cohérence externe

Une **bonne complémentarité entre le programme LEADER et l'action conduite par les Communautés de communes ou le PETR** a pu être observée dans la majorité des évaluations. Les communautés de communes se sont montrées des cofinanceurs importants sur certains des territoires (Othe-Armance pour les entreprises et acteurs touristiques, Argonne Champenoise pour les structures associatives, PNRFO pour les porteurs privés en général). Cette complémentarité mérite néanmoins d'être améliorée (notamment en matière économique) pour le programme du Pays de Châlons-en-Champagne dont la création n'était qu'émergente au moment de l'élaboration de la candidature LEADER.

**Les lignes de partage des fonds LEADER avec les autres dispositifs européens se sont avérées claires pour l'ensemble des programmes.** Le domaine de la transition énergétique a cependant souffert d'effets de concurrence avec le FEDER (particulièrement dans le GAL PNRFO). Sur la dernière partie du programme, les équipements de proximité ont pu parfois trouver avec le FEADER Relance une nouvelle voie de soutien financier. Cette effet de concurrence n'était cependant pas prévisible.

Il existe **une réelle complémentarité entre les politiques régionales et d'Etat** et les fonds LEADER, la Région et l'Etat restant les principaux cofinanceurs de LEADER.



### CE QUI FONCTIONNE BIEN

- **Othe Armance** : Les relations tissées entre les services de la région, les élus de la communauté de commune du Pays d'Othe et l'équipe du GAL qui ont favorisé l'optimisation des cofinancements de la Région, notamment sur les projets liés au développement économique, du fait de la compétence régionale sur ce thème.
- **Argonne champenoise** : ouverture d'une ligne de cofinancement des projets associatifs pour éviter aux petites structures de rechercher d'autres cofinancements.

Dans certains territoires, **la ligne de partage** a été déterminée au regard d'un montant plafond (40 000 € pour Othe Armance). Le caractère atypique ou innovant des projets a été également une voie de ligne de partage, ces projets ne trouvant bien souvent pas de possibilité de financement au travers des dispositifs classiques.

Dans le domaine social, les fonds de la CAF, des caisses de retraite, des Départements ont pu pallier au retard de financement des programmes LEADER dans les premières années et éloigner les porteurs de projet des programmes LEADER pour la suite (effet observé notamment en Argonne Champenoise).

En fin de programme, de nouveaux fonds sont apparus et certains vont se poursuivre sur la période 2023 – 2027 : Plan de relance, Dispositif Petites villes de demain, Financements du Projet Alimentaire Territorial...



Pour la prochaine candidature, il sera nécessaire de vérifier l'articulation entre les types d'actions et les sources de financements extérieurs (notamment celles apparues récemment) qui sont nombreuses et parfois plus facilement mobilisables que les fonds du programme LEADER. Il est essentiel que les programmes LEADER interviennent dans les domaines où les financements existants par ailleurs ne génèrent pas une concurrence avec les fonds LEADER.

Le lien avec le CRTE (Contrat de relance et de transition énergétique) devra être fait. Les outils qui méritent particulièrement une attention sont :

• **Les financements d'origine européenne qui ne sont pas compatibles avec le programme LEADER :**

- Autres dispositifs du Programme de Développement Rural (notamment dispositifs de développement rural et à caractère environnemental et mesure en lien avec la diversification agricole)

- Programme FEDER – FSE+ (notamment volet sur la biodiversité et l'énergie, volet urbain, appui à la compétitivité des entreprises et au numérique). A noter sur les projets relatifs à la culture, au développement touristique durable ainsi qu'à la santé et hébergement des séniors (autres que les EPHAD), la priorité de financement est donnée à LEADER s'ils s'intègrent dans la stratégie).

- Eventuelles mesures du plan de relance qui seraient soutenues par des fonds d'origine européenne

• **Les financements qui peuvent s'avérer plus facilement mobilisables**

- Mesures du Plan de relance (notamment dans le domaine de l'énergie)

- Dispositifs de la CAF sur les financements des services à la personne

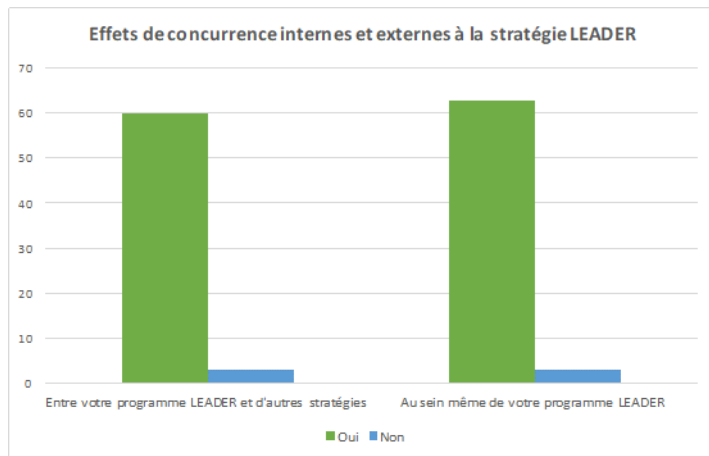
- Financements dans le cadre du Projet Territorial Alimentaire pouvant être financés par le MAAF, L'ADEME, l'ARS, la DREAL...

- Dispositifs régionaux, départementaux et nationaux (dont Petites Villes de Demain)...

## Zoom sur les résultats des enquêtes en ligne

Pour la majorité des membres de comités de programmation interrogés (89%), la stratégie LEADER est bien articulée avec les autres stratégies et les financements existants sur le territoire. Spécifiquement, l'articulation est évidente pour les membres des comités de programmation du GAL du Pays de l'Argonne-Champenoise et du GAL Pays de Chaumont.

Les membres mentionnent notamment que la logique de financement dans LEADER permet des complémentarités avec d'autres programmes / financements locaux, plutôt que des effets de concurrence.



Ainsi, LEADER est un bon effet levier, qui possède une « belle complémentarité » avec d'autres dispositifs locaux. Néanmoins, certains membres ont noté que « l'idée de LEADER est de faire émerger des projets différents : il manque cette capacité à faire émerger des projets innovants, se distinguant de dispositifs classiques ». Par ailleurs, il est « difficile de s'y retrouver dans tous ces programmes » et il faudrait mieux « communiquer pour s'y retrouver entre les financements existants ». Une articulation qui est donc à nuancer et sur laquelle il faudrait améliorer la communication, d'après les membres des comités de programmation.

### 4.3. Contribution des opérations aux objectifs des stratégies

#### MATRICE DES ORIENTATIONS THEMATIQUES RETENUES A L'ECHELLE DES STRATEGIES

	Économie touristique			Patrimoine culturel et naturel		Services à la personne et lien social		Économie circulaire et transition écologique		Soutien au tissu économique local			TIC - Usages numériques	Soutien au capital humain	
GAL	Valorisation du patrimoine et aménagement, renforcement de l'attractivité des sites touristiques	Hébergements touristiques	Organisation, structuration de la filière touristique, promotion touristique	Dynamisation de la vie culturelle locale	Valorisation patrimoniale et culturelle locale	Renforcement de l'accès aux services : médicaux, publics, sociaux, culturels, transports...	Développement de la vie associative au service du renforcement du lien social	Aménagement et mise en valeur de sites naturels, sensibilisation à l'environnement et préservation des ressources	Économie circulaire et transition écologique	Structuration et valorisation de filières courtes locales durables	Maintien et développement de l'offre commerciale, artisanale et des services de proximité	Soutien au développement d'entreprises et dynamisation du tissu local			
GAL PNRFO															
GAL Othe-Armance															
GAL Côte des Bar															
GAL Pays de Langres															
GAL Pays de Chaumont															
GAL de l'Argonne Champenoise															
GAL Châlons-en-Champagne															

**MATRICE THEMATIQUE DU NOMBRE DE PROJETS PROGRAMMES POUR LES 7 GAL**

	Économie touristique			Patrimoine culturel et nature		Services à la personne et bien social		Économie circulaire et transition écologique		Soutien à l'issue économique locale			TIC Usages numériques	Soutien à l'capital humain
GAL	Valorisation du patrimoine, aménagement, l'attractivité des sites touristiques	Hébergements touristiques	Organisation, structuration de la filière touristique, promotion touristique	Dynamisation de la vie culturelle locale	Valorisation patrimoniale et culturelle locale	Renforcement de l'accès aux services médicaux, publics, sociaux, culturels, transports...	Développement de la vie associative, service au renforcement du lien social	Aménagement et mise en valeur de sites naturels, sensibilisation de l'environnement et préservation des ressources	Économie circulaire et transition écologique	Structuration et valorisation de filières courtes locales durables	Maintien et développement de l'offre commerciale, artisanale et des services de proximité	Soutien au développement d'entreprises et dynamisation du tissu local		
GAL PNRFO	1	4		2	2			1		2		4	1	
GAL de l'Armanche	1	1	1	5	1	1				4	4	18	1	
GAL Côte des Bar	3	5	2	2	5	3	1		1	2	6	5		
GAL Pays de Langres	3		5		5	4				3	1	5	1	2
GAL Pays de Chaumont	5	3	6	3	1	1				1	4	3	2	1
GAL de l'Argonne Champenoise	2	1		3		2	6				1	1	5	
GAL Châlons-en-Champagne	3	2			1		2	2	1	1				

La première matrice présente les orientations stratégiques retenues dans les stratégies initiales.

La comparaison avec la seconde matrice qui référence le nombre de projets soutenus dans les différentes thématiques et sous-thématiques met en évidence des réalisations qui s'inscrivent dans la majorité des orientations que s'étaient fixées les GAL.

Si l'approche assez « généraliste » des stratégies, qui s'avère être une volonté initiale des acteurs pour plusieurs GAL afin de traiter les différents enjeux identifiés lors du diagnostic, le faible nombre de projets sur certains sous-thèmes pose néanmoins la question de leur impact et résultats sur le territoire.

Trois thèmes prédominants ressortent par le nombre d'actions (projets programmés) : l'économie touristique, le patrimoine culturel et naturel et le soutien au tissu économique local.

Toutefois, certains thèmes sont mis en évidence, par rapport au nombre conséquent d'opérations financées (projets programmés) :

- **le soutien au tissu économique local**, qui comptabilise également 69 projets, avec une forte concentration des projets sur les GAL Othe Armance et Côte des Bar. Pour le GAL PNRFO, cette thématique demeure également celle qui concentre le plus de projets. Le soutien aux entreprises concentre le plus grand nombre de projets. Le renforcement de la vie commerciale est resté cependant également assez dynamique et les projets relatifs aux produits locaux ont constitué un autre champ dynamique;
- **l'économie touristique**, qui concentre 54 projets avec une forte concentration des projets sur les GAL du Pays de Chaumont et de la Côte des Bar, mais une action également dynamique sur le Pays de Langres. La valorisation du patrimoine et le renforcement de son attractivité concentre le plus grand nombre de projet. La contribution à la création d'hébergements touristiques a été également active dans 6 des 7 GAL évalués. La promotion des territoires et dans une moindre mesure la structuration de la filière touristique ont été des sujets dans 5 des 7 GAL ;
- **le patrimoine naturel et culturel**, qui compte 31 projets avec une forte concentration des projets sur les GAL Côte des Bar et Othe Armance. Le soutien s'est porté autant sur la valorisation du patrimoine culturel que sur l'organisation d'événements culturels et de quelques résidences d'artistes.

À l'inverse, certains thèmes ont donné lieu à peu de projets. C'est le cas de :

- de manière plus nuancée selon les GAL, **des services à la personne et du lien social** (20 projets) à l'exception de l'Argonne Champenoise qui comptabilise le plus grand nombre de ses projets dans cette thématique. Si l'accès aux services comptabilise 11 opérations, le développement d'une offre de loisirs et le renforcement des liens sociaux s'est concentré autour de 9 projets, dont la majorité se situe en Argonne Champenoise.
- Les **TIC et usages numériques** qui comptent 10 projets, dont 5 en Argonne Champenoise. Cette thématique reste cependant très transversale, des projets en liens avec le numérique se retrouvant dans les différentes thématiques.
- **l'économie circulaire et de la transition écologique** (6 projets), thème peu visé au départ dans les stratégies, à l'exception du GAL du Pays de Châlons-en-Champagne, pour lequel cette thématique a pris de l'ampleur récemment. La transition énergétique a peiné à trouver sa place dans le programme, du fait des effets de concurrence avec d'autres fonds (FEDER notamment). La préservation de la biodiversité et l'aménagement du cadre de vie sont par contre plus accessibles dans le cadre de LEADER.

- **le soutien au capital humain** qui a été peu visé initialement dans les stratégies, mais qui a pu être traité de manière transversal.

Sur les 7 GAL, le programme LEADER a contribué à **la création ou au maintien de 96 emplois**, répartis comme tels :

GAL	Nombre d'emplois créés ou maintenus
Pays Argonne Champenoise	7,5
Pays de Châlons-en-Champagne	14
Pays de Chaumont	11
Côte des Bar	25
Pays de Langres	10,5
Othe Armance	28
Parc Naturel Régional de la Forêt d'Orient	Pas d'indicateur d'emploi

#### Zoom sur les résultats des enquêtes en ligne

**Un impact conséquent dans les domaines de l'économie touristique et du patrimoine naturel et culturel, d'après les membres des comités de programmation (données de l'enquête)**

Les membres des comités de programmation ayant répondu à l'enquête considèrent que les réalisations ont notamment bien contribué à répondre aux objectifs relevant de l'économie touristique, du patrimoine naturel et culturel ainsi que du soutien au tissu économique local. Ces résultats résonnent par ailleurs avec la perception partagée par les porteurs de projet.

Les thématiques des TIC – usages numériques, des services à la personne et du lien social ainsi que de l'économie circulaire et la transition écologique, n'ont pas forcément bénéficié des réalisations financées dans le cadre de LEADER.

Contribution des projets programmés aux objectifs de la stratégie	Moyenne (/5)
Économie touristique	3,76
Patrimoine naturel et culturel	3,29
Services à la personne et lien social	2,59
Économie circulaire et transition écologique	2,43
Soutien au tissu économique local	3,18
TIC – Usages numériques	2,16
Soutien au capital humain	2,38

- **Contribution / dynamiques et de blocage par thématique d'intervention**

Thématique d'intervention	Contribution / Dynamiques	Points de blocage / faiblesses
<p style="text-align: center;"><b>Tourisme</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Remarque commune à l'ensemble des GAL</b> : Une montée en gamme des hébergements touristiques promue également par la Région</li> <li>- <b>Côte des Bar</b> : Une contribution dans des domaines variés, allant de la promotion du territoire, à la réalisation de projets en lien avec l'oenotourisme et le déploiement de services touristiques qualitatifs, ou encore à la création d'hébergements touristiques (gîtes, chambres d'hôtes...).</li> <li>- <b>Pays de Chaumont</b> : Contribution forte via le soutien à la valorisation touristique du patrimoine, aux hébergements touristiques et au développement de l'offre de loisirs. Maillage du territoire est un point fort avec les Petites Cités de Caractère notamment.</li> <li>- <b>Argonne Champenoise</b> : des projets touristiques à caractère structurant et cohérent, l'identité territoriale sur la thématique des couleurs favorisant cette cohérence entre les projets.</li> <li>- <b>Pays de Châlons en Champagne</b> : Opérations qui tendent à se multiplier sur la deuxième moitié de la période de programmation, abordant divers pans de l'économie touristique (hébergements, de loisirs et renforcement de l'attractivité touristique)</li> <li>- <b>Pays de Langres</b> : panel d'opérations permettant de couvrir l'ensemble des objectifs en matière de promotion touristique, dans la formation des acteurs, dans l'animation touristique...</li> <li>- <b>Othe Armance</b> : Des opérations essentiellement orientées vers le développement des hébergements touristiques et la mise en valeur et la réhabilitation du patrimoine local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>PNRFO</b> : un soutien touristique basé quasi exclusivement sur le soutien aux hébergements touristiques. Le programme n'a cependant pas réellement permis de lier la durabilité environnementale à l'activité touristique.</li> <li>- <b>Pays de Châlons-en-Champagne</b> : LEADER n'a pas permis de faire émerger une approche touristique interterritoriale, mais la création de l'observatoire du tourisme qui devrait bénéficier du soutien de LEADER pourrait y contribuer</li> <li>- <b>Argonne Champenoise</b> : la mise en réseau des acteurs n'a été que très partiellement soutenue.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>PNRFO</b> : Au-delà des hébergements touristiques, LEADER a permis de faire naître deux premiers projets structurants, correspondant aux enjeux de la fiche (guide nature, guinguette...).</li> </ul>	
<p><b>Patrimoine culturel et naturel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une amélioration de la visibilité des territoires via un renforcement de l'identité</li> <li>- <b>Pays de Châlons-en-Champagne</b> : Une dynamique culturelle en train d'émerger avec des projets de résidence d'artistes alliant 2 spécificités du territoire (les arts du cirque et l'agriculture)</li> <li>- <b>Pays de Chaumont</b> : 1/3 des projets programmés sur la FA4 « Valorisation du patrimoine local » (petits projets, 12 K€ de FEADER) et un projet de coopération dans le cadre de la marque « Petites Cités de Caractère » cité en exemple au niveau national</li> <li>- <b>PNRFO</b> : Action qui a contribué à faire émerger l'offre culturelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Othe Armance</b> : Un projet culturel de territoire qui a tardé à émerger et une des deux communautés de communes qui n'a pas jugé la thématique comme prioritaire en termes de cofinancements.</li> <li>- <b>PNRFO</b> : L'action n'a pas permis de faire émerger de nouveaux acteurs (qui était un des objectifs de la FA) et ne contribue pas directement à la pérennité de la dynamique culturelle.</li> </ul>
<p><b>Services à la personne et lien social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Argonne Champenoise</b> : deux fils conducteurs principaux, mobilité et offre culturelle/loisirs qui vont dans le sens de l'ancrage de la population, cohérente avec la stratégie du GAL</li> <li>- <b>Pays de Chaumont</b> : la programmation allie des projets d'animation et des projets à caractère structurant (ex. création d'un pôle ADMR/services à la personne dans la vallée du Rognon), et permet de répondre à divers enjeux : mobilité (application multimodale pour les taxis), développement local (commerces et services de proximité)</li> <li>- <b>Pays de Châlons-en-Champagne</b> : Une orientation essentiellement vers les équipements (jeunesse, salles associatives ou socio-culturelles)</li> <li>- <b>Pays de Langres</b> : Projets d'envergure dans les domaines de la mobilité et du contrat local de santé</li> <li>- <b>PNRFO</b> : Une orientation principalement axée sur le maintien des personnes à domicile</li> <li>- <b>Côte des Bar</b> : Une contribution à l'accessibilité de l'offre de services en s'appuyant notamment sur des projets innovants (Proxibus) et au renforcement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Othe-Armance</b> : les fiches-actions ne répondent pas à certains besoins du territoire notamment sur la question des services à la population. Avec la pandémie de COVID-19, de nombreux porteurs de projet ont souhaité développer des projets pour développer de nouveaux services à la population, mais n'ont pas pu obtenir de financements LEADER pour cela.</li> <li>- <b>PNRFO</b> : Manque d'une ingénierie spécifique sur le domaine de l'offre de services au sein du Parc</li> <li>- <b>Remarque commune à l'ensemble des GAL</b> : des difficultés de mobilisation des acteurs associatifs, souvent prédominants sur cette thématique, qui sont liés principalement à la faible capacité d'ingénierie technique et financière de ces acteurs.</li> </ul>

	de la vie commerciale et de la vie locale, avec quelques projets qui ont permis de fédérer les acteurs associatifs	
<b>Économie circulaire et transition écologique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>PNRFO</b> : Relance des dynamiques autour des filières locales (bois et viande)</li> <li>- <b>Pays Châlons-en-Champagne</b> : Une multiplication du nombre de projets sur la fin du programme, tout particulièrement en matière de préservation de la biodiversité et de verdissement du cadre de vie et en matière de rénovation énergétique, via le soutien de la plateforme sur ce sujet.</li> <li>- <b>Pays de Langres</b> : des actions financées concernant 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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Pays de Chaumont</b> : la FA 4 prévoyait la possibilité de soutenir des projets liés à la biodiversité et au changement climatique. Ce type de projet ne s'est toutefois pas présenté.</li> <li>- <b>PNRFO</b> : concurrence avec le programme FEDER sur la rénovation énergétique qui a nécessité un remaniement de la fiche action vers les filières locales. L'inéligibilité des actions individuelles a cependant limité certains projets.</li> </ul>
<b>Soutien au tissu économique local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Côte des Bar</b> : Une contribution au développement de la vie commerciale et au développement de l'emploi. L'absence d'autres financements de ce type d'actions (soutien aux entreprises et à la création d'entreprises) a permis de mobiliser de nombreux porteurs de projet sur ce thème</li> <li>- <b>Othe-Armance</b> : une majorité des projets sur la FA 4 « Faciliter la création /transmission/reprise des activités économiques et le développement des entreprises par des activités innovantes et / ou durables » ayant généré la création d'entreprises sur le territoire et la mise en réseau des acteurs économiques. Des cofinancements régionaux importants sur les projets axés « économie » (compétence de la région)</li> <li>- <b>Pays de Langres</b> : des actions de structuration des filières et de labellisation/identité et marketing territoriaux</li> <li>- <b>Argonne-Champenoise</b> : Un nombre de projets limité, mais une contribution à la stratégie avec un appui confortant l'accueil d'activités (Centre de ressources et incubateur IRIS).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Othe-Armance</b> : des difficultés rencontrées sur la FA 1 « Créer un observatoire économique pour améliorer le développement économique en conduisant une véritable stratégie » du fait d'une faible capacité de mise en œuvre et d'ingénierie de ce projet</li> <li>- <b>Pays Châlons-en-Champagne</b> : une difficulté à mobiliser les entreprises locales. Un rôle de relais des EPCI sur l'économie qui a pu manquer pour faire émerger des projets.</li> <li>- <b>Argonne Champenoise</b> : des orientations très ambitieuses en matière d'innovation et un manque d'animation économique pour faire émerger des projets dans le cadre du programme LEADER.</li> </ul>
<b>TIC – Usages numériques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Pays de Langres</b> : mise en place d'outils numériques facilitateurs dans le cadre de la FA1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Pays de Chaumont</b> : peu de projets liés au numérique, notamment d'un point de vue économique et touristique</li> </ul>

<b>Soutien au capital humain</b>	- <b>Pays de Langres</b> : Accompagnement des entreprises via une plateforme RH et un projet sur l'innovation en matière économique	- <b>Pays de Langres</b> : une fiche trop précise pour favoriser l'émergence de projets
----------------------------------	---	---

#### 4.4. Questionnement sur la mise en œuvre

Critères	Facteur de dynamique	Facteur de blocage/marges d'amélioration
<p align="center"><b>Animation et accompagnement des porteurs de projet</b></p>	<p><b>Accompagnement des porteurs de projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation des dossiers avec les porteurs de projets en amont de l'instruction régionale facilitant le travail du porteur de projet</li> <li>• Un accompagnement en amont puis après la sélection, pour le suivi administratif et financier facilitant pour les porteurs de projet (Côte des Bar, Argonne Champenoise)</li> <li>• Un lien permanent avec des personnes ressources au sein des différents échelons territoriaux (département, région...) pour orienter les porteurs de projet vers les bons financements (Côte des Bar, Pays de Chaumont)</li> <li>• Un travail avec d'autres niveaux territoriaux pour orienter les porteurs de projet vers les bons financements (Région, département) (PnrFO)</li> <li>• Premier contact et relais pour orienter les porteurs de projet vers les bons financements (les 7 GAL)</li> </ul> <p><b>Organisation et suivi de l'équipe technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation et méthode de travail en binôme animateur/gestionnaire</li> <li>• De nombreuses formations pour l'animatrice et la gestionnaire (Pays de Chaumont)</li> <li>• Un soutien dirigé vers des petits projets et cofinancement d'un maximum de projets possibles (Othe-Armance)</li> </ul>	<p><b>Accompagnement des porteurs de projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un problème de complétude des dossiers : des porteurs de projets peu réactifs dans l'envoi des pièces complémentaires au cours de la période d'instruction, maîtrise insuffisante des exigences (notamment en lien avec la commande publique) (Châlons-en-Champagne)</li> <li>• Instabilité ressentie concernant les règles appliquées par l'AG (Pays de Langres)</li> </ul> <p><b>Organisation et suivi de l'équipe technique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Récurrence de certains projets (gîtes) et interrogation sur le caractère innovant : besoin d'une priorisation (Pays de Chaumont, PnrFO)</li> <li>• Une répartition du temps de travail du gestionnaire lissé sur la période et ne correspondant pas toujours aux pics d'activité liés à la gestion de LEADER (Pays de Langres)</li> <li>• Peu d'information sur la mise en œuvre des projets (au-delà du suivi administratif), une fois ceux-ci approuvés par le Comité de programmation (Côte des Bar)</li> </ul> <p><b>Facteur exogène :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un démarrage tardif de la programmation (7 GAL)</li> </ul>

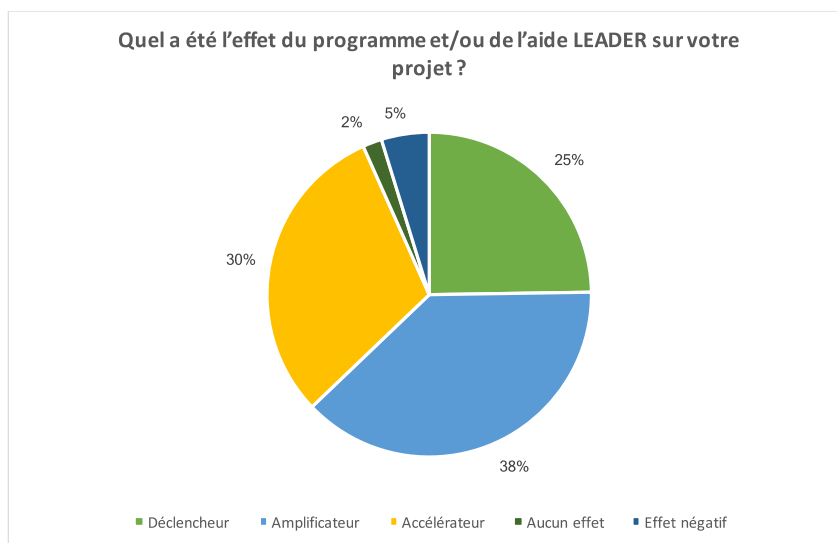
Critères	Facteur de dynamique	Facteur de blocage/marges d'amélioration
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une priorité donnée aux porteurs de projet privés pour l'instruction et le paiement des projets (Côte des Bar)</li> </ul> <p><b>Travail d'information et de communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de documents d'information pour informer les porteurs sur les délais, les règles... liées au dépôt de projet dans LEADER (PnrFO)</li> </ul>	
<p><b>Gouvernance des programmes LEADER</b></p>	<p><b>Comité de programmation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une bonne implication des acteurs du territoire dans la construction de la candidature, favorisant leur participation par la suite (Pays de Chaumont)</li> <li>• Une complémentarité lors des débats, entre les membres des collèges privés et publics (Othe-Armance, Côte des Bar)</li> <li>• Des membres du comité de programmation qui sont tous parties prenantes du projet de territoire et des acteurs privés fortement mobilisés (Pays de Langres)</li> <li>• Une formation « innovation sociale » pour les membres du comité de programmation contribuant à une montée en compétences (Pays de Langres)</li> </ul> <p><b>Sélection des projets :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une grille de sélection donnant lieu à de nombreux échanges au sein du groupe de notation (Pays de Chaumont)</li> <li>• Présentation par les porteurs de projet au comité de programmation préparée avec l'équipe technique du GAL, qui amène le débat (Pays de Chaumont, Pays de Langres)</li> </ul>	<p><b>Comité technique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un partenariat public-privé peu mobilisé (comité technique réduit comprenant seulement 2 membres du GAL et des comités de programmation souvent organisés en consultation écrite) (Argonne-Champenoise)</li> <li>• Problème de coordination entre le comité technique et le comité de programmation : l'avis technique est parfois très peu pris en compte (Côte des Bar)</li> </ul> <p><b>Comité de programmation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des membres du comité de programmation qui ont peu l'occasion d'échanger en direct sur les dossiers, du fait de la mise en place quasi systématique de consultations écrites (Argonne-Champenoise)</li> <li>• Un rôle des membres du GAL limité en termes de mobilisation des porteurs de projets (Châlons-en-Champagne)</li> <li>• Disponibilité parfois limitée des membres privés du comité de programmation (Pays de Chaumont)</li> <li>• Un manque de dynamisme sur le long terme, notamment du côté des membres du collège privé, au sein du comité de programmation (Othe-Armance)</li> </ul>

Critères	Facteur de dynamique	Facteur de blocage/marges d'amélioration
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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 (Pays de Langres)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des problématiques liées à la visio-conférence et un manque de dynamisme durant les comités de programmation (PnrFO)</li> </ul> <p><b>Sélection des projets :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexité des critères de la grille de sélection qui ne justifient pas toujours la sélection ou non d'un projet (Côte des Bar)</li> <li>• Une grille de sélection orientée vers la sélection de projets liés au développement économique (Othe-Armance)</li> </ul>

⇒ Plus de recommandations  **Fiches de recommandation 3,4,5 et 6**

#### 4.5.Plus-value et effets du programme LEADER à l'échelle des 7 GAL

Parmi les 86 porteurs de projets ayant répondu à cette question, 38% déclarent que LEADER a eu un effet « amplificateur » sur leur projet, 25% déclarent que LEADER a eu un effet « déclencheur » et 30 % déclarent que LEADER a eu un effet « accélérateur ». A noter que pour deux porteurs, le dispositif n'a eu aucun effet sur le projet.



Inversement, plusieurs porteurs signalent qu'en raison des délais de paiement, l'effet de LEADER est négatif, fragilisant l'équilibre financier des structures ayant recours à un endettement. De même, la lourdeur administrative a limité la plus-value du programme.

Spécificités LEADER	Commentaires
<b>Lien avec la stratégie de développement local</b>	De manière générale, les stratégies pointent des enjeux qui sont pertinents pour chacun des territoires, avec lesquels les objectifs définis concordent. La réponse aux besoins identifiés est donc pertinente, mais pourrait être améliorée lors de la prochaine programmation. Pour de nombreuses stratégies, certaines lignes de partage sont difficiles à saisir entre les fiches-actions, du fait de superpositions thématiques ou d'objectifs restant très larges. D'autre part, certaines thématiques n'ont pas été traitées dans le cadre des stratégies, alors même qu'elles répondaient à un besoin, et qu'elles se sont affirmées au cours de la programmation (question de l'environnement, par exemple).
<b>Approche ascendante</b>	La phase de concertation a été l'occasion pour la plupart des GAL, de mettre en œuvre une démarche ascendante et de prendre en compte la vision des acteurs locaux. Les typologies d'actions proposées dans les fiches-actions étaient souvent en cohérence avec les besoins exprimés par ces acteurs.
<b>Partenariat public-privé</b>	Le partenariat public-privé est pour l'ensemble des GAL, une source de débats, de complémentarité et bénéficie bien souvent à la qualité des projets. Les équipes techniques jouent par ailleurs parfois un rôle de stimulation des échanges et du lien entre les acteurs privés et publics au sein des comités de programmation. Néanmoins, la dynamique des débats a pu être diminuée par les effets de la crise sanitaire, qui ont causé, pour certains comités de programmation, une baisse de l'engagement des membres. De même, il arrive que certains GAL rencontrent une plus grande difficulté à mobiliser les membres privés du comité de programmation. Le financement des projets a également permis de mettre en réseau certains acteurs, notamment lors de moments informels faisant suite au processus de sélection (entre élus et porteurs de projet, par exemple).

<p><b>Innovation / introduction de nouveaux produits, processus ou savoir-faire dans les territoires ruraux</b></p>	<p>La dimension relative à l'innovation se manifeste de manière assez variée dans les stratégies et programmation LEADER des 7 GAL. Tout d'abord, certains GAL ont fait le choix d'introduire la notion d'innovation directement dans leurs fiches-actions (notamment dans le domaine économique), influençant le type de projet sélectionné. Le GAL du Pays de Langres a spécifiquement développé sa stratégie sur la notion d'innovation. De manière générale, l'innovation se manifeste par l'émergence de projets nouveaux, ou couvrant des thèmes qui n'auraient pas été couverts sans LEADER. Le fonctionnement même de LEADER apparaît comme un facteur d'innovation sur certains territoires. Ainsi, la logique partenariale et la dynamique locale créées par le programme, permettent l'émergence de nouvelles pratiques.</p> <p>Il est à noter que pour un certain nombre de membres de GAL, la notion d'innovation est encore difficile à saisir / définir. Elle est également difficile à prendre en compte et à évaluer, lors de la phase de sélection. Le rôle des grilles de sélection et leur lisibilité dans l'explicitation et la prise en compte de la notion d'innovation sont donc indispensables.</p>
<p><b>Actions intégrées et multisectorielles</b></p>	<p>Les projets soutenus ont très souvent plusieurs dimensions. C'est notamment le cas des projets touristiques, qui pour de nombreux GAL, permettent de toucher à l'activité économique, au patrimoine, ou à l'environnement. Dans certains cas, le rôle des membres du GAL participe aussi au développement de l'approche intégrée. C'est par exemple le cas du GAL Othe-Armance, dont le président est à la fois président du GAL et du Conseil de développement.</p>
<p><b>Mise en réseau entre les acteurs impliqués</b></p>	<p>La mise en réseau a été plus ou moins développée par les GAL au fil de la programmation. Certaines équipes techniques l'ont stimulée, en favorisant des rencontres ainsi que des échanges informels, entre les acteurs du territoire et les membres des GAL. Certains animateurs ont également participé à des réunions et des rencontres à l'échelle régionale, nationale ou européenne (notamment dans le cadre des activités de LEADER France et du Réseau rural national et régional).</p>
<p><b>Coopération</b></p>	<p>La dynamique de coopération est très variable d'un GAL à l'autre. En effet, certains GAL n'ont pas vu de projet de coopération émerger durant la programmation, même si des premières dynamiques de partenariats ont pu se créer. D'autres GAL se sont affirmés comme très actifs dans la coopération européenne, tels que les GAL Côte des Bar et Othe-Armance. Par ailleurs, certaines bonnes pratiques ont vu le jour pour lancer une dynamique de coopération. C'est le cas de l'action du GAL Othe-Armance, avec la mise en place d'un groupe coopération au sein du Conseil de développement, rassemblant les acteurs locaux pour le développement de futurs projets de coopération.</p>

## 5. Préconisations à l'échelle des 7 GAL du Grand Est

### 5.1. Préconisations pour la préparation des futures stratégies LEADER

#### RECOMMANDATION N° 1 – LA CONSTRUCTION D'UNE CANDIDATURE SUR LA BASE D'UNE LOGIQUE D'INTERVENTION SOLIDE

##### Principaux enseignements

L'évaluation a montré que certaines logiques d'intervention, colonne vertébrale des stratégies LEADER, manquaient parfois de solidité (problèmes de pertinence et de cohérence) :

- Similarité d'objectifs pour plusieurs fiches actions, superposition de fiches actions, fiche action couvrant de nombreux champs et générant un fort saupoudrage des financements (limitant l'impact pour le territoire)
- Stratégies parfois peu lisibles pour les acteurs : porteurs de projet, membres de CP
- Des indicateurs difficilement mesurables et pas toujours pertinents, rendant difficile le suivi de la stratégie

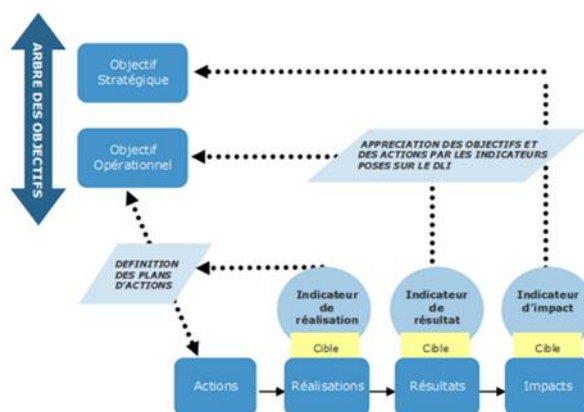
L'appel à projet LEADER lancé par la Région Grand Est prévoit une enveloppe totale de 38 millions euros avec 36 candidats (contre 32 sélectionnés dans cette période). Que la Région sélectionne ou non les 36 candidats, les enveloppes financières risquent d'être peut-être plus limitées, ce qui implique d'autant plus d'optimiser les ressources financières allouées à chaque programme. La construction de la logique d'intervention est donc cruciale pour faire ces choix de répartition.

##### Descriptif de la recommandation

Pour cette nouvelle candidature et afin d'améliorer sa pertinence, il s'agira de faire travailler les acteurs sur les analyses AFOM du territoire qui permettront de définir les enjeux (qui sont différents des objectifs). Sur la base de ces enjeux, les acteurs pourront alors, à l'occasion d'une seconde réunion, définir les objectifs généraux et opérationnels puis dans un troisième temps, les typologies d'actions.

##### Apporter une vigilance à la logique d'intervention de la stratégie :

Il est crucial que la future stratégie s'appuie sur une logique d'intervention claire et bien définie afin de garantir une bonne articulation des fiches-actions et de maximiser l'impact pour le territoire. La logique d'intervention doit commencer par les changements que le programme entend apporter au territoire. Ces changements (ou résultats attendus) doivent être amenés par le biais d'opérations menant à des réalisations. Il convient d'utiliser un "cadre logique" pour clarifier la logique d'intervention derrière chaque fiche action. Ce type de représentation schématisée démontre les liens de causalité qui existent entre les différentes actions, les réalisations prévues et les résultats escomptés. Elle contribue également à définir une vision commune des objectifs du programme et du type d'interventions nécessaires à leur réalisation au sein du partenariat.



Il faudra également veiller à sélectionner les objectifs et typologies d'actions sur lesquels LEADER peut apporter une valeur ajoutée (innovation, apport d'un financement non couvert par ailleurs...) afin d'éviter une stratégie trop large, un saupoudrage des financements et un impact moindre pour le territoire.

#### **Travail de réflexion sur la construction et la quantification des indicateurs.**

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 :

- 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 ;
- 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 ;
- 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 ;
- appui au renseignement des indicateurs par l'équipe technique du GAL afin de s'assurer de la cohérence des données ;
- suivi des valeurs atteintes par les indicateurs, à des fins de pilotage et de valorisation des résultats du programme.

#### **Acteurs concernés**

- **Chef de file** : équipe technique

- **Partenaires associés** : membres du Comités de programmation, autres acteurs participant à la construction de la future stratégie LEADER

## **RECOMMANDATION N° 2 – CENTRER LA STRATEGIE DU FUTUR PROGRAMME SUR LES BESOINS DU TERRITOIRE TOUT EN TENANT COMPTE DE LA CARTOGRAPHIE DES ACTEURS DU TERRITOIRE ET DE L'EVOLUTION DU CONTEXTE ACTUEL**

#### **Principaux enseignements**

De manière générale, les stratégies des 7 GAL sont cohérentes et pertinentes avec les besoins identifiés par les acteurs locaux lors de la phase de construction des candidatures. Toutefois, certaines thématiques n'ont pas été traitées dans le cadre des stratégies, alors même qu'elles répondaient à un besoin, notamment car elles sont affirmées au cours de la programmation (question de l'environnement, par exemple ou encore des services à la population dans un contexte post COVID-19). Il conviendra donc de veiller à bien centrer les stratégies des futures programmes sur les besoins du territoire tout en tenant compte de la cartographie des acteurs du territoire et de l'évolution du contexte actuel.

## Descriptif de la recommandation

Afin de déterminer les domaines d'intervention les plus pertinents, il apparaît essentiel de croiser les besoins du territoire avec une cartographie des financements extérieurs existants et une cartographie des acteurs de l'écosystème des acteurs. Les futurs programmes LEADER devront par ailleurs s'inscrire dans les orientations de l'Union européenne, affichées dans le Pacte Vert pour l'Europe.

### 1) Cartographie des financements extérieurs

Les sources de financements extérieurs sont nombreuses et parfois plus facilement mobilisables que les fonds du programme LEADER. Il est essentiel que le programme LEADER intervienne dans les domaines d'interventions où les cofinancements existent mais où les financements existants par ailleurs ne génèrent pas une concurrence avec les fonds LEADER. Les outils qui méritent particulièrement une attention sont :

- **Les financements d'origine européenne qui ne sont pas compatibles avec le programme LEADER :**
  - Autres dispositifs du Programme de Développement Rural (notamment dispositifs de développement rural et à caractère environnemental et mesure en lien avec la diversification agricole)
  - Programme FEDER – FSE+ (notamment volet sur la biodiversité et l'énergie, volet urbain, appui à la compétitivité des entreprises et au numérique). A noter sur les projets relatifs à la culture, au développement touristique durable ainsi qu'à la santé, la priorité de financement est donnée à LEADER s'ils s'intègrent dans la stratégie).
  - Eventuelles mesures du plan de relance qui seraient soutenues par des fonds d'origine européenne
- **Les financements qui peuvent s'avérer plus facilement mobilisables**
  - Mesures du Plan de relance (notamment dans le domaine de l'énergie)
  - Dispositifs de la CAF sur les financements des services à la personne
  - Dispositifs régionaux, départementaux et aides de l'Etat...

### 2) Cartographie actualisée de l'écosystème d'acteurs

Les GAL devraient également profiter de la préparation de la future candidature pour renouveler l'exercice d'identification et de mobilisation des acteurs. Ainsi, ceci permettrait de :

- Repérer des acteurs, notamment sur les nouveaux champs d'actions ou les champs d'actions qui peinent à émerger et les mobiliser dès la préparation du dossier de candidature
- Identifier les forces vives nécessaires (croisement entre les thèmes d'action et la capacité de faire changer les choses) et renouveler la composition du futur comité de programmation

Ce travail pourrait être fait pendant la préparation de la candidature, à l'occasion d'une réunion de concertation en utilisant la cartographie des acteurs ou les matrices « Intérêt/Pouvoir » :

<https://urbact.eu/stakeholders-ecosystem-map>

<https://urbact.eu/stakeholders-powerinterest-matrix>

### 3) Premières pistes d'orientations à envisager au regard des besoins des territoires et des priorités européennes liées au Pacte vert européen : points de vigilances et pratiques intéressantes

- **Transition énergétique** : Au regard des préoccupations actuelles autour de ces sujets du fait du changement climatique, mais également de la situation géostratégique qui peut mettre en péril l'approvisionnement en énergie et faire augmenter son prix, la thématique de la transition énergétique devient une préoccupation pour tous. Cette priorité s'inscrit pleinement dans le Pacte Vert pour l'Europe. L'appui de LEADER à cette thématique peut se révéler complexe, d'autres aides existant déjà dans le domaine de l'efficacité énergétique et en termes de production d'énergie renouvelable, les règles de concurrence limitent le soutien par des fonds publics. LEADER peut cependant intervenir sur le sujet de la transition énergétique selon une approche transversale, notamment en imposant des critères d'efficacité énergétique dans les investissements qui seront soutenus, tant les projets publics que privés (ex : hébergements touristiques, investissements des entreprises). Des critères de sélection pourraient être réfléchis dans ce sens.
  
- **Développement touristique** : Le tourisme apparaît comme une filière dynamique pour une majorité de territoires. Afin de renforcer la plus-value du programme sur cette thématique, il conviendra de privilégier la mise en réseau des acteurs à l'échelle des territoires, mais aussi de développer cette thématique en prenant en compte les enjeux du Pacte Vert pour l'Europe (tourisme vert, responsable...).

  - ⇒ **Pratiques extérieures** : La Communauté de communes de l'Argonne Champenoise a mis en place une stratégie de communication axée sur les couleurs de l'Argonne (et l'Allée des Couleurs pour la commune de Ste-Menehould) qui donne un fil conducteur à l'ensemble des actions menées sur le territoire en matière touristique et de loisirs.

  
- **Développement du tissu économique local** : Si les besoins sont à confirmer avec les acteurs du territoire, il semble là également nécessaire de concevoir ce développement sous l'angle de la mise en réseau entre acteurs et du soutien à une production plus locale et responsable, notamment en lien avec la stratégie européenne « De la ferme à la table » du Pacte Vert européen.
  
- **Services à la population** : Si les besoins sur cette thématique sont avérés dans des territoires ruraux confrontés aux problématiques de maintien des seniors dans leur cadre de vie ou de maintien à domicile, de pérennité des services de santé et de proximité, notamment dans un contexte post COVID-19, il sera nécessaire d'identifier la pertinence de mobiliser des crédits LEADER sur ces thématiques au regard des autres financements pouvant exister et de la capacité à mobiliser des porteurs de projets sur ces thématiques.

### 4) Une prise en compte renforcée de la notion d'innovation

Selon l'appel à projets LEADER 2023-2027, la plus-value LEADER doit se traduire par « *de nouvelles méthodes de réflexion et d'action, de nouveaux marchés, de nouveaux produits, services ou savoir-faire ou encore de*

*nouvelles façons de travailler qui ont vocation à être générés sur le territoire concerné à travers la stratégie de développement proposée* ». Cette notion d'innovation doit faire l'objet d'une réflexion au niveau des GAL pour les prochaines candidatures. Au-delà de critères de sélection, cette notion doit être diffusée sur les territoires par des mesures d'animation, de concertation avec les acteurs, de travail en coopération avec d'autres territoires. Ce renforcement de l'innovation dans le programme donnera du poids aux stratégies au moment de sa sélection par l'autorité de gestion et apportera au territoire une nouvelle dynamique que les autres fonds publics ne peuvent pas nécessairement apporter.

⇒ **Pratiques extérieures** : Le Pays de Langres a travaillé sur la définition de l'innovation dans son programme. La grille de sélection des projets, présentés lors de l'atelier thématique N° 2 peut constituer un appui à la définition de la notion d'innovation.

### Acteurs concernés

Acteurs du territoire  
Equipe technique du GAL

## 5.2. Préconisations pour les futures modalités de mise en œuvre

### RECOMMANDATION N° 3 – RENFORCER L'ANIMATION ET LA MISE EN RESEAU ENTRE ACTEURS

#### Principaux enseignements

La mise en réseau a été plus ou moins développée par les GAL au fil de la programmation. Certaines équipes techniques l'ont stimulée, en favorisant des rencontres ainsi que des échanges informels, entre les acteurs du territoire et les membres des GAL. Certains animateurs ont également participé à des réunions et des rencontres à l'échelle régionale, nationale ou européenne (notamment dans le cadre des activités de LEADER France et du Réseau rural national et régional).

#### Descriptif de la recommandation

Afin de renforcer l'animation thématique et la mise en réseau des acteurs sur le territoire, plusieurs pistes peuvent être envisagées :

- Profiter de la nouvelle candidature pour identifier de nouveaux acteurs et renforcer l'implication des autres (cf. matrice cartographie des acteurs mentionnée dans la préconisation n°2)
- Réserver du temps d'animation de l'équipe technique et / ou mobiliser les chargés de mission thématiques des communautés de communes pour animer ou lancer des dynamiques thématiques (notamment sur les champs qui peinent à fonctionner sur 2014-2020 et sur les futurs nouveaux champs) : identifier de nouveaux acteurs et porteurs potentiels, organisation de réunions d'échanges, stimulation à l'émergence de projets de mise en réseau ou de projets collectifs ;
- Adapter les actions d'animation en fonction de la dynamique de programmation des fiches-actions, tout en l'accentuant dans les domaines où la programmation est faible.

⇒ **Pratiques extérieures** : Plusieurs GAL ont recours à la mise en réseau des acteurs (ex : GAL Pays Loire Nature (Centre Val-de-Loire), GAL Argonne ardennaise...). Dans le domaine de l'économie et du commerce, des logiques collectives peuvent ainsi émerger, en faveur des circuits-courts et de la promotion des produits locaux, de l'animation dans les bistrotts de Pays... Dans le domaine du

tourisme, la mise en réseau peut amener à la constitution de « packages touristiques » mêlant à la fois des activités extérieures et des hébergements. Au-delà de la coopération thématique, il peut également être envisagé de faire émerger de nouvelles logiques de gouvernance. La collaboration accrue entre la Communauté de communes Argonne-Ardennaise, l'Office de tourisme et la cellule LEADER, a ainsi permis de construire une cohérence stratégique à l'échelle du territoire ainsi que des liens favorables au développement de projets répondant aux besoins locaux.

=> **Bonnes pratiques du GAL Côte des Bar** : la mise en réseau des acteurs a été stimulée dans le cadre de certains projets. C'est par exemple le cas du projet de cinéma itinérant, qui a permis de développer les échanges entre les associations culturelles des deux bassins de vie de la Côte des Bar. Le programme LEADER a véritablement permis de créer du lien entre les deux parties du territoire séparées par une autoroute. De plus, l'animateur du GAL participe régulièrement à l'ensemble des réunions proposées au niveau du réseau rural régional, national et européen et contribue ainsi à partager son expérience auprès d'autres GAL.

### Acteurs concernés

Équipe technique du GAL Acteurs locaux Élus	
---	--

## RECOMMANDATION N° 4 – ENCOURAGER UNE MONTEE EN COMPETENCE DES PORTEURS DE PROJET

### Principaux enseignements

Dans les différents GAL, les mêmes constats ont pu être faits en ce qui concerne l'accompagnement des acteurs :

- Des porteurs de projets qui rencontrent des difficultés administratives dans le montage des dossiers de demande de subvention et de paiement ;
- Un accompagnement de qualité des porteurs de projets qui atténue fortement la complexité administrative pour les porteurs de projets mais qui s'avère chronophage pour les animateurs LEADER et qui empiète sur le temps d'animation.
- Des missions d'instruction déléguées aux GAL sur la période 2023 – 2027 qui vont venir alourdir la charge de travail sur les GAL.

### Descriptif de la recommandation

Après un premier, voire second ou plus programme LEADER, certains porteurs de projets commencent à disposer d'une expérience en matière de montage de projets LEADER. Tout en maintenant un accompagnement des porteurs de projets, il pourrait être pertinent de mettre en place de nouvelles pratiques qui permettraient de renforcer la responsabilisation des porteurs de projets dans le montage de leur dossier.

Ceci peut s'avérer pertinent pour optimiser le temps du chargé de mission LEADER et renforcer la séparation entre les fonctions d'accompagnement et d'instruction, si la même personne assume les deux fonctions.

Les recommandations peuvent être les suivantes :

- 1) **Mettre en place des modules de formation des porteurs de projet**

En organisant une formation annuelle dédiée aux porteurs de projet pour rappeler les modalités de montage d'un projet LEADER, puis d'un dossier de paiement. Ceci permettrait aux porteurs de projet de mieux anticiper les éléments et de sécuriser les dossiers.

En organisant régulièrement des ateliers avec les porteurs de projet (en groupes) afin d'assurer un coaching collectif pour l'avancée des dossiers, et d'échanger sur les projets respectifs. Ceci contribuerait non seulement à une amélioration de la qualité des dossiers, mais aussi à stimuler l'émergence d'une dynamique collective, source potentielle de nouveaux projets, et à animer une communauté de porteurs de projets LEADER.

## 2) **Mettre en place un kit du porteur de projet**

A l'instar de l'expérience du **GAL Est audois**, un kit du porteur de projet, sous forme de classeur ou numérique (sur clé USB par exemple) peut être mis en place. Un kit du porteur de projet est constitué de différentes parties séparées par des intercalaires / fichiers (si version numérique) identifiant les différentes pièces qu'il doit fournir. A l'intérieur, le porteur de projet pourra trouver une notice explicative, des modèles de documents et glisser les pièces à transmettre. Ce kit permet, avant la constitution du dossier sur le logiciel LEADER (Osiris), de répertorier toutes les pièces utiles et constitue un véritable moyen d'archivage fiable en cas de contrôle. Sur la période 2023 – 2027, la version numérique peut être privilégiée, compte tenu des exigences du passage au « tout numérique » sur cette génération de programmes.



Ces outils peuvent être constitués en commun aux sept GAL et être partagés, ce qui allègera la charge de travail au moment de leur conception.

### Acteurs concernés

- **Chef de file** : Equipe technique

- **Partenaires associés** : Coopération entre les 7 GAL possible  
- Porteurs de projets

## RECOMMANDATION N° 5 – STIMULER LA MOBILISATION DES MEMBRES DU COMITE DE PROGRAMMATION

### Principaux enseignements

Si la complémentarité des échanges entre membres privés et publics est soulignée par l'ensemble des GAL et que le double quorum a quasiment toujours été atteint (sauf pour les comités organisés pendant la pandémie), des écarts dans la mobilisation des membres publics et privés sont à noter. En effet, il s'est avéré que les membres privés étaient plus faciles à mobiliser pour certains GAL (Pays de Langres, Argonne-Champenoise) ; au contraire les membres publics sont plus facilement présents dans d'autres GAL (Pays de Chaumont, Othe-Armance).

Afin de dynamiser leur comité de programmation, certains GAL ont mené des actions ciblées (relance des membres avant chaque comité, formation...), ces actions sont à poursuivre et à renforcer lors de la prochaine programmation.

### Descriptif de la recommandation

#### 1) Organisation de formations destinées aux membres des comités de programmation

Ces formations pourraient porter sur le contenu de la stratégie et des thèmes clés tels que l'innovation et l'expérimentation, mais aussi sur les spécificités du programme (notation des projets, utilisation de la grille de sélection...) et des questions plus techniques telles que la définition des projets et dépenses éligibles. Elles pourraient être organisées dès le début de la programmation et renouvelées en cas de besoin, et contribueraient à maintenir l'intérêt et la motivation des membres ainsi qu'à les rendre plus autonomes dans leurs échanges et prises de décision.

L'institut Godin a par exemple organisé des modules de formation sur l'innovation sociale aux membres du comité de programmation du Pays de Langres : <https://institutgodin.com/>

#### 2) Organisation de réunions collectives avec les membres de comité d'autres GAL

Ces réunions collectives pourraient être organisées afin de poursuivre les échanges, au-delà de cette évaluation commune des 7 GAL. Ainsi, une réunion collective annuelle pourrait être prévue pour échanger sur les pratiques, les modalités de sélection des projets, les premiers projets soutenus, les thématiques abordées et organiser des visites sur site.

#### 3) Organiser des comités de programmation décentralisés

Proposer des visites de terrain à l'occasion de comités décentralisés et/ou des présentations des projets soutenus permet de communiquer sur les réalisations et d'assurer un meilleur suivi des projets après leur sélection et mise en œuvre. Cela contribuerait à renforcer la mobilisation sur le long-terme des membres du comité de programmation et serait l'occasion pour les membres d'avoir une meilleure vision de la stratégie du programme et de ses réalisations.

### Acteurs concernés

Membres du comité de programmation Equipe technique des GAL	
--	--

## RECOMMANDATION N° 6 – AMELIORER LA PROCEDURE DE SELECTION DES PROJETS (CONTENU ET UTILISATION DE LA GRILLE DE SELECTION...)

### Principaux enseignements

L'article 33 du règlement portant dispositions communes N° 2021/1060 précise que les GAL doivent « élaborer une procédure et des critères de sélection transparents et non discriminatoires, qui évitent les conflits d'intérêts et garantisse qu'aucun groupe d'intérêt particulier ne contrôle les décisions de sélection ».

Les GAL ont tous mis en place une grille de sélection des projets, mais ont des pratiques variées concernant leur utilisation. Si chaque GAL a élaboré sa grille de sélection, celle-ci est utilisée à des étapes différentes du processus, à savoir, soit en auto-évaluation par les porteurs de projets, soit en amont du comité de programmation, par l'équipe technique ou par le COTECH, soit directement par le comité de programmation.

Pour certains des GAL, la grille de sélection et le mode de notation se sont avérés trop complexes pour certains des membres du comité de programmation, et certains critères difficiles à mesurer.

La grille de sélection est un outil qui peut permettre de répondre à différents enjeux :

- Refléter fidèlement la logique d'intervention du programme LEADER, afin d'assurer l'impact du programme ;
- Mieux percevoir et prendre en compte la valeur ajoutée de LEADER (ex. dimension innovante ou partenariale des projets) ;
- Faciliter la compréhension et la notation par les membres du GAL des projets qui leur sont soumis.

Elle pourra donc être améliorée pour la prochaine période de programmation dans ce sens.

### Descriptif de la recommandation

Plusieurs pistes peuvent être envisagées pour améliorer la construction et l'utilisation de la grille de sélection :

#### 1) Construire collectivement la future grille

La grille de sélection peut être construite avec les membres du comité de programmation, ce qui permet de les impliquer dès le départ, mais aussi de tester avec eux la grille afin de vérifier sa pertinence et sa simplicité d'usage (ex. définition claire des critères, pour éviter trop de subjectivité ; simplification du système de notation/pondération). Des grilles d'autres GAL peuvent être inspirantes (ex. Pays de Langres dont la grille donnait satisfaction).

↳ **Facteur de vigilance** : La logique d'intervention de la stratégie LEADER doit être claire et précise, pour que les critères de sélection de la grille puissent à leur tour être énoncés de manière claire et précise.

#### 2) Former les membres du comité de programmation à l'usage de la grille

Il peut être utile de prévoir une formation des membres du comité de programmation du GAL dès le démarrage pour une appropriation des objectifs du programme, et une perception de la valeur ajoutée LEADER, mais aussi dans le courant de la vie du programme, pour rappeler ces éléments et sensibiliser les éventuels nouveaux membres. En effet, ils sont les « utilisateurs » de la grille de notation (soit en notant eux-mêmes les projets avec la grille, soit en validant/discutant les notes proposées par l'équipe technique ou le COTECH), et ne sont pas toujours au clair tant sur les objectifs que sur les critères eux-mêmes et leur utilisation.

#### 3) Préparer la notation des projets

La notation des projets peut s'avérer complexe et longue, nécessiter des avis techniques, ou un temps de recul. Elle peut donc être préparée en amont de la réunion du comité de programmation, par l'équipe technique ou un comité technique.

⇒ **Pratiques intéressantes** : Le GAL du Pays de Langres a engagé au démarrage de son programme LEADER une démarche de formation-action avec l'Institut Godin pour l'ensemble des membres de son comité de programmation, portant sur l'innovation, et visant à définir cinq marqueurs de l'innovation, qui seront ensuite traduits en critères de sélection dans la grille du GAL. Cette formation a permis aux membres du GAL

*de se familiariser avec cette notion, et ce en cohérence avec la logique d'intervention du programme LEADER, axée sur l'innovation sociale, mais aussi de co-construire la grille de façon à ce qu'elle réponde à ces objectifs.*

⇒ **Pratiques intéressantes : Une notation anonyme via les outils digitaux :** *Les GAL Vidourle Camargue et Pyrénées-Méditerranée ont opté pour l'utilisation d'outils numériques anonymes (exemple : PowerVote, ColorVote) dans la sélection des projets, notamment afin de favoriser l'expression des acteurs privés.*

#### **Acteurs concernés**

Equipe technique Membres du comité de programmation	
--	--

## RECOMMANDATION N° 7 - RENFORCER LA COOPERATION

### **Principaux enseignements**

La dynamique de coopération est très variable d'un GAL à l'autre. En effet, certains GAL n'ont pas vu de projet de coopération émerger durant la programmation, même si des premières dynamiques de partenariats ont pu se créer. D'autres GAL se sont affirmés comme très actifs dans la coopération européenne, tels que les GAL Côte des Bar et Othe-Armance. Par ailleurs, certaines bonnes pratiques ont vu le jour pour lancer une dynamique de coopération. C'est le cas de l'action du GAL Othe-Armance, avec la mise en place d'un groupe coopération au sein du Conseil de développement, rassemblant les acteurs locaux pour le développement de futurs projets de coopération.

### **Descriptif de la recommandation**

LEADER n'est pas seulement un moyen d'accompagner une action localisée, mais est un vecteur d'ouverture: cela permet d'échanger et de construire sa stratégie, à travers une coopération avec d'autres territoires en Europe. Une ouverture qui permet aux territoires de mettre à l'épreuve leur stratégie et d'améliorer leur démarche.

La coopération LEADER implique :

- D'identifier un thème sur lequel vous souhaiteriez progresser et qui est un enjeu fort pour votre territoire
- D'identifier un porteur pour le projet de coopération : cela peut être la structure porteuse du GAL ou un autre porteur de projet sur votre territoire
- D'identifier au moins un autre territoire (en France, ou ailleurs) qui souhaiterait travailler sur les mêmes questions (des outils existent pour vous aider dans l'identification de partenaires français ou européens)
- De définir un projet de coopération intégrant des rencontres, des visites d'études mais surtout des actions communes (outils commun, kit de formation, méthodologie, supports de communication...).

Il est également utile de rappeler les apports de la coopération, aux acteurs locaux, mais aussi aux membres des comités de programmation. Cela peut se faire sous la forme de présentation de projets concrets, de visites de terrain, de formation sur la coopération...

Parmi les principales plus-value de la coopération, peuvent être notamment citées :

- L'identification d'une solution à un enjeu local
- La valorisation de la complémentarité des savoir-faire pour s'améliorer localement

- L'atteinte d'une masse critique nécessaire à certains projets
- La mutualisation des coûts et les économies d'échelle
- Le renforcement de l'identité européenne, à travers un échange de pratiques et d'approches, reposant sur des visions différentes
- De nouvelles opportunités financières et d'accompagnement

Il apparaît donc nécessaire d'anticiper la coopération dès la candidature LEADER afin d'identifier les thèmes possibles sur lesquels le territoire aurait besoin d'échanger avec des acteurs extérieurs.

Pour les aider à se lancer, les GAL sont également invités à solliciter la cellule « ATMAC ». Le Réseau rural national a en effet créé un service d'appui individualisé aux GAL (et à ses acteurs) pour les accompagner dans le développement de leurs projets de coopération. Cet appui peut se concrétiser par un appui téléphonique ou encore des échanges de mails.

Il peut couvrir les besoins suivants :

- Passer d'une idée à un projet de coopération
- Avoir des exemples concrets de projets de coopération
- Bénéficier d'un appui pour la recherche de partenaires : rédaction d'une annonce de coopération, traduction éventuelle si nécessaire, transmissions à différents relais
- Bénéficier de conseils sur l'organisation d'une première réunion avec les partenaires potentiels

Contact : [appui-cooperation-leader@reseaurural.fr](mailto:appui-cooperation-leader@reseaurural.fr)

Autres ressources : [Panorama des ressources de coopération LEADER](#)

[Page Coopération LEADER du Réseau rural national](#)

⇒ *Pratiques intéressantes : Le GAL Othe-Armance a créé un groupe coopération au sein du Conseil de développement pour assurer le suivi et l'émergence des projets de coopération.*

*De nombreux autres GAL en France ont créé un comité de coopération composé de plusieurs membres du Comité de programmation motivés par la coopération. Ce groupe a vocation à stimuler l'émergence de projets, de les suivre et de garantir le lien avec la stratégie du territoire.*

#### Acteurs concernés

Equipe technique des GAL	
Acteurs locaux	

## RECOMMANDATION N° 8 - DEVELOPPER L'INGENIERIE FINANCIERE POUR DIVERSIFIER LES PROJETS

### Principaux enseignements

Les GAL sont de plus en plus identifiés par les acteurs comme porte d'entrée du territoire. Les équipes techniques des GAL accueillent, orientent et appuient les porteurs de projet pour faire émerger des projets au service de la stratégie du territoire. Ils pourraient contribuer à une diversification des financements en ouvrant davantage le territoire à d'autres financements, notamment orientés vers la coopération : Erasmus+, INTERREG... Ceci contribuerait d'une part, à renforcer la complémentarité de la stratégie du territoire avec de nouveaux fonds mais également à l'ouvrir à de nouveaux champs et publics cibles.

### Descriptif de la recommandation

La coopération LEADER reste une bonne école pour la coopération : des réseaux ruraux existent, des outils sont à disposition pour accompagner les GAL à chaque étape de leur projet. Pour conforter cette ouverture européenne, les GAL peuvent envisager de diversifier les fonds et d'aller notamment vers des financements souvent méconnus ou considérés comme non adaptés aux territoires ruraux. C'est le cas par exemple du programme ERASMUS+ qui peut concerner des territoires ruraux. Il présente l'avantage de financer à 100% des projets avec des avances et des exigences de reporting assez légères. Ces financements peuvent venir répondre à certains enjeux également traités dans le cadre de LEADER et ainsi contribuer aux objectifs de la stratégie. Via la diversification des financements notamment liés à la coopération, certains GAL parviennent à accroître les ressources humaines en dédiant a minima un temps partiel à la coopération.

Diversifier ses financements et faire appel à d'autres programmes européens permet d'acquérir de nouvelles compétences (linguistiques, connaissance du terrain, coordination...) mais aussi de consolider une démarche de territoire et de mieux cerner les enjeux qui lui sont propres (priorités, spécificités du territoire).

### **Focus sur le programme ERASMUS + : quelles possibilités pour les GAL et les acteurs locaux ?**

Participation à la vie démocratique, inclusion et diversité, transformation numérique, environnement et lutte contre le changement climatique, agriculture durable... telles sont les priorités du programme ERASMUS +. Une diversité d'actions peut ainsi être soutenue par ce programme européen, ouvert à tous, acteurs publics comme privés. Le programme ERASMUS + s'adresse en effet à tous les types d'organisations actives dans n'importe quel domaine de l'éducation, de la formation et de la jeunesse ou d'autres secteurs socio-économiques mais aussi aux organisations réalisant des activités couvrant plusieurs domaines : par exemple les autorités locales et régionales, les centres de reconnaissance et de validation, les chambres de commerce, les organisations professionnelles, les centres d'orientation ou les organisations culturelles...

#### **Boîte à outils ERASMUS +**

- Point de contact national : [l'Agence ERASMUS +](#)
- Pour vous guider dans l'élaboration de votre projet : [cartographie des acteurs ERASMUS + près de chez vous](#)
- Pour trouver des exemples de projets : [la base de données des projets](#)

*⇒ Pratiques intéressantes : Le GAL des Pyrénées catalanes a engagé une coopération LEADER il y a plus de 10 ans avec d'autres territoires en Europe afin de créer un réseau des montagnes emblématiques de la méditerranée. Après ce premier projet LEADER, ils se sont engagés dans un projet INTERREG MED en élargissant le partenariat qui a permis en trois ans de créer 9 éco-itinéraires emblématiques autour de 9 montagnes. Aujourd'hui, ils sont engagés en parallèle, dans une coopération LEADER, une nouvelle coopération INTERREG, et un projet ERASMUS+. Ces différentes coopérations impliquent notamment des GAL européens et d'autres territoires non LEADER dans différents Etats membres.*

Il existe également 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](http://www.fondationcarasso.org)

#### **Acteurs concernés**

Acteurs locaux Equipe technique des GAL	
--	--

## RECOMMANDATION N° 9 - UNE VIGILANCE A APPORTER SUR LE SUJET DE LA SEPARATION DES FONCTIONS ET DES CONFLITS D'INTERET

### Problématique / enjeux

#### Principe de séparation des fonctions

Le principe de séparation des fonctions est précisé à l'article 123 du règlement de la PAC. Il est attendu que « *Les États membres veillent à ce que le système de gestion et de contrôle nécessaire ait été mis en place de telle sorte qu'il garantisse une répartition et une séparation claires des fonctions respectives de l'autorité de gestion et, le cas échéant, des autorités de gestion régionales et autres organismes* ».

Le transfert de l'instruction aux GAL peut amener à des évolutions dans le principe de séparation à l'échelle des GAL.

#### Conflits d'intérêt

Selon l'article 61.3 du règlement financier RF n° 2018/1046 : « *Il y a conflit d'intérêts lorsque l'exercice impartial et objectif des fonctions d'un acteur financier ou d'une autre personne, visés au paragraphe 1, est compromis pour des motifs familiaux, affectifs, d'affinité politique ou nationale, d'intérêt économique ou pour tout autre intérêt personnel direct ou indirect.*»

L'article 61.1 du règlement financier précise que des mesures appropriées doivent être prises pour éviter un conflit d'intérêts et pour remédier aux situations qui peuvent, objectivement, être perçues comme un conflit d'intérêts.

La Commission européenne souhaite renforcer sa vigilance sur les risques de conflits d'intérêt à l'échelle des fonds européens sur la période 2021 – 2027. La mise en place d'un Parquet européen dans chaque Etat membre va également renforcer le dispositif de contrôle des fonds européens. Il apparaît nécessaire de mettre en place des mesures adaptées pour éviter tout conflit d'intérêt dans la gestion des fonds LEADER.

### Descriptif de la recommandation

#### 1) Principe de séparation des fonctions

Le GAL devra veiller :

- A séparer les fonctions liées au montage d'opérations de la communauté de communes susceptibles de mobiliser des fonds LEADER et celles relatives à l'évaluation des dossiers déposés. Ainsi les services de la communauté de communes doivent se charger du montage et du suivi des opérations, dans le cas où la Communauté de communes est porteur de projet et bénéficiaire du FEADER. Le chargé de mission du GAL doit assurer, quant à lui, l'évaluation des dossiers présentés.
- A ce que l'élu qui signe la demande de subvention soit différent du membre du GAL qui préside le comité de programmation du GAL et signe le PV.
- A noter : des discussions sont en cours au niveau national, mais il est probable que la séparation des fonctions entre la personne en charge de la gestion et du contrôle de service fait soit également obligatoire, à l'échelle d'un dossier, ce qui nécessiterait alors d'affecter

*deux personnes distinctes au sein l'équipe technique du GAL pour l'instruction et le paiement.*

## 2) Conflits d'intérêt

### - *Prévention des conflits d'intérêt*

L'article 61 du règlement financier s'applique à toute personne responsable du processus décisionnel, et/ou qui est en mesure de l'orienter ou de l'influencer, à savoir :

- Les membres en charge de la mise en œuvre du programme LEADER et/ou de l'évaluation des dossiers (Equipe technique du GAL, supérieurs hiérarchiques, Directions opérationnelles intervenant en tant qu'experts).

Lorsque l'une de ces personnes se trouve en situation de conflit d'intérêt, les mesures prises sont :

- L'information du supérieur hiérarchique pour la mise en place d'une procédure de déport (arrêté ou décision du représentant légal).
- Si le déport ou la délégation de compétence n'est pas envisageable, association d'autres acteurs à l'instruction du dossier afin de la rendre plus collégiale.
- L'absence d'alternative possible à la collégialité est documentée et consignée par écrit le cas échéant.
- Les membres du comité de programmation, qui devront systématiquement compléter l'attestation de conflit d'intérêt lors de chaque réunion du comité de sélection.

### **Les mesures à prendre sont les suivantes :**

Le secrétariat du comité de programmation doit préparer pour chaque comité une attestation sur les conflits d'intérêts, incluant une liste des dossiers présentés. Il met systématiquement à disposition des membres du comité de sélection le modèle d'attestation de conflit d'intérêt, sous forme dématérialisée lors de la convocation pour la réunion et sur place lors des séances du comité, ou sous forme dématérialisée pour les consultations écrites. Il consigne l'ensemble des attestations de conflit d'intérêt signées par les membres du comité de programmation, sous forme papier et/ou dématérialisée.

Pour un membre du comité de programmation en situation de conflit d'intérêt, il convient de :

- Déclarer dans l'attestation sur les conflits d'intérêts « être en situation de conflit d'intérêt»
- S'abstenir de siéger au moment de l'évaluation du dossier et de délibérer même si l'instance n'émet qu'un simple avis et quand bien même la décision débattue ferait l'unanimité
- Consigner dans le compte-rendu du comité de programmation que la personne ayant déclaré un conflit d'intérêt « sort de la salle et ne participe ni aux échanges, ni à la prise de position sur le dossier concerné par le conflit d'intérêt ».

### - *Actions de sensibilisation :*

- Information / sensibilisation de l'ensemble de l'équipe du GAL lors du lancement du programme LEADER.

- Information / sensibilisation des membres du comité de programmation lors du premier comité et explication des termes de l'attestation de conflit d'intérêt.

- **Identification d'un conflit d'intérêt**

Si un conflit d'intérêt était constaté par l'équipe technique du GAL, il doit en informer l'autorité de gestion dans les plus brefs délais.

#### **Acteurs concernés**

Équipe technique du GAL

Membres du comité de programmation