



# Évaluation commune des programmes LEADER 2014 – 2022 pour le Sud Ardennes

RAPPORT D'ÉVALUATION DU PROGRAMME LEADER  
GAL ARGONNE-ARDENNAISE

JUIN 2022



**ASTER Europe** \*

Appui stratégique et technique à l'action européenne en région



Institut de la gouvernance territoriale  
Institut für territoriale Governance



le meilleur  
de l'Europe  
dans vos  
projets

eurêka21

**ASTER Europe** \*

Appui stratégique et technique à l'action européenne en région

# A. Table des matières

---

A.	Table des matières	2
I.	Rappel des éléments de cadrage de l'évaluation	5
A.	Rappel des éléments de contexte	5
B.	Objectifs et finalités des travaux d'évaluation inter-GAL	6
C.	Objectifs et finalité des travaux d'évaluation à l'échelle locale	6
II.	Points clés sur la dynamique d'avancement	7
A.	L'état d'avancement financier du GAL	7
I.A.1.	Dynamique de programmation générale	7
I.A.2.	Zoom par fiche action	8
I.A.3.	Coûts des projets programmés	9
I.A.4.	Zoom sur la maîtrise d'ouvrage des opérations	10
I.A.5.	Zoom sur les cofinancements	11
I.A.6.	Répartition géographique des projets	11
B.	L'état des réalisations	12
I.B.1.	Rappel des grandes lignes de la stratégie	12
I.B.2.	Réalisations par fiches actions	13
III.	Réponses aux questions évaluatives	25
A.	Questionnement sur la pertinence	25
Rappel des questions posées et des critères de jugement		25
Réponse synthétique		25
Éléments explicatifs		26
B.	Questionnement sur la cohérence	30
Rappel des questions posées et des critères de jugement		30
Réponse synthétique		31
Éléments explicatifs		31
C.	Questionnement sur la contribution des opérations aux objectifs de la stratégie	35
Rappel des questions posées et des critères de jugement		35
Réponse synthétique		36
Éléments explicatifs		37
D.	Questionnement sur la mise en œuvre	41
Rappel des questions posées et des critères de jugement		41
Réponse synthétique		42
Éléments explicatifs		42

E.	Questionnement sur l'animation	45
	Rappel des questions posées et des critères de jugement	45
	Réponse synthétique	45
	Eléments explicatifs	46
F.	Questionnement sur la valeur ajoutée	48
	Rappel des questions posées et des critères de jugement	48
	Réponse synthétique	48
	Eléments explicatifs	48
I.	Recommandations	50
	A. Préambule à la formalisation de pistes de recommandations	50
	B. Pistes de recommandations	50
	C. Fiches préconisations	54
	1. Animation, accompagnement des porteurs et communication	54
	2. Sélection des projets / gouvernance	65
	3. Logique d'intervention et valeur ajoutée	70
	4. Sécurisation des procédures	75

## Fiche d'identité du GAL

Nom/Structure porteuse du GAL : **Communauté de communes de l'Argonne-Ardennaise**

### Équipe du GAL

- **Animateur : Antoine Ascargorta**
- **Gestionnaire : Caroline Gutnecht**
- **ETP dédié à l'animation : 1 ETP**
- **ETP dédié à la gestion du programme : 0,5 ETP**

Président du GAL : **Marie-Christine Géant**

### Le territoire

- **Population couverte par le GAL : 17 823 habitants**
- **Nombre de communes : 94 communes dont 94 éligibles au programme LEADER.**
- **Densité : 15,13 habitants / km<sup>2</sup>**
- **Superficie : 1 200 km<sup>2</sup>**
- **Situation géographique du territoire : Sud-est du département des Ardennes, limitrophe des départements de la Marne et de la Meuse**
- **Type de territoire : Le territoire est caractérisé par trois types de paysages : la plaine crayeuse de la Champagne, le massif de l'Argonne et le paysage de Bocage**

Intitulé de la stratégie : « **Maintenir la population sur le territoire de l'Argonne-Ardennaise** »

Consultantes référentes : **Séverine BRESSAUD et Isabella LIVERTOUT – Eurêka 21**

# I. Rappel des éléments de cadrage de l'évaluation

---

## A. Rappel des éléments de contexte

---

### 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 jusque fin 2022, suite à l'adoption en décembre 2020, du règlement de transition 2021-2022 qui prolonge les règles actuelles de la PAC.

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

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

### L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES LEADER

L'évaluation LEADER est envisagée réglementairement à l'échelle des GAL tout au long de la période de programmation. 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 PETR)
- 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.

Les trois GALs de l'Argonne Ardennaise, des Crêtes Préardennaises et du Pays Rethélois ont fait le choix de se regrouper pour mener leur démarche évaluative de concert, dans le cadre d'une démarche de coopération.

## B. 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.

Les objectifs généraux fixés par les GAL pour cette évaluation sont :

- Évaluer le programme LEADER 2014-2020 à l'échelle du Sud Ardennes
- Evaluer le programme LEADER à l'échelle de chacun des 3 GAL concernés
- Permettre les échanges et les transferts de savoir-faire et de méthodologie entre les 3 GAL
- Communiquer sur l'impact de la démarche LEADER auprès des co-financeurs et des porteurs de projet
- Préparer la prochaine candidature LEADER 2023-2027.

## C. Objectifs et finalité des travaux d'évaluation à l'échelle locale

---

Les principaux objectifs des évaluations locales LEADER sont :

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

L'évaluation doit permettre de réfléchir aux suites du programme et formuler des préconisations pour la prochaine candidature LEADER.

Elle constituera également un appui pour communiquer et démystifier le programme LEADER.

## II. Points clés sur la dynamique d'avancement

### A. L'état d'avancement financier du GAL

#### I.A.1. Dynamique de programmation générale

	Montant total FEADER maquette conventionnée	Montant FEADER programmé	% FEADER programmé en %	Montant FEADER payé	% FEADER payé
<b>GAL Argonne-Ardennaise</b>	1 808 668€	708 675,19€	39,18%	250 666,36€	13,86%
<b>GAL Sud Ardennes*</b>	5 453 051,75€	2 651 836,72€	49%	785 167,78€	14%

Données du GAL – données arrêtées au 04/12/21

Source et date pour les chiffres au niveau national :

(\*) A l'échelle des 3 GAL du Sud Ardennes impliqués dans le projet de coopération

Cette programmation LEADER est la première pour le territoire de l'Argonne ardennaise.

Les niveaux des taux de programmation et de paiement relativement faibles s'expliquent par un démarrage lent de la programmation (peu de dossiers en 2017 et 2018), une faible connaissance de LEADER de la part des acteurs et des porteurs de projets potentiels et un changement régulier des membres de l'équipe technique (animateur) qui a complexifié le suivi des dossiers. Depuis 2019, la programmation s'accélère avec un nombre croissant de dossiers.

## I.A.2.Zoom par fiche action

MESURE	Intitulé fiche action	ENVELOPPE LEADER INITIALE	ENVELOPPE LEADER avenant 2020	ENVELOPPE LEADER REVISEE	PRE-PROGRAMME (1)			PROGRAMME(2)			PAYE (3)		
					Montant FEADER (€)	Nombre de dossiers	% de programmation	Montant FEADER (€)	Nombre de dossiers	Proportion engagée (%)	Montant FEADER (€)	Nombre de dossiers	Proportion payée (%)
19.2													
	<i>Fiche action</i>												
1	Bien vieillir sur le territoire	255 000 €	255 000 €	313 275 €	212 136,13 €	4	67,72%	86 492,53 €	3	27,61%	0,00	0	0,00%
2	Animation pour favoriser le lien social	100 000 €	126 000 €	264 129 €	238 413,15 €	8	90,26%	35 194,14 €	3	13,32%	0,00	0	0,00%
3	Mobilités	70 000 €	57 000 €	57 000 €	0,00 €	0	0,00%	0,00 €	0	0,00%	0,00	0	0,00%
4	Tourisme	390 000 €	390 000 €	390 000 €	360 548,45 €	13	92,44%	203 695,23 €	8	52,22%	38 943,72	3	9,98%
5	Économie	200 000 €	200 000 €	285 647 €	211 791,49 €	5	74,14%	155 646,44 €	4	54,48%	80 500,24	2	28,18%
<b>TOTAL FA 19.2</b>		<b>1 015 000 €</b>	<b>1 028 000 €</b>	<b>1 310 051 €</b>	<b>1 022 889,22 €</b>	<b>30</b>	<b>78,08%</b>	<b>481 028,34 €</b>	<b>18</b>	<b>36,72%</b>	<b>119 443,96</b>	<b>5</b>	<b>9,12%</b>
19.3	Coopération	72 600 €	59 600 €	59 600 €	12 800,00 €	1	21,48%	0,00 €	0	0,00%	0,00	0	0,00%
19.4	Animation	345 000 €	345 000 €	439 018 €	283 941,49 €	6	64,68%	227 646,85 €	5	51,85%	131 222,40	4	29,89%
<b>Total</b>		<b>1 432 600 €</b>	<b>1 432 600 €</b>	<b>1 808 668 €</b>	<b>1 319 630,71 €</b>	<b>37</b>	<b>72,96%</b>	<b>708 675,19 €</b>	<b>23</b>	<b>39,18%</b>	<b>250 666,36</b>	<b>9</b>	<b>13,86%</b>

C'est la fiche-action 4 liée au tourisme qui a connu le plus de succès avec 44,4% des projets programmés pour la mesure 19.2. La fiche-action 5 liée à l'économie a aussi bien fonctionné, avec 22,2% des projets programmés et un montant FEADER programmé de 155 646,44€.

Au contraire, la fiche-action 3 dédiée aux mobilités, quant à elle, n'a vu aucun projet programmé la mobilité ayant été abordée à travers d'autres fiches-actions, notamment celles liées au bien vieillir et au lien social via des projets autour de la mobilité inversée. Le GAL n'a par ailleurs mené aucun projet de coopération.

Il est à noter que des modifications de la maquette financière ont été réalisées en 2020. Les fiches-actions dédiées à la mobilité ainsi qu'à la coopération ont été réduites de 13 000€ chacune, afin de transférer les fonds sur la fiche-action 2, "Animation pour favoriser le lien social".

### I.A.3. Coûts des projets programmés

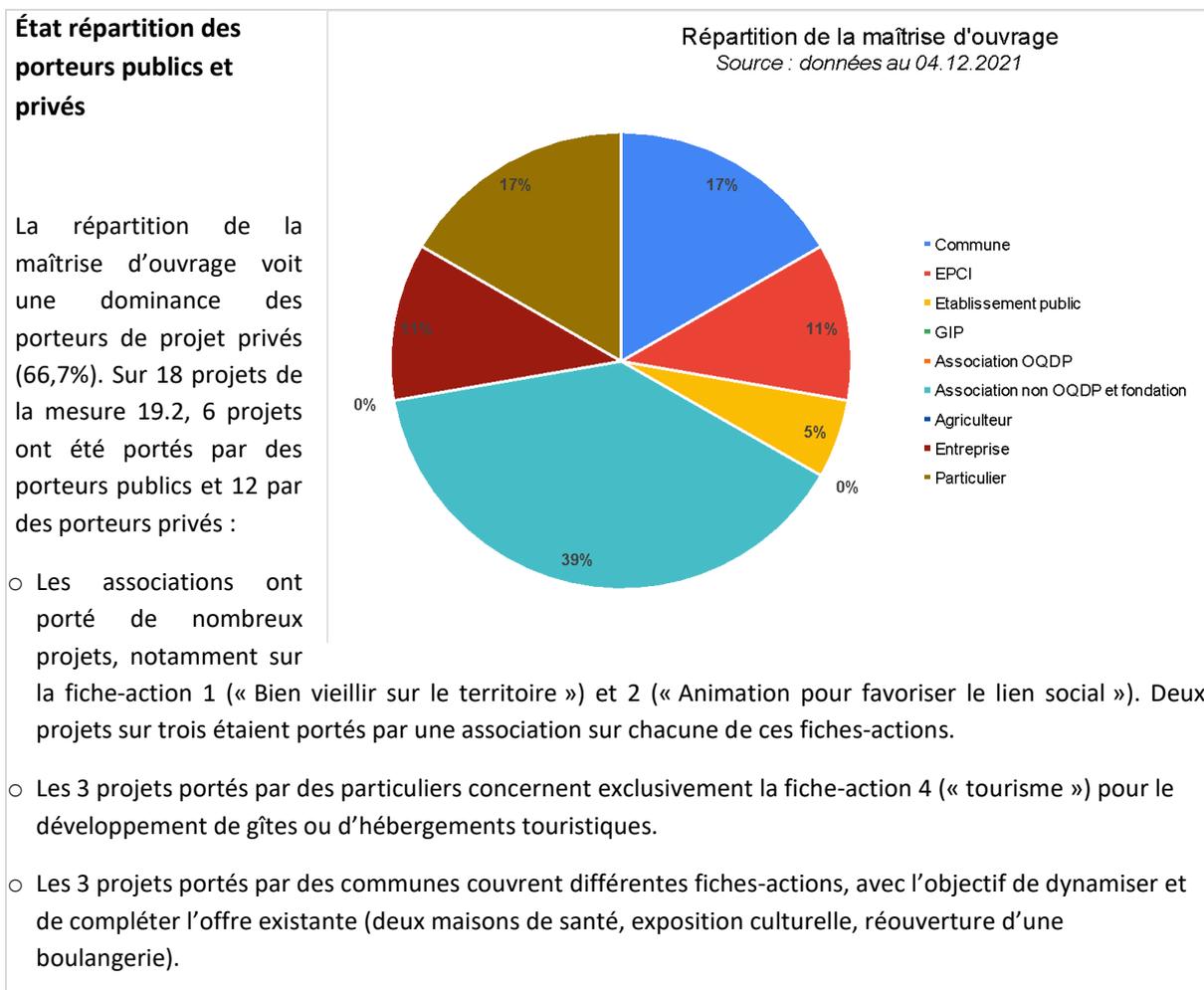
FICHE ACTION	Montant FEADER (€)	Nombre de dossiers	Montant moyen FEADER	Plancher	Plafond	Taux max. aide publique	Taux cofi. FEADER
<b>Fiche action 1</b> <i>: Bien vieillir sur le territoire</i>	86 492,53€	3	28 830€	3 000€		80%	80%
<b>Fiche action 2</b> <i>: Animation pour favoriser le lien</i>	35 194,14€	3	11 731€	5 000€		80%	80%
<b>Fiche action 3</b> <i>: Mobilités</i>	0€	0	0€	5 000€		80%	80%
<b>Fiche action 4</b> <i>: Tourisme</i>	203 695,23€	8	25 461€	3 000€		80%	80%
<b>Fiche action 5</b> <i>: Économie</i>	155 646,44€	4	38 911€	3 000€		80%	80%
<b>Coopération</b>	0€	0	0€			80%	80%
<b>Animation</b>	227 646,85€	5	45 529€			100%	80%
<b>Total</b>	<b>708 675,19 €</b>	<b>23</b>	<b>30 811€</b>				

Le coût moyen par projet est variable d'une fiche-action à une autre. La fiche-action 5, sur l'économie présente un coût moyen par projet le plus haut, à hauteur de 38 911€. À l'inverse, la fiche-action 2 (« Animation pour favoriser le lien social ») a un coût moyen par projet plus faible, s'élevant à 11 731€. Ceci s'explique notamment par la nature des projets, davantage liée à des actions immatérielles mobilisant moins de financement (exposition temporaire, ateliers itinérants...) pour cette fiche-action 2 alors que la fiche-action 5 a conduit au soutien de travaux, de rénovation et d'acquisition de matériel de production, généralement plus coûteux.

Le plancher fixé varie de 3 000€ à 5 000€, selon les fiches-actions. La mise en place de plancher a pu limiter le nombre de projets présentés, notamment dans le cadre de la fiche-action 1 (« Bien vieillir sur le territoire ») et 2 (« Animation pour favoriser le lien social »), dont les projets étaient souvent portés par des associations, disposant de moins de

trésorerie. Un montant plafond avait été initialement fixé à 50 000€ pour l'ensemble des fiches-actions, plafond supprimé en 2018 pour accélérer la programmation et ne pas empêcher le dépôt de projets plus importants.

### I.A.4. Zoom sur la maîtrise d'ouvrage des opérations



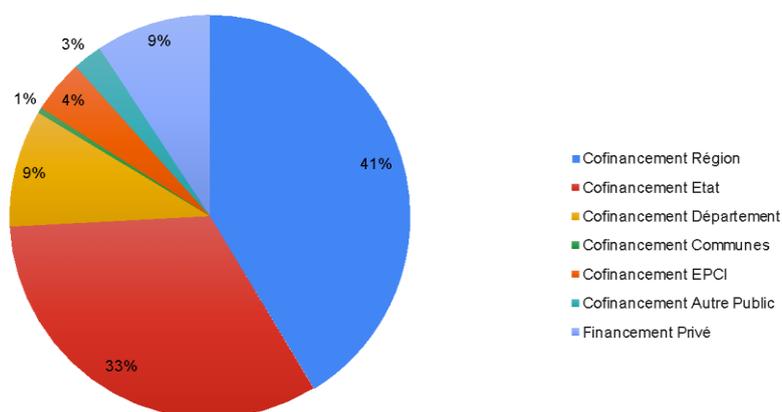
## I.A.5. Zoom sur les cofinancements

### État répartition des porteurs publics et privés :

La répartition des cofinancements est diversifiée, même si la Région et l'État restent les principaux cofinanciers des projets (respectivement 41,3% et 32,9%) :

- Les cofinancements de la Région dominent sur la fiche-action 1 (« Bien vieillir sur le territoire ») et sur la fiche-action 4 (« Tourisme »), en lien avec leurs compétences.
- Les cofinancements du Département ainsi que les cofinancements privés sont également à noter (9,3% chacun).
- Les cofinancements des EPCI restent relativement faibles, avec 4,2% et se répartissent sur différentes fiches-actions, et notamment la fiche-action 4 liée au tourisme, les EPCI apportant les cofinancements pour les projets d'hébergements touristiques n'intégrant pas les critères de la Région.

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



## I.A.6. Répartition géographique des projets

Les projets sont principalement implantés à Vouziers, ville centre de la Communauté de communes, avec 4 141 habitants. Cinq projets y ont été programmés, avec un projet sur chaque fiche-action, et des actions structurantes : développement d'une maison de santé pluri professionnelle (« Bien vieillir »), développement du pôle sportif la Syrienne (« Animation pour favoriser le lien social »), valorisation du potentiel touristique avec l'avion de Roland Garros (« Tourisme ») ou encore implantation d'une dynamique de circuits-courts (projets de drive fermier, retour aux sources pour la fiche-action 5 « Économie »).

Trois projets se déroulent à l'échelle plus large de la Communauté de communes Argonne-Ardennaise, notamment les projets d'itinérance et de mobilité inversée, présents sur plusieurs communes, tels que les cafés numériques itinérants (fiche-action 1) ou le projet « A plus dans le bus » (fiche-action 2).

Une partie des projets programmés se concentrent sur Bairon et ses environs, qui bénéficie d'un potentiel de développement du fait de son lac et de ses espaces naturels. Trois projets ont vu le jour autour de l'accessibilité du patrimoine naturel (activités handivoiles) et du développement de l'activité touristique (deux projets de gîtes). Trois projets sont également préprogrammés pour le territoire de Bairon, liés au tourisme de nature (création d'un observatoire ornithologique, animation sur le lac) et à l'activité commerciale (implantation d'un salon de thé-restaurant).

Enfin, les projets sont présents sur des pôles secondaires de la Communauté de commune, anciens chefs-lieux de cantons, tels qu'à Machault (implantation d'une nouvelle boulangerie), Buzancy (construction immobilière à vocation économique) ou encore Brécy-Brières (exposition dans l'église du village), Saint-Juvin (réhabilitation de l'église), Boultaux-Bois (projet « nature pour tous ») et Montgon (gîte touristique).

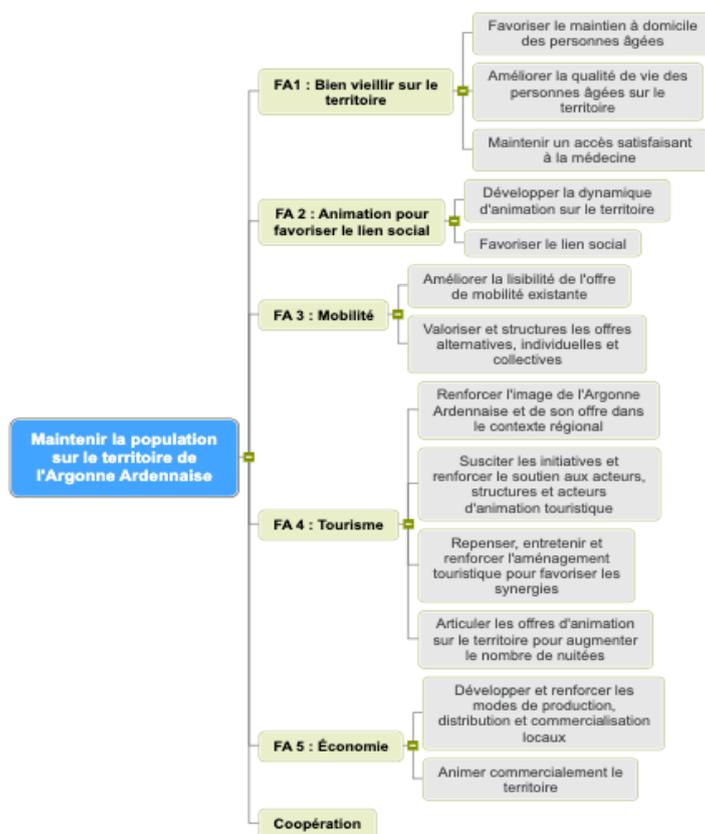
## B. L'état des réalisations

### I.B.1. Rappel des grandes lignes de la stratégie

L'ambition du GAL Argonne-Ardennaise est de mettre en œuvre une stratégie d'actions collectives permettant de maintenir la population sur le territoire. Le territoire souhaite mettre en avant ses atouts afin de renforcer son attractivité. Cela se traduit par trois grandes orientations thématiques :

- Fournir une offre touristique de qualité
- Apporter une offre de service adaptée aux besoins locaux
- Favoriser l'émergence d'un tissu économique compétitif

Le schéma ci-contre, décline les objectifs spécifiques de chacune des orientations (fiches-actions).



## I.B.2. Réalisations par fiches actions

GAL ARGONNE-ARDENNAISE		Thématique
N° FA1	Bien vieillir sur le territoire	Services à la personne et lien social

### A – RAPPEL DU CONTEXTE, DES ENJEUX DE DÉPART ET DES OBJECTIFS

La population du territoire est vieillissante : les plus de 70 ans représentent 17,37% de la population. La question du vieillissement de la population nécessite de prendre en compte diverses problématiques : l'habitat, l'isolement et le lien social, la présence d'une offre de médecine adaptée et le renforcement des services (notamment les services à domicile). Face à ce contexte, le GAL a défini plusieurs objectifs : favoriser le maintien à domicile des personnes âgées, améliorer la qualité de vie de celles-ci et maintenir un accès satisfaisant à la médecine. De cette fiche-action est attendu (et annoncé dans la candidature) un développement des échanges et du lien social ainsi qu'un renouvellement / renforcement de l'offre médicale et paramédicale.

### B – ETAT D'AVANCEMENT – RÉALISATIONS – RÉSULTATS

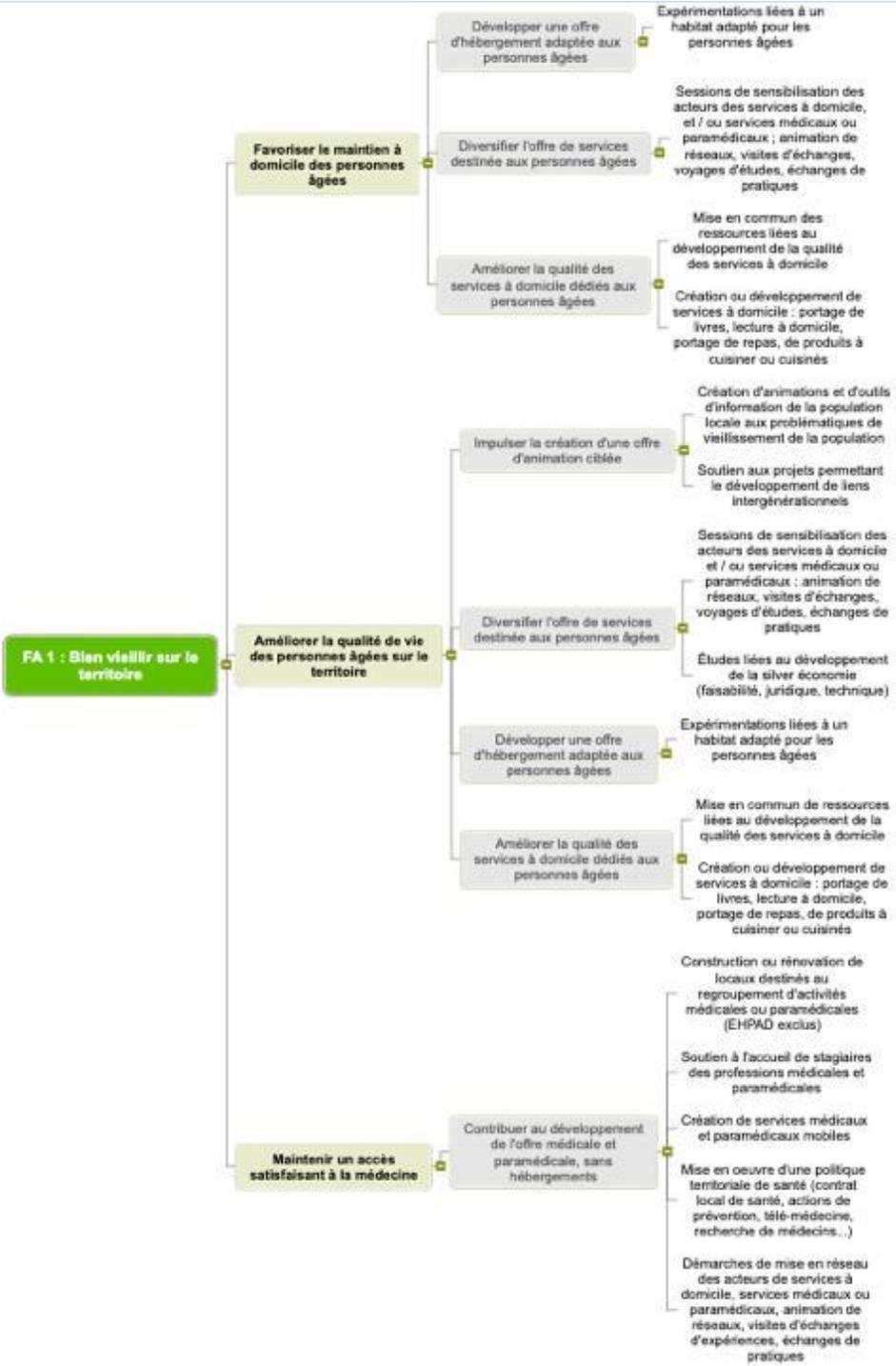
MONTANT ENVELOPPE FEADER	313 275€	TAUX PROGRAMMATION FEADER	27,61%	TAUX DE PAIEMENT FEADER	0%
NOMBRE PROJETS	3	MONTANT MOYEN FEADER PROGRAMME PAR PROJET	28 830€	TYPLOGIE PORTEURS DE PROJETS	34% public 66 % privé

#### 1 - Description du type d'action soutenus

La fiche-action 1 repose sur 3 objectifs stratégiques :

- Favoriser le maintien à domicile des personnes âgées
- Améliorer la qualité de vie des personnes âgées sur le territoire
- Maintenir un accès satisfaisant à la médecine

**Diagramme logique d'intervention pour la fiche action 1 :**



**2 – Réalisations – résultats**

INDICATEURS DE REALISATION			INDICATEURS DE RESULTAT		
Intitulé de l'indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte au 04/12/21	Intitulé de l'indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte au 04/12/21

Soutien aux projets permettant le développement de liens intergénérationnels au titre de la FA	1	1	Nombre de personnes âgées ayant bénéficié de projets permettant le développement de liens intergénérationnels au titre de la FA	60	
Nombre d'actions d'information, de conseil, d'étude ou d'expérimentation liées à un habitat adapté pour les personnes âgées au titre de la FA	1				
Projets de regroupement d'activités médicales ou paramédicales	1	2			

### Réalisations :

La fiche-action a donné lieu à trois projets :

- Un projet de café numérique itinérant, porté par l'association ADAPAH, qui a permis de faciliter l'éducation au digital, mais aussi de favoriser l'accessibilité à de nouveaux services pour une population âgée (apprentissage et découverte du numérique, formation au digital)
- Un projet nommé « Mes courses en ligne », soutenu par l'association FJEPCS La Passerelle, proposant un service d'achat de produits du quotidien en ligne, afin d'améliorer la qualité de vie des personnes mais aussi pour faciliter les démarches du quotidien
- Un projet de maison de santé, porté par la Communauté de communes de l'Argonne-Ardennaise, qui répond à un besoin d'amélioration de l'accès à la médecine et qui a permis l'installation d'une offre combinée de médecine sur le territoire de l'Argonne Ardennaise.

Un projet lié à la création d'une autre maison de santé pluridisciplinaire localisée à Vouziers a été préprogrammé.

### Résultats

Cette fiche-action regroupe pour l'instant un nombre restreint de projets. Ceci s'explique par :

- Une méconnaissance de LEADER et de ses opportunités de financements de la part des porteurs de projets potentiels
- Une difficulté pour les petites associations (concernées par ce champ d'intervention) qui ne possèdent pas la trésorerie suffisante pour se lancer, et pour porter des projets nécessitant un lourd investissement de départ

Cette fiche-action répond toutefois à un besoin exprimé sur le territoire, notamment du fait d'une population vieillissante (*plus d'un quart des habitants sont âgés de plus de 60 ans*) et a couvert les différents champs prévus : santé, digital et maintien à domicile.

GAL ARGONNE-ARDENNAISE		Thématique
N° FA2	Animer pour favoriser le lien social	Services à la personne et lien social
<b>A – RAPPEL DU CONTEXTE, DES ENJEUX DE DÉPART ET DES OBJECTIFS</b>		
<p>Bien que l'offre culturelle, sportive et de loisirs soit globalement satisfaisante sur le territoire, la phase de diagnostic fait ressortir des manques en matière de dynamique d'animation sur l'ensemble du territoire et un besoin de développer des activités génératrices de lien social, qui permettraient à l'ensemble des populations présentes sur le territoire de se rencontrer et de partager une identité commune. Les objectifs sont d'inciter et soutenir les acteurs locaux dans le</p>		

montage de leurs projets et de faciliter l'ouverture de lieux favorisant l'animation du territoire. Les effets attendus sont l'émergence d'une identité commune et la dynamisation du lien social.

## B- ETAT D'AVANCEMENT – RÉALISATIONS – RÉSULTATS

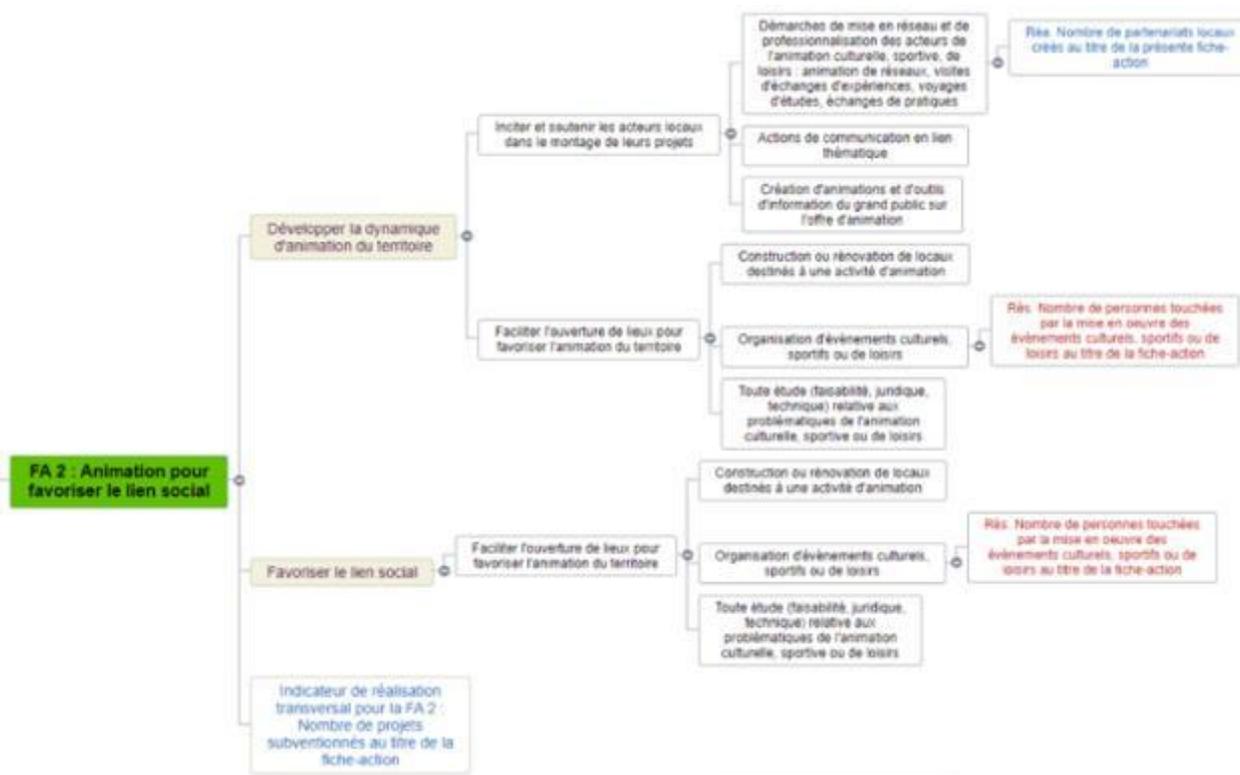
MONTANT ENVELOPPE FEADER	264 129€	TAUX PROGRAMMATION FEADER	13,32%	TAUX DE PAIEMENT FEADER	0%
NOMBRE PROJETS	3	MONTANT MOYEN FEADER PROGRAMME	11 731€	TYPLOGIE PORTEURS DE PROJETS	34 % public 66 % privé

### 1 - Description du type d'action soutenues

La fiche-action 2 repose sur deux objectifs stratégiques :

- Développer la dynamique d'animation du territoire
- Favoriser le lien social

### Diagramme logique d'intervention pour la fiche action 2 :



### 2 – Réalisations – résultats

INDICATEURS DE REALISATION	INDICATEURS DE RESULTAT
----------------------------	-------------------------

Intitulé de l'indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte au 04/12/21	Intitulé de l'indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte au 04/12/21
Nombre de partenariats locaux créés	5	3	Nombre de personnes touchées par la mise en œuvre des événements culturels, sportifs ou de loisirs	200	75
Nombre de projets subventionnés	5	7			

### Réalisations

Cette fiche a donné lieu à trois projets pour favoriser l'animation du territoire :

- L'aménagement de l'église de Brécly pour accueillir une exposition temporaire sur les vitraux et la composition architecturale de l'église, ainsi que l'organisation d'échanges avec un vitrailliste, pour favoriser la vie culturelle et les interactions sur le territoire
- La construction d'un nouveau bâtiment pour le pôle de développement sportif de Vouziers, afin d'accueillir les activités et les rencontres du Club de Rugby (réunions internes, formations) et créer un lieu de convivialité
- La création d'ateliers itinérants par l'association FJEPCS La Passerelle, dans le cadre du projet "A plus dans le bus", qui propose des animations sur 9 communes du territoire sur différents thèmes (alimentation, poterie, activités manuelles...)

Un projet de construction d'un foyer de vie à Vouziers a été annulé sur la fiche-action, du fait d'une insuffisance des dimensions partenariale et innovante, après avis du Comité de programmation.

### Résultats

Cette fiche-action a principalement concerné un soutien à l'investissement en faveur de lieux stimulant des échanges entre habitants et contribuant au développement d'activités. Elle a donc privilégié le soutien aux petites infrastructures plutôt que les animations elles-mêmes (peu de fonctionnement). Les projets ont principalement été portés par des collectivités ou des associations.

Elle répond à un véritable besoin et a été sous-estimée. D'ailleurs, cinq projets ont été préprogrammés (maison des associations de Grandpré, lieu de loisirs et de rencontre de Buzancy, la mise en place d'une animation thématique sur le Vieil Etang de Bairon, halle de Vandy, Extension de locaux du FJEPCS), ce qui montre la dynamique de cette fiche-action. Toutefois, les petites associations fortement impliquées sur ces questions de lien social ont peu candidaté en raison de la lourdeur de LEADER et des problèmes de trésorerie.

GAL ARGONNE-ARDENNAISE		Thématique
N° FA3	Mobilité	Services à la personne et lien social
<b>A – RAPPEL DU CONTEXTE, DES ENJEUX DE DÉPART ET DES OBJECTIFS</b>		
<p>Le territoire souffre d'une absence de solutions de mobilités alternatives à la voiture individuelle. La faible offre de services de mobilité proposée s'accompagne d'une méconnaissance des pratiques et des besoins des populations. Ceci entraîne des difficultés de déplacement, en particulier pour les plus fragiles (personnes âgées, jeunes, publics en insertion</p>		

ou recherche d'emploi...) et d'accès aux services, à l'emploi ou aux activités de loisirs et de santé.

La fiche a donc pour objectifs de permettre le développement de solutions de mobilité adaptées au territoire et de fournir des solutions de mobilité pour les publics spécifiques.

## B- ETAT D'AVANCEMENT – RÉALISATIONS – RÉSULTATS

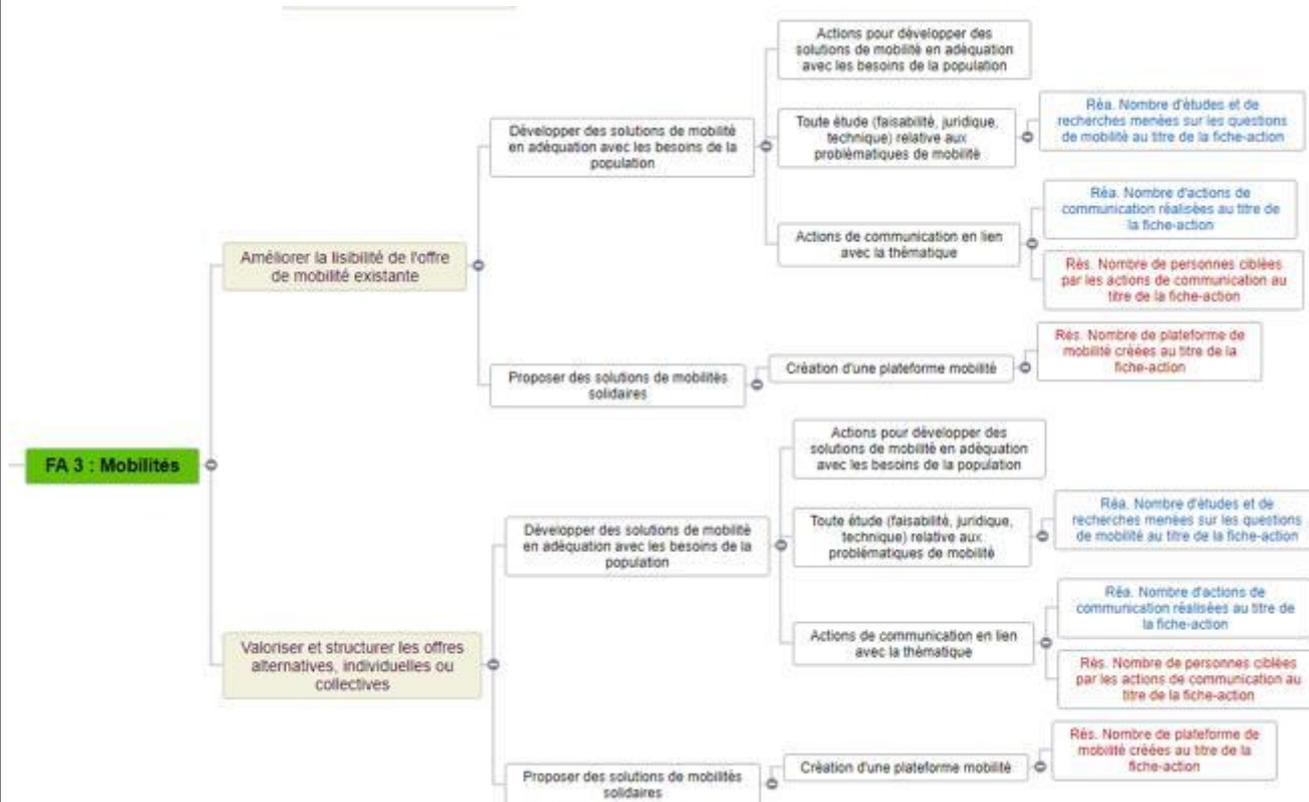
MONTANT ENVELOPPE FEADER	57 000€	TAUX PROGRAMMATION FEADER	0%	TAUX DE PAIEMENT FEADER	0%
NOMBRE PROJETS	0	MONTANT MOYEN FEADER PROGRAMME	0€	TYPLOGIE PORTEURS DE PROJETS	0% public 0% privé

### 1 - Description du type d'action soutenues

La fiche-action 3 repose sur deux objectifs stratégiques :

- Améliorer la lisibilité de l'offre de mobilité existante
- Valoriser et structurer les offres alternatives, individuelles ou collectives

### Diagramme logique d'intervention pour la fiche action 3 :



### 2 – Réalisations – résultats

INDICATEURS DE REALISATION	INDICATEURS DE RESULTAT
----------------------------	-------------------------

Intitulé de l'indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte au 04/12/21	Intitulé de l'indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte au 04/12/21
Nombre d'études et de recherches menées sur les questions de mobilité	1	0	Nombre de plateformes de mobilité créées	1	0
Nombre d'actions de communication réalisées	2	0	Nombre de personnes ciblées par les actions de communication	300	0

La fiche-action 3 n'a donné lieu à aucun projet programmé.

Deux projets de mobilité ont été présentés aux GAL, mais ont été basculés vers d'autres fiches-actions (fiches-actions 1 et 2) :

- Un projet de mobilité inversée (atelier itinérant), a été intégré à la fiche dédiée à l'"Animation pour favoriser le lien social" (fiche-action 2)
- Un projet de café numérique itinérant a également été intégré dans la fiche-action 1 "Bien vieillir sur le territoire"

L'ADEME, quant à elle, a porté un important projet autour de la mobilité à l'échelle de la Communauté de communes Argonne-Ardennaise mais LEADER n'a pas été considéré comme un outil financier pertinent pour cette action.

D'autres actions sur la mobilité émergent sur le territoire, pour l'instant sans le soutien de LEADER (par exemple, le projet de développement de la voie verte Sud-Ardenne) mais pourraient à terme générer des projets touristiques ou de mobilité alternative (vélos...), financés dans le cadre de LEADER.

GAL ARGONNE-ARDENNAISE				Thématique	
N° FA4	Tourisme			Économie touristique	
<b>A – RAPPEL DU CONTEXTE, DES ENJEUX DE DÉPART ET DES OBJECTIFS</b>					
Des produits d'appel touristique sont présents sur le territoire de la Communauté de communes de l'Argonne Ardennaise et génèrent des flux touristiques plus ou moins importants. Le Parc Argonne Découverte est notamment un atout pour le développement du tourisme. Il rencontre un succès depuis plusieurs années : en 2016, il était le deuxième site touristique demandé à la billetterie des Ardennes. Certains sites sont des points d'attractivité à valoriser ou identifiés comme des points d'intérêt à la fois locaux et par les visiteurs extérieurs. Par ailleurs, les hébergements sont vieillissants et ne proposent pas toujours une offre de qualité. Il subsiste un manque en hébergements de groupes et en chambres d'hôtes. Enfin, aucun hébergement dit insolite n'existe sur le territoire pour diversifier une offre de qualité.					
<b>B – ETAT D'AVANCEMENT – RÉALISATIONS – RÉSULTATS</b>					
MONTANT ENVELOPPE FEADER	390 000€	TAUX PROGRAMMATION FEADER	52,22%	TAUX DE PAIEMENT FEADER	0%
NOMBRE PROJETS	8	MONTANT MOYEN FEADER	25 461€	TYPOLOGIE PORTEURS DE PROJETS	37,5 % public 62,5 % privé

## 1 - Description du type d'action soutenus

La fiche-action 4 a quatre objectifs stratégiques :

- Renforcer l'image de l'Argonne Ardennaise ou de son offre dans le contexte régional
- Structurer les initiatives et renforcer le soutien aux actions, structures et acteurs d'animation touristique
- Repenser, entretenir et renforcer l'aménagement touristique pour améliorer les synergies
- Articuler les offres d'animation du territoire pour accroître le nombre de nuits

## Diagramme logique d'intervention pour la fiche action 4 :



## 2 – Réalisations – résultats

INDICATEURS DE REALISATION			INDICATEURS DE RESULTAT		
Intitulé de l'indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte au 04/12/21	Intitulé de l'indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte au 04/12/21
Nombre d'hébergements touristiques créés ou rénovés	3	3	Nombre de lits touristiques supplémentaires créés	15	26
Nombre d'actions de développement des pôles	2	2	Nombre d'emplois créés ou pérennisés dans le secteur	3	2

d'attractivité touristique			touristique		
Nombre d'actions de promotion touristique réalisées	2				
Nombre d'outils d'information ou de valorisation touristique	1	1			

### Réalisations

La fiche a donné lieu à huit projets :

- Trois projets d'hébergements touristiques, portés par des particuliers (de rénovation ou réhabilitation de maisons personnelles pour augmenter la capacité d'offre de nuitées)
- Un projet « Nature pour tous », afin d'étayer l'offre de tourisme de nature sur le territoire à direction des publics handicapés, grâce à la mise à disposition de gyropodes pour les personnes à mobilité réduite lors d'activités de découverte de nature
- Un projet de structuration d'un réseau de sentiers de randonnée, avec une amélioration de la signalétique, pour valoriser des activités diverses auprès d'une clientèle touristique (boucles de VTT ou pédestres, sentiers familiaux thématiques...)
- Un projet d'animation « À la recherche de l'avion de Roland Garros », avec la création d'un kit découverte à destination des enfants, pour explorer le patrimoine et l'histoire de Vouziers
- Un projet de sécurisation de l'accès à l'église, de mise en valeur de son intérieur ainsi que la création d'un support de médiation devant l'édifice, dans la commune de Saint-Juvin
- Un projet pour favoriser des activités touristiques plus inclusives, avec l'installation d'un ponton d'accès aux activités nautiques (voiles, bateaux...) sur le lac de Bairon, afin d'améliorer l'accessibilité de ces activités pour les publics fragiles ou handicapés.

Enfin, un projet pour la « mise en valeur des lieux emblématiques de l'intervention américaine lors de la première guerre mondiale en Argonne » a été abandonné, du fait de la complexité des procédures de candidature et d'obtention des financements LEADER (cofinancements, lourdeur administrative).

### Résultats

La fiche-action 4, dédiée au tourisme, a soutenu trois projets d'hébergements touristiques (sur les huit projets de la fiche-action) et trois nouveaux projets ont été préprogrammés. Une forte demande existe de la part de propriétaires qui ont bien identifié LEADER comme une opportunité financière.

Ces projets concernent notamment une aide à de l'investissements pour une création ou une modernisation ou montée en gamme des hébergements (individuels ou de groupes). Quand le co-financement de la Région n'est pas possible sur ce type de projet car ne concernant pas des hébergements haut de gamme, il a été convenu que la Communauté de commune de l'Argonne Ardennaise apporte un quart de ce qu'a validé le GAL pour respecter les règles de cofinancement LEADER.

Au-delà des hébergements touristiques portés par des porteurs privés, cette fiche-action a principalement soutenu des investissements pour des infrastructures touristiques et peu de projets de mise en réseau ou de coordination, bien que

des besoins existent sur le territoire dans ce domaine.

Les projets financés ont par ailleurs permis de pérenniser deux emplois dans le secteur touristique, dont un dédié à la communication pour la structure « Nature pour tous », et une mission d'apprentissage dans le cadre du projet « À la recherche de l'avion de Roland Garros ».

GAL ARGONNE-ARDENNAISE		Thématique
N° FA5	Économie	Soutien au tissu économique local

#### A – RAPPEL DU CONTEXTE, DES ENJEUX DE DÉPART ET DES OBJECTIFS

Le territoire est marqué par une situation économique, sociale et démographique difficile, conjuguée à une fermeture et une baisse d'effectifs des services publics. À cela s'ajoute un environnement concurrentiel fort, avec la proximité de Reims ou de Charleville Mézières. Ces éléments fragilisent le commerce et l'artisanat local. En outre, il existe un manque de fédération des acteurs du commerce et de l'artisanat. Dans ce contexte, l'offre manque de lisibilité et il existe des difficultés dans la création / reprise / transmission d'activités économiques. Les objectifs doivent permettre de développer de nouvelles approches : à travers les circuits-courts, le e-commerce, l'évolution des outils de production des activités artisanales, commerciales, tertiaires, industrielles ou manufacturières et le renforcement de la coopération / des échanges entre artisans, producteurs et commerçants.

#### B – ETAT D'AVANCEMENT – RÉALISATIONS – RÉSULTATS

MONTANT ENVELOPPE FEADER	285 647€	TAUX PROGRAMMATION FEADER	54,48%	TAUX DE PAIEMENT FEADER	28,18%
NOMBRE PROJETS	4	MONTANT MOYEN FEADER PROGRAMME	38 911€	TYPOLOGIE PORTEURS DE PROJETS	25 % public 75 % privé

#### 1 - Description du type d'action soutenus

La fiche action 5 a deux objectifs stratégiques :

- Développer et renforcer les modes de production, distribution et commercialisation locaux
- Animer commercialement le territoire

**Diagramme logique d'intervention pour la fiche action 5 :**

Fiche action 5 : Economie

Développer et renforcer les modes de production, distribution et commercialisation locaux

Développer les circuits courts

- Structuration de la commande et de la distribution des produits en circuits courts
- Sessions de sensibilisation du grand public à la consommation locale, au commerce de proximité, aux circuits courts, à l'économie du territoire
- Sessions de sensibilisation des entreprises, commerçants, artisans et producteurs aux techniques et outils professionnels liés au développement de circuits courts, locaux, au développement de l'e-commerce, ou au développement des outils de production, des activités artisanales, commerciales, industrielles, manufacturières

Développer le e-commerce

- Soutien à la création ou l'utilisation de plateformes mutualisées de vente directe en ligne (producteurs, artisans ou commerçants)
- Conseils en stratégie et démarche commerciale ou marketing territorial
- Sessions de sensibilisation des entreprises, commerçants, artisans et producteurs aux techniques et outils professionnels liés au développement de circuits courts, locaux, au développement de l'e-commerce, ou au développement des outils de production, des activités artisanales, commerciales, industrielles, manufacturières
- Création ou développement d'une plateforme de e-commerce

Développer les outils de production des activités artisanales, commerciales, tertiaires, industrielles ou manufacturières

- Soutien à la création ou au développement d'activités économiques
- Opération visant à créer un fablab
- Toute étude (faisabilité, financière, juridique, technique) pour la diversification des activités économiques
- Sessions de sensibilisation des entreprises, commerçants, artisans et producteurs aux techniques et outils professionnels liés au développement de circuits courts, locaux, au développement de l'e-commerce, ou au développement des outils de production, des activités artisanales, commerciales, industrielles, manufacturières
- Soutien à la création de commerce multi-services ou multi-artisanaux

Animer commercialement le territoire

Renforcer la coopération, les échanges entre producteurs, artisans et / ou commerçants du territoire et leur animation

- Opérations visant à développer le commerce de proximité à travers un partenariat entre producteurs, artisans, commerçants, ou autres agents économiques
- Création, développement ou amélioration de marchés thématiques sur le territoire de l'Argonne-Ardennaise
- Soutien à la création d'une union commerciale, industrielle et artisanale à l'échelle intercommunale
- Toute étude (faisabilité juridique, technique) relative aux problématiques de développement économique
- Démarche de mise en réseau et de professionnalisation des acteurs ou agents économiques : animation de réseaux, visites d'échanges d'expérience, échanges de pratique
- Outils de promotion collective des acteurs, agents et / ou produits de l'Argonne-Ardennaise
- Mise en place de bons d'achats inter-communes et inter-professions
- Mise en place d'une carte de fidélité inter-communes et inter-professions

GAL ARGONNE-ARDENNAISE		Thématique
N° FA6	Coopération	

#### A – RAPPEL DU CONTEXTE, DES ENJEUX DE DÉPART ET DES OBJECTIFS

La coopération donne la possibilité d'ouvrir le territoire, pour les acteurs locaux. Elle permet d'identifier de nouvelles réponses aux enjeux du territoire. Compte tenu de la fusion de la région Champagne Ardenne avec la Lorraine et l'Alsace, la coopération est perçue comme un moyen supplémentaire de se rapprocher de ces territoires, notamment de la Meuse qui est limitrophe.

#### B– ETAT D'AVANCEMENT – RÉALISATIONS – RÉSULTATS

MONTANT ENVELOPPE FEADER	0€	TAUX PROGRAMMATION FEADER	0%	TAUX DE PAIEMENT FEADER	0%
NOMBRE PROJETS	0	MONTANT MOYEN FEADER PROGRAMME	0€	TYPLOGIE PORTEURS DE PROJETS	0% public 0% privé

#### 1 - Description du type d'action soutenus

La coopération a pour objectif :

- D'ouvrir le territoire sur l'extérieur
- De faciliter l'ouverture vers les territoires européens

#### 2 – Réalisations – résultats

INDICATEURS DE REALISATION			INDICATEURS DE RESULTAT		
Intitulé de l'indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte au 04/12/21	Intitulé de l'indicateur	Valeur cible	Valeur atteinte au 04/12/21
Nombre de rencontres et échanges avec d'autres territoires	2	0	Nombre de personnes sensibilisées aux problématiques de coopération	50	0
Nombre d'actions mutualisées	1	0			

La programmation n'a vu aucun projet programmé sur cette fiche-action dédiée à la coopération. Ceci s'explique notamment par l'important turn-over de l'équipe technique. Toutefois, un projet de coopération interterritoriale est en préparation. Il rassemble quatre offices de tourisme et doit permettre l'émergence d'une "Destination Argonne" (avec un GAL du département de la Meuse), avec la création d'une charte graphique, d'un site internet et d'une vidéo promotionnelle. Le projet est porté par quatre communautés de communes ainsi que par les offices de tourisme.

## III. Réponses aux questions évaluatives

---

### A. Questionnement sur la pertinence

---

#### Rappel des questions posées et des critères de jugement

**Pertinence** : Dans quelle mesure les objectifs restent pertinents au regard des besoins actuels du territoire ?

**Critères de jugement :**

- **Pertinence des objectifs par rapport aux besoins** si les objectifs, les réalisations attendues sont en relation avec des besoins qui avaient été identifiés dans l'AFOM initiale
- **Pertinence des objectifs au regard de l'évolution des besoins** sur les territoires et du traitement des nouveaux enjeux dans le cadre de LEADER 2023 - 2027

#### Réponse synthétique

La stratégie du GAL Argonne-Ardennaise est très transversale, peu ciblée et couvre de nombreux champs d'activités. Les enjeux identifiés dans la candidature sont davantage des objectifs qui reflètent néanmoins en filigrane, les besoins du territoire. Globalement, les objectifs définis répondent aux besoins du territoire.

Toutefois, une partie des objectifs reste très large, ce qui, garantit, certes, une adéquation avec les enjeux mais peut générer un risque de dispersion sur différents thèmes, limitant ainsi la pertinence des réponses apportées.

Par ailleurs, le manque de structuration de certaines activités identifiées dans le diagnostic ne donne pas lieu à des objectifs clairement définis, ceux-ci se concentrant principalement sur le développement de nouvelles activités, plutôt qu'une meilleure coordination de l'existant.

Les besoins identifiés dans le diagnostic de la précédente candidature restent en grande partie d'actualité, notamment les questions d'accessibilité aux services et activités. D'autres sont davantage précisés et ciblés, comme le tourisme, qui devrait être soutenu dans sa dimension « environnementale ».

Enfin des nouveaux besoins apparaissent, notamment liés à la nécessaire transition écologique et à la crise sanitaire. D'une part, émerge le besoin d'accompagner la filière agricole dans des pratiques plus respectueuses de l'environnement et dans le développement de circuits courts. D'autre part, la COVID-19 implique des transformations (télétravail, attractivité des zones rurales pour les urbains...) qui pourraient donner lieu à des opportunités pour le territoire, favorisées par l'arrivée de la fibre : développement de lieux de co-working et de tiers lieux, développement du numérique...

## Éléments explicatifs

### 1. Pertinence des objectifs par rapport aux besoins : des objectifs définis à partir d'un diagnostic territorial réalisé dans un cadre participatif

#### a) Des enjeux identifiés autour d'un manque d'attractivité et d'un problème d'isolement et d'accessibilité aux services et aux activités

La stratégie LEADER a été réalisée dans le cadre d'ateliers participatifs, rassemblant des élus, des citoyens ainsi que différents représentants de la société civile. Définie en même temps que celle de la Communauté de communes de l'Argonne-Ardennaise, une grande partie des acteurs associés ont été les mêmes mais avec un élargissement notamment vers la société civile.

Les objectifs de la stratégie LEADER ont donc été déterminés par ces différentes parties prenantes (élus locaux et société civile). Intitulée "*Maintenir la population sur le territoire*", la stratégie répondait à plusieurs constats :

- Un territoire très rural à faible densité
- L'éloignement des services et activités
- Le vieillissement de la population

L'analyse AFOM a permis de dégager plusieurs enjeux essentiels au territoire sur plusieurs thématiques liées aux services à la personne, à l'économie ainsi qu'au tourisme. Pour les services, il s'agissait de recréer du lien sur le territoire, en répondant aux besoins posés par le vieillissement de la population (accessibilité à la médecine, offres d'hébergements adaptés) tout en créant une nouvelle dynamique d'animation locale (via des activités culturelles, sportives, mais aussi un développement d'une vie associative accessible à tous). Dans le domaine économique, le diagnostic a permis de faire le constat de lacunes en termes d'activités commerciales, et soulignait la nécessité de maintenir l'offre de proximité, tout en animant commercialement le territoire, à travers des événements ainsi qu'une meilleure mise en réseau des acteurs commerciaux locaux. Enfin, le tourisme apparaissait comme une opportunité pour favoriser l'attractivité territoriale et relancer l'économie (Parc Argonne Découverte, aménagements touristiques, offre d'hébergement...).

Les fiches-actions, définies par le GAL, répondaient à ces enjeux identifiés avec une fiche-action 1 "Bien vieillir", une fiche-action 2 "Animer le lien social", une fiche-action 3 "Mobilité", une fiche-action 4 "Tourisme" et une fiche-action 5 "Économie". Aux enjeux mentionnés dans l'AFOM, s'ajoutait celui de la mobilité, puisque le territoire de l'Argonne Ardennaise est fortement enclavé et ne possède aucune offre de transports alternatifs ni de liaisons régulières. Les objectifs présents dans les fiches-actions répondaient donc aux besoins exprimés lors de la phase de diagnostic.

#### b) Des objectifs répondant aux enjeux mais restant très généraux pour la plupart

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

Fiche Action	Enjeux / Besoins du territoire	Objectifs	Pertinence	Observations
Fiche-action 1 : <b>Bien vieillir sur le territoire</b>	- Faire monter en puissance l'offre de services et d'hébergements aux personnes âgées (qualitative et quantitative) - Maintenir un accès satisfaisant à la médecine	- Favoriser le maintien à domicile des personnes âgées - Offrir un habitat spécifique aux personnes âgées - Développer et conforter l'offre de médecine	🟢	- Une bonne correspondance entre les enjeux et les objectifs  - Il manquerait peut-être la dimension d'accessibilité aux services dans les objectifs

<p>Fiche-action 2 : <b>Animation pour favoriser le lien social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engager une réflexion sur le maillage géographique, de l'offre sportive, culturelle et de loisirs, en fonction des besoins des différents publics (aspects qualitatifs et quantitatifs)</li> <li>- Susciter les initiatives et poursuivre le soutien à la dynamique associative pour assurer une animation suffisante de l'ensemble du territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inciter et soutenir les acteurs locaux dans le montage de leurs projets</li> <li>- Faciliter l'ouverture de lieux pour favoriser l'animation du territoire</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des objectifs trop généraux, qui peuvent rendre difficile la sélection des projets</li> <li>- Absence d'objectifs liés à la réflexion sur le maillage</li> </ul>
<p>Fiche-action 3 : <b>Mobilité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la lisibilité de l'offre existante, valoriser et structurer les offres individuelles, alternatives, collectives</li> <li>- Mener une réflexion et proposer des solutions aux publics spécifiques : les personnes âgées, les jeunes, les personnes en insertion ou défavorisées socialement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer des solutions de mobilité solidaires en adéquation avec les besoins de la population</li> <li>- Proposer des solutions de mobilité à destination de publics cibles (public en insertion, personnes âgées, jeunes...)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas d'objectif lié à la valorisation / au renforcement de l'existant</li> <li>- Faible distinction entre les enjeux et les objectifs</li> </ul>
<p>Fiche-action 4 : <b>Tourisme</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articuler le Parc Argonne Découverte avec les offres d'animations et d'itinérance du territoire, pour accroître le nombre de nuitées</li> <li>- Repenser, entretenir et renforcer l'aménagement touristique pour améliorer les synergies et augmenter l'impact économique</li> <li>- Susciter les initiatives et renforcer le soutien aux actions, structures et acteurs d'animation du patrimoine naturel, culturel et de mémoire</li> <li>- Qualifier et diversifier l'offre d'hébergements pour répondre aux attentes des clientèles (hébergements à la ferme, hébergements insolites, hôtellerie...)</li> <li>- Développer les hébergements pour l'accueil de groupes (ex. tour-opérateurs)</li> <li>- Développer et structurer les relations avec les prestataires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser les pôles d'attractivité pour pérenniser l'offre touristique</li> <li>- Développer les activités touristiques</li> <li>- Aménager des circuits de randonnée à l'échelle Argonne Ardennaise</li> <li>- Développer l'offre d'hébergements (insolites, de groupe ou lié au tourisme d'itinérance)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des objectifs qui restent assez généraux (par exemple, développer les activités touristiques) et peuvent rendre difficile la sélection de projets</li> <li>- Le besoin de synergie, de coordination et structuration n'apparaît pas dans les objectifs</li> </ul>
<p>Fiche-action 5 : <b>Économie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintenir une offre de proximité la plus complète</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer la vente directe et les circuits</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des objectifs opérationnels</li> </ul>

	<p>possible sur les différents secteurs du territoire</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer et renforcer les modes de commercialisation</li> <li>- Animer commercialement le territoire</li> <li>- Animer et fédérer le réseau de commerces, services et artisanat du territoire</li> </ul>	<p>courts de produits artisanaux et agricoles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer le e-commerce</li> <li>- Renforcer la compétitivité des commerces de proximité</li> <li>- Développer l'animation commerciale et artisanale du territoire</li> <li>- Renforcer la coopération et les échanges entre commerçants et artisans du territoire</li> </ul>		<p>pertinents, d'après les enjeux cernés dans le diagnostic</p>
--	---	---	--	---

Légende :



Les enjeux identifiés sont, dans leur formulation, davantage des objectifs mais laissent toutefois deviner les besoins en filigrane. Ils se déclinent eux-mêmes en objectifs qui répondent totalement ou partiellement aux besoins. En effet, plusieurs constats peuvent être fait :

- Une grande partie des objectifs reste très large dans la formulation et peu spécifique : « Développer des activités touristiques », « Inciter et soutenir les acteurs locaux dans le montage de leurs projets » ... Ce ciblage insuffisant présente plusieurs conséquences :
  - o L'objectif étant général, il répond certes à l'enjeu identifié. Mais d'un autre côté, son manque de précision peut entraîner une réponse partielle au problème. À titre d'exemple, pour les activités touristiques, quels types d'activités touristiques souhaitez-vous développer ? Pour quel public ?
  - o Cette approche « généraliste » des objectifs peut également générer un effet de saupoudrage, limitant l'impact réel pour le territoire et la réponse aux besoins. En effet, la définition des objectifs étant très large, toute action peut être potentiellement soutenue et la réponse aux besoins risque de n'être que partielle en raison de la large couverture des objectifs et du manque de ciblage.
  - o Enfin, ceci risque d'entraîner des difficultés de sélection des projets. À titre d'exemple, pour la fiche action 2 « Animer pour favoriser le lien social », l'objectif « Inciter et soutenir les acteurs locaux dans le montage de leurs projets » peut couvrir un grand nombre de projets, sans garantir pour autant que ceux-ci répondront aux besoins identifiés. Ceci implique d'avoir une grille de sélection qui permette de surmonter cette lacune.
- Les besoins identifiés mentionnent par ailleurs, un manque de structuration, d'organisation et de maillage territorial, quel que soit les domaines (services, tourisme...). Les objectifs développés ne prennent que peu en compte cette dimension, se concentrant principalement sur le développement de nouvelles activités, de nouveaux services. La fiche action 3 sur la mobilité illustre bien cela : l'amélioration de la lisibilité de l'offre existante est un enjeu qui n'est pas retranscrit dans les objectifs opérationnels. Ces derniers ciblent avant tout la création de nouveaux modes de transport (solidaires ou alternatifs), sans prendre en compte les structures de mobilité existantes.

## 2. Pertinence des objectifs au regard de l'évolution des besoins : de nouveaux besoins liés à l'environnement et au cadre de vie

### a) Des enjeux persistants d'accessibilité

L'Argonne-Ardennaise demeure un territoire rural avec une faible densité de population et des problèmes persistants d'accès aux transports et aux services ainsi que d'attractivité. Certains des enjeux identifiés dans le diagnostic pour la période 2014-2020, restent donc pertinents pour la prochaine période. C'est le cas de la mobilité et de l'accessibilité (mobilité inversée), puisque le territoire de l'Argonne-Ardennaise reste un territoire enclavé, peu desservi par les transports en commun, et ne bénéficiant pas de modes de transports alternatifs (covoiturage, voies cyclables, autopartage). Le vieillissement de la population reste lui aussi encore d'actualité, cette tendance risquant de s'accroître dans les prochaines années.

#### b) Vers un verdissement de certaines activités pour une meilleure transition écologique

Les besoins évoluent toutefois dans certains secteurs ou se précisent. Dans le domaine du tourisme, la population tout comme les acteurs touristiques soulignent l'atout du développement d'un tourisme vert, avec des activités de nature, notamment dans le cadre du Parc Argonne Découverte. La question de durabilité environnementale est un nouvel enjeu, qui peut contribuer au développement de l'activité touristique locale avec des lieux à valoriser (Lac de Bairon, Vallée des Écluses). De même, la création de synergies entre les structures touristiques et la création de packages touristiques (gîtes et location de vélo, ou activités) offrent des possibilités pour le territoire de l'Argonne, qui possède aujourd'hui de nombreux gîtes et hébergements (augmentation de l'offre grâce à ce programme LEADER : 26 nouveaux lits touristiques créés). Il existe une possibilité de modifier l'approche liée au tourisme avec moins de soutien aux hébergements et plus aux initiatives en faveur d'un tourisme « expérientiel » (tourisme de nature, activités en plein air, rencontre de producteurs locaux...).

Dans le domaine de l'agriculture et de l'alimentation, peu abordés dans cette programmation, la structuration de filières locales et vertes (bois, alimentaires...) et la mise en place de circuits-courts sont une opportunité pour un territoire fortement agricole, et qui dispose de produits de qualité (fruits, légumes, viande...). Cette thématique nécessite néanmoins une mise en réseau des producteurs ainsi qu'un travail avec les acteurs locaux, pour structurer l'offre.

#### C) De nouveaux enjeux émergents avec la crise du COVID 19

Enfin, de nouvelles thématiques émergent, notamment en lien avec la crise du COVID-19, qui génère des transformations dont les territoires ruraux doivent s'emparer et qui peuvent être transformées en opportunité.

La crise sanitaire entraîne en effet des changements importants : développement du télétravail, prise de conscience de la qualité de vie en zone rurale, augmentation de l'attractivité de ces territoires pour les urbains... Afin de répondre à ces nouvelles évolutions, le territoire doit réfléchir au développement d'espaces de co-working ou de tiers-lieux contribuant notamment à sensibiliser aux outils du numérique... Ce type de projet peut par ailleurs conduire à des initiatives innovantes et inclusives de différents publics (personnes âgées, exclues de l'emploi, isolées ou jeunes).

## B. Questionnement sur la cohérence

---

### Rappel des questions posées et des critères de jugement

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

**Critères de jugement :**

- Les enveloppes sont cohérentes avec les besoins
- La consommation des crédits est proportionnelle dans les différents objectifs
- Les fiches actions sont complémentaires entre elles.

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

**Critères de jugement :**

- Le dispositif LEADER est complémentaire avec les autres financements du territoire, de la Région et notamment avec les nouveaux dispositifs nationaux (PTRTE, petites villes de demain, Opération de revitalisation du territoire (ORT)...)

## Réponse synthétique

Le programme LEADER de l'Argonne-Ardennaise a commencé tardivement sa programmation. Toutefois, la fiche action 2 en faveur du lien social a été fortement mobilisée et son budget a été ré-abondé de 26 000 euros (transfert de 13 000 euros de la fiche action « Coopération » et 13 000 euros de la fiche « Mobilité », toutes deux n'ayant donné lieu à aucune action).

La fiche action 2 « Lien social », de par sa nature transversale, croise les champs thématiques de plusieurs autres fiches actions, ce qui a généré des discussions au sein du Comité de programmation au sujet de l'affectation des projets sur certaines fiches actions. Les lignes de partage entre cette fiche et les autres, ne sont pas toujours clairement définies.

Les typologies d'actions prévues sont globalement cohérentes avec les objectifs, même si certaines d'entre-elles pourraient être intégrées dans d'autres objectifs (par exemple : le projet de commerce en ligne de la fiche action 1 pourrait aussi être affecté à la fiche action 5 ; certaines actions de la fiche action 2 pourraient être intégrées à la fiche action 4 tourisme et inversement).

Par ailleurs, certaines typologies de projets mentionnées dans la candidature n'ont pas donné lieu à des actions à ce jour, notamment celles liées à des actions immatérielles (animations, coordination de l'existant, structuration de réseaux...). Ceci s'explique notamment par la petite expérience LEADER du GAL (première programmation LEADER pour le territoire) et par le turnover de l'équipe technique, limitant la capacité à animer dans la durée des démarches collectives. Toutefois, la dimension collaborative a été très fortement promue au niveau du Comité de programmation pour toute dépense de soutien à l'investissement.

Enfin, la stratégie LEADER est cohérente avec celle de la Communauté de communes qui porte le programme LEADER, la règle étant que LEADER intervient quand le projet ne peut pas prétendre à d'autres financements. Par ailleurs, la Communauté de communes apporte les cofinancements sur les projets liés à l'économie et au tourisme, lorsqu'ils ne sont pas éligibles aux critères de la Région.

Par contre, l'articulation avec d'autres politiques locales pourrait être mieux anticipée pour la future programmation (par exemple : programme Petites villes de demain).

## Eléments explicatifs

### 1. Analyse de la cohérence interne

#### a) Des évolutions de la maquette pour mieux s'adapter aux demandes

La programmation a débuté tardivement avec des premiers projets programmés en 2018, ce qui a entraîné un retard de consommation des enveloppes ainsi qu'un retard des paiements. Ce retard est plus ou moins rattrapé selon les fiches-actions : les fiches-actions 2 (lien social) et 4 (tourisme) connaissent un très bon rythme de programmation et de nombreux projets sont proposés. A contrario, la fiche action 3 « Mobilités » n'a finalement donné lieu à aucun projet, les deux projets de mobilité inversée ayant été respectivement intégrés dans la fiche-action 1 « Bien vieillir » et dans la fiche-action 2 « Lien social ».

Ces inégalités d'attractivité des fiches-actions ont amené le GAL à proposer une nouvelle maquette financière : les enveloppes « Mobilité » et « Coopération » ont été réduites respectivement de 13 000 euros au bénéfice de la fiche-action 2 « Lien social », victime de son succès.

Ces surconsommations ou sous-consommations amènent plusieurs questionnements :

- Le succès rencontré par la fiche-action 2 semble répondre à un besoin, certes identifié dans le diagnostic. Toutefois, ceci s'explique aussi par l'angle très large de cette fiche abordant aussi bien l'aménagement de lieux d'exposition, que des ateliers itinérants, des maisons d'association ou des aménagements/extension de locaux pour des associations sportives ou culturelles.
- La fiche-action 1 n'a que peu de projets à ce jour, bien que le vieillissement soit un enjeu clé pour le territoire. Ceci semble s'expliquer en partie par les profils des porteurs de projet potentiels sur cette fiche-action : associations, petites structures, un peu trop fragiles pour se lancer dans des dossiers LEADER.
- La fiche « Mobilité » répond à un réel problème de transport et d'accessibilité sur le territoire, mais pour les projets de développement de nouvelles mobilités, LEADER ne semble pas l'outil le plus pertinent. Par contre, il l'est davantage pour des projets de mobilité inversée, qui ont été intégrés dans d'autres fiches-actions.
- La fiche-action « Économie » répond, elle aussi, à un vrai besoin de soutien aux activités commerciales et économiques, mais son approche très « généraliste » a incité le Comité de programmation à sélectionner les projets présentant une dimension collaborative, ce qui a peut-être freiné la consommation de l'enveloppe.

#### b) Une fiche action 2 sur le lien social croisant toutes les autres fiches actions

Si les contours des fiches-actions étaient clairs pour certaines (bien vieillir, tourisme, économie ou mobilité), la fiche-action 2 (Animation du lien social) a rencontré des problèmes de concurrence et a généré des discussions au sein du Comité de programmation pour décider de l'affectation des projets aux fiches-actions.

En effet, cette fiche-action 2, de par sa dimension transversale, répond à des objectifs très généraux recoupant la plupart des champs pouvant être couverts par les autres fiches-actions. Les lignes de partage ne semblent pas toujours clairement définies.

- La fiche-action 1 « Bien vieillir », impliquant le maintien à domicile et le développement de services, peut également comprendre des actions liées au lien social (fiche-action 2). Le projet de café numérique itinérant par exemple, s'il contribue à favoriser l'accessibilité des publics âgés à certains services, contribue également à l'animation du territoire et au renforcement du lien social. De même, la création d'ateliers itinérants par l'association La Passerelle, portée dans le cadre de la fiche-action 2, peut ressembler sur certains points au projet précédent et pose question sur la lisibilité des objectifs des fiches-actions, au regard des projets sélectionnés.
- La fiche-action 3 vise notamment à développer les solutions de mobilité en adéquation avec les besoins de population et à proposer des solutions de mobilité solidaires. Ceci peut recouper des actions liées notamment à la fiche-action 1 (accessibilité des services pour les personnes âgées) mais aussi à la fiche-action 2 en lien avec les questions de maillage géographique de l'offre culturelle, sportive et de loisirs. D'ailleurs, les deux projets de mobilité inversée ont finalement été programmés respectivement dans les fiches-actions 1 et 2.
- Certains projets financés dans le cadre de la fiche-action 4 peuvent également poser question par rapport à des projets financés dans d'autres fiches-actions. Le projet de mise en valeur de l'église de Saint-Juvin par exemple, ou encore la mise en place d'activités handi-voiles, participent tous deux au renforcement du lien social et à l'animation de la vie locale.

#### c) Des fiches actions qui présentent une bonne cohérence entre les actions et les objectifs

De manière générale, la stratégie du GAL de l'Argonne-Ardennaise, visant une meilleure attractivité, devait amener à soutenir deux grands types d'actions dans différents secteurs (tourisme, culture et loisirs, services aux personnes âgées...): les actions contribuant à une meilleure connaissance et structuration de l'existant et celles permettant le renforcement ou le développement de nouvelles activités / services. Au regard des actions effectivement programmées à ce jour, elles se sont principalement concentrées sur le soutien ou le maintien de nouvelles activités via le

financement d'investissements. Finalement, peu d'actions de valorisation ou de mise en réseau de l'existant ont été proposées et sélectionnées. Ceci peut s'expliquer par différentes raisons :

- Le GAL de l'Argonne-Ardennaise n'a que peu d'expérience de LEADER, le soutien à des petits investissements semble plus rassurant et plus visible que des démarches de mise en réseau ou de valorisation se concrétisant par des actions immatérielles. Par ailleurs, ces projets d'investissement nécessitent moins de temps pour leur développement, ce qui était nécessaire pour rattraper le retard de la programmation.
- Le turn-over des équipes techniques n'a pas favorisé l'animation dans la durée de dynamiques d'acteurs nécessaires pour faire émerger des projets de mise en réseau et de coordination.

Toutefois, même si la plupart des projets ne concernent que des actions d'investissement, les membres du Comité de programmation ont toujours favorisé la dimension collaborative pour chaque projet. À titre d'exemple, l'aménagement d'un cabinet de kinésithérapeute a été refusé car il n'impliquait pas de coopération avec d'autres acteurs médiaux.

Les actions et les objectifs de la fiche-action 1 sont cohérents. La création d'une maison de santé à Vouziers permet de maintenir et renforcer l'accès à la médecine, ce qui entre également dans la typologie des actions présente dans la fiche-action à savoir, la construction ou rénovation de locaux destinés au regroupement d'activités médicales ou paramédicales (EHPAD exclus). De même, le projet « Mes courses en ligne » favorise le maintien à domicile des personnes âgées et constitue un service à domicile, entrant dans le type d'opération de la fiche (il pourrait aussi s'intégrer dans la fiche-action 5 sur le développement du e-commerce). Par ailleurs, les cafés numériques itinérants, s'ils contribuent à maintenir les personnes âgées à domicile, répondent aussi à des problématiques d'accessibilité et ne rentrent pas exclusivement dans la typologie d'action de la fiche. Plusieurs typologies d'actions mentionnées dans la candidature n'ont pas donné lieu à des projets, à ce jour (diversification de l'offre de services, adaptation des logements...).

Les objectifs de la fiche-action 2 sont très généraux et permettent de couvrir un large panel d'actions. Les trois projets correspondent à la typologie d'actions de la fiche-action. L'aménagement de l'église de Brécy en lieu d'exposition temporaire ainsi que le développement du pôle sportif la Syrienne contribuent au développement de l'offre d'animation culturelle ou sportive. Les ateliers itinérants menés par l'association FJEPCS La Passerelle permettent eux aussi de combiner l'accessibilité à l'animation territoriale. Par contre, plusieurs objectifs ne se sont pas ou peu concrétisés en actions (peu d'événements, d'animations, de formation et de professionnalisation des acteurs par exemple).

Sur la fiche-action 4 dédiée au tourisme, les actions sont en cohérence avec les objectifs définis. Le projet de développement du réseau de sentiers de randonnée en Argonne-Ardennaise, répond spécifiquement à l'objectif d'aménagement des circuits de randonnée sur le territoire. L'objectif relatif à l'augmentation de l'offre d'hébergements est également couvert, puisque trois projets ont permis une augmentation du nombre de nuitées. Enfin, les projets financés permettent de développer les activités touristiques (activités handi-voile au lac de Bairon, utilisation de gyropodes pour des circuits nature, kit découverte de Vouziers avec « l'avion de Roland Garros ») et d'embellir le patrimoine local (mise en valeur de l'église de Saint-Juvin). Les actions sont également cohérentes avec la typologie d'action proposée. Toutefois, les actions de mise en réseau et de structuration de l'offre touristiques prévues n'ont pas été réalisées à ce jour.

Enfin, les projets de la fiche-action 5 contribuent à la réalisation des objectifs de la fiche (développement des circuits courts, renforcement des commerces de proximité ou coopération entre commerçants et artisans du territoire). Les trois projets de drive fermier, de magasin de vrac et de boulangerie-pâtisserie-salon de thé ont contribué à structurer l'offre de produits locaux et de mettre en réseau les producteurs du territoire. Ils répondent également à la typologie d'actions de la fiche-action. Le projet de construction immobilière pour la SCI La Hideuse répond à l'objectif de renforcement de la compétitivité des commerces de proximité. Le secteur de l'artisanat n'a par contre pas été concerné par des actions, bien qu'une des cibles de cette fiche-action.

## 2. Analyse de la cohérence externe

### a) Une articulation bien définie avec la Communauté de communes Argonne-Ardennaise

La stratégie LEADER a été élaborée en parallèle de celle de la Communauté de communes, ce qui facilite leur articulation. La règle générale est la suivante : LEADER intervient quand le projet ne peut mobiliser d'autres financements. Ce travail d'ingénierie financière est assuré par le Chargé de mission LEADER qui analyse les différentes opportunités financières possibles pour le porteur de projet et le réoriente éventuellement. Si le projet peut être financé par LEADER, l'équipe technique s'assure alors que le projet permet de créer le lien et qu'il promeut une démarche collaborative.

Sur les questions de tourisme et de soutien à l'économie, la Communauté de communes cofinance les projets d'hébergements touristiques, lorsque ceux-ci ne rentrent pas dans les critères établis par la Région. Pour les projets relevant de l'économie et du commerce, il existe également un fond spécial de la Communauté de communes afin d'apporter la contrepartie publique nécessaire.

Le fait d'échanger régulièrement avec divers services de la Communauté de communes permet aussi de créer une synergie. Cette approche est propre aux financements LEADER, avec l'existence d'un accompagnement actif et d'un travail de prospection de la part de l'équipe technique (pour parfaire l'accompagnement financier ou la cohérence stratégique avec les autres programmes locaux).

### b) Une articulation avec d'autres dispositifs à mieux anticiper pour l'avenir

Les projets sur la mobilité (fiche-action 3) ont finalement été soutenus et portés par l'ADEME, financement considéré comme plus pertinent que LEADER sur ce thème. Ceci aurait pu être anticipé pendant la préparation de la candidature.

Sur d'autres financements, tel que le programme Petites villes de demain de Vouziers ou dans le cadre de l'Opération de revitalisation du territoire (ORT), il n'existe à ce jour que peu d'articulation.

## C. Questionnement sur la contribution des opérations aux objectifs de la stratégie

---

### Rappel des questions posées et des critères de jugement

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

#### Critères de jugement :

- **Contribution des opérations à la réalisation des objectifs au vu** des résultats dans le cadre des différentes fiches actions, en matière de Economie touristique ; Soutien au tissu économique local (hors agriculture et tourisme); Economie circulaire et transition écologique; Patrimoine naturel et culturel; services de base à la personne et lien social (soutien au tissu associatif, intergénérationnel,...)

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

#### Critères de jugement :

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

- **Quelles adaptations doivent être envisagées au niveau des thématiques d'intervention pour l'avenir ?**

#### Critères de jugement :

- Des améliorations stratégiques et/ou opérationnelles sont nécessaires pour la fin de la programmation ou pour la prochaine période 2023 - 2027

## Réponse synthétique

***Précautions méthodologiques - L'analyse de la contribution des opérations aux objectifs de la stratégie se base sur les projets programmés, à la date du 04 décembre 2021. Les données ont été arrêtées à cette date, pour les trois GAL du Sud-Ardenne.***

Les réalisations soutenues par le GAL Argonne-Ardenne ont permis de répondre à certains objectifs de la stratégie.

Les projets ont favorisé une meilleure couverture du territoire, en termes de structures de santé, et ont permis de développer des premiers projets de mobilité inversée contribuant à soutenir une nouvelle approche de la question de la mobilité, tout en apportant des réponses aux questions d'accessibilité des services et activités. Les projets d'itinérance ont également conduit à lancer une dynamique d'animation locale, et à mettre en réseau les différentes communes du territoire. Dans le domaine de l'économie, les réalisations marquent un premier pas vers une logique de circuits-courts et ont permis de mettre en contact les producteurs et commerçants du territoire. Elles ont apporté un soutien direct à des acteurs souhaitant renforcer ou créer une nouvelle activité économique sur le territoire.

Le tourisme quant à lui, composante importante de la stratégie, a permis de soutenir notamment les hébergements et quelques aménagements autour de lieux « phares » mais très peu de mise en réseau ou de projets contribuant directement à accroître l'attractivité touristique.

De manière générale, le programme LEADER a principalement soutenu des actions d'investissement, souvent préalables au développement de démarches de mise en réseau, d'animations et de projets plus intégrés et plus ancrés sur le territoire.

Certains objectifs n'ont néanmoins pas -ou peu- donné lieu à des actions. C'est le cas de la mobilité, qui n'a pas généré de projets visant à renforcer et valoriser les structures de transport existantes. D'autres fiches actions, de par leur côté très général, comme le vieillissement ou encore l'économie n'étaient peut-être pas suffisamment spécifiques pour répondre à tous les objectifs fixés ou n'ont pas permis d'optimiser la valeur ajoutée potentielle de LEADER.

Enfin, certaines thématiques évoluent et sont à considérer pour la période 2023-2027. Les thématiques de transition, qu'elles soient numériques, agricoles ou écologiques, émergent, poussées par la crise sanitaire du COVID-19. De nouveaux besoins apparaissent également, en faveur du développement du tourisme « vert » et d'expérience, tourné vers la découverte et la préservation du patrimoine naturel et la rencontre des acteurs. Dans le domaine de l'économie, la dynamique en faveur des circuits-courts doit être soutenue et consolidée. Enfin, l'animation du territoire reste centrale, pour favoriser l'activité et répondre aux besoins locaux (renforcement du lien social, problèmes d'accessibilité...).

## Eléments explicatifs

### 1. Contribution des opérations aux objectifs du programme

#### a) Des réalisations ayant permis de répondre à certains objectifs de la stratégie du GAL

Sur certaines thématiques, les réalisations du GAL ont permis de répondre au moins en partie aux objectifs fixés dans la stratégie.

C'est par exemple le cas de la santé (**fiche-action 1 « Bien vieillir »**), avec l'installation d'une maison de santé pluri professionnelle sur un territoire qui souffre par ailleurs de la désertification médicale. La réalisation a permis de développer l'offre de médecine dans la commune de Buzancy. Un autre projet pour le développement d'une maison de santé pluridisciplinaire à Vouziers a été préprogrammé et devrait voir le jour prochainement. Ces deux projets améliorent la couverture médicale du territoire de la Communauté de communes Argonne-Ardennaise.

Le projet de mobilité inversée, pour le développement de cafés numériques itinérants, a également favorisé le maintien à domicile des personnes âgées et contribué aux objectifs de la fiche-action 1 (« Bien vieillir ») en proposant de nouveaux services favorisant l'inclusion de tous les publics (formation au digital).

Sur la question **des services et de l'animation locale (fiche-action 2)**, notamment dans des communes disposant de peu d'équipements et de services, les réalisations ont permis plusieurs choses :

- Elles ont constitué une première étape vers la mise en réseau des acteurs locaux en soutenant des investissements pour créer ou améliorer des lieux d'accueil stimulant des rencontres, notamment pour les associations, des acteurs institutionnels, ainsi que les habitants,
- Elles ont permis de mettre en avant la problématique du lien social : certains projets ont favorisé la mixité sociale (projet « A plus dans le bus », en itinérance sur 9 communes) et les rencontres entre les habitants.
- Elles ont donné plus de visibilité aux acteurs locaux via les projets développés.

Les réalisations liées à la **fiche action 5 « Economie »** ont permis d'étoffer l'offre de commerces du territoire et de contrer son affaiblissement, ce qui apparaissait comme un des besoins prioritaires issu de l'AFOM. Les projets ont contribué à une première structuration de la production locale ainsi qu'à une mise en réseau des producteurs, qui ont dû répondre et s'adapter à une demande croissante, en diversifiant leurs productions (à travers les projets promouvant les circuits courts, tels que le drive fermier, le magasin de vrac « Retour aux sources », ou encore la boulangerie-salon de thé).

Toutes ces actions ont par ailleurs favorisé un soutien aux commerces locaux, avec des projets portés par des acteurs privés pour la plupart. LEADER a permis de faire évoluer les perspectives pour le développement d'initiatives dans le domaine du commerce, avec l'idée qu'il existe des opportunités pour des projets « innovants » (projet de boulangerie-salon de thé à Vouziers), pouvant répondre aux besoins locaux et à une demande émergente (produits biologiques, locaux...).

#### b) Des objectifs partiellement atteints dans le domaine de la mobilité grâce une évolution de l'approche en cours de programmation

Sur les questions de la mobilité, les réalisations n'ont contribué que partiellement aux objectifs. En effet, aucune action n'a été réalisée dans le cadre de la fiche-action 3 « Mobilité » et n'a permis de répondre à l'objectif de valorisation et de renforcement des structures de transport existantes. Toutefois, les projets de mobilité inversée développés dans la fiche-action 1 (cafés numériques itinérants) et sur la fiche-action 2, (« À plus dans le bus »), ont permis de répondre aux besoins de la population, en favorisant l'accès à de nouveaux services. Bien qu'ils n'aient pas pour objectif de faciliter directement la mobilité et le déplacement des populations, ces deux projets de services itinérants ont cependant

favorisé l'accessibilité des personnes âgées, ainsi que des jeunes à des services et activités. Cette notion de mobilité inversée répond en partie aux enjeux de mobilité auxquels fait face le territoire.

Il faut par ailleurs préciser que les projets de mobilité sont plus aisément portés par la Communauté de communes de l'Argonne-Ardennaise, qui mène des actions structurantes telles que le développement de la voie verte, favorisant l'émergence d'une mobilité alternative (cycliste, piétonne...).

### c) Des objectifs couverts dans le domaine du tourisme, mais qui pourraient être renforcés et pérennisés grâce à de nouvelles opportunités

Les objectifs de la **fiche-action 4 « Tourisme »** étaient pluriels et relativement généraux. Les réalisations ont permis de mobiliser et de sensibiliser les habitants autour du potentiel offert par le territoire de l'Argonne-Ardennaise.

Les réalisations de cette fiche-action se sont basées d'une part sur les pôles d'attractivité du territoire, tels que le lac de Bairon et de ses alentours, qui a bénéficié de trois projets programmés pour le développement d'hébergements et d'activités de tourisme de nature.

Ces réalisations constituent une première étape vers la pérennisation de l'offre touristique sur cette aire et permettent donc de répondre aux objectifs de la fiche-action (développement de l'offre touristique, utilisation des pôles d'attractivité pour pérenniser l'offre...).

Mais cette fiche-action s'est également beaucoup concentrée sur l'amélioration de l'offre d'hébergements touristiques de moyenne et de haut-de-gamme, condition sine qua non pour l'accueil d'un nouveau public sur l'Argonne-Ardennaise. Ces projets ont notamment concerné la réhabilitation de maisons pour les transformer en gîtes, ce qui a généré une volonté des habitants de monter des projets. Ils apparaissent comme une première étape nécessaire pour répondre aux objectifs fixés dans la stratégie. En effet, la demande croissante d'un tourisme de nature ou d'un tourisme expérientiel, apparaît comme un tremplin pour parvenir à maintenir cette dynamique née lors de cette première programmation.

De nouvelles opportunités s'ouvrent également avec l'aménagement de la voie verte près de Vouziers et Buzancy, ainsi que par la visibilité croissante du Lac de Bairon, accentuée par les projets développés. De manière générale, les réalisations LEADER en matière touristique ont conforté les opportunités offertes par ce secteur et la volonté des élus de miser sur ce potentiel.

## 2. Facteurs de réussite et d'échec

Les objectifs ont pu être atteints sur certaines fiches-actions, notamment grâce à l'action du GAL. L'équipe technique ainsi que le Comité de programmation ont fortement valorisé la dimension partenariale et innovante des projets sélectionnés. Sur la fiche-action 2 (« Animation pour favoriser le lien social ») un projet de construction d'un foyer de vie à Vouziers, n'a pas été approuvé durant le processus de sélection puisqu'il ne répondait pas suffisamment à ces exigences.

La dynamique de mise en réseau a ainsi été fortement valorisée lors de la sélection des projets, et constitue une première étape pour répondre à certains objectifs, notamment sur la fiche-action 5 (Économie) pour favoriser l'émergence d'une coopération entre producteurs, commerçants ou artisans locaux, mais aussi une animation plus large sur le territoire (fiche-action 2). Ce mode de sélection a ainsi permis de développer de premières actions structurantes, qui représentent une première base pour la programmation à venir. Même au niveau touristique, certains hébergeurs souhaitent bénéficier d'une subvention LEADER, notamment pour intégrer un réseau d'acteurs touristique.

Toutefois, la réponse aux objectifs a été rendue plus compliquée sur certaines fiches-actions, du fait de facteurs externes. Dans le domaine de la mobilité, l'existence de fonds plus appropriés (ADEME...) a certainement contribué à

limiter le développement de projets dans le cadre de LEADER.

La fiche-action 1 « Bien vieillir » paraît quant à elle un peu large, voire un peu « floue » pour certains acteurs (santé, services de maintien à domicile, services...), rendant parfois difficile la sélection de projets dans cette fiche-action et la mobilisation de porteurs de projet.

Le même constat est observable sur la fiche-action 5 « Économie » qui couvre un large panel de projets potentiels. Compte-tenu du fait qu'il existe déjà des financements pour la création d'activités, le soutien de LEADER devrait davantage se concentrer, selon certains acteurs du territoire, sur des projets apportant une plus-value ou promouvant de nouvelles formes d'organisation...

Certains thèmes d'intervention concernent davantage les associations et les petites organisations, pour qui LEADER est parfois très compliqué (administrativement et financièrement) et bénéficie d'une image extérieure peu attractive. Ceci a représenté un frein pour certaines fiches actions, notamment pour les fiches actions 1 et la 2. Ceci a également incité le comité de programmation à soutenir plutôt des investissements que des actions immatérielles, limitant la contribution attendue de certaines fiches actions, comme celle liée au lien social. En effet, les lieux sont créés, il s'agit maintenant de s'assurer que des animations s'y déroulent pour répondre pleinement à l'objectif de stimuler des liens entre habitants.

Concernant le secteur du tourisme, la priorité a également été donnée aux hébergements et aux aménagements. Peu d'actions de mise en réseau de l'offre ont vu le jour, alors que cela contribuerait pourtant à plus de visibilité de l'Argonne.

### 3. Adaptation des thématiques pour l'avenir

De manière générale, la stratégie ainsi que les objectifs à venir pourraient s'orienter sur des thématiques de transition - transition numérique, agricole, écologique- et sur des sujets relatifs à la résilience, qui ont émergé avec la crise de la COVID-19.

D'un point de vue stratégique, dans le domaine du lien social et du vieillissement de la population (fiche-action 1 et 2), il s'agit de continuer à agir notamment via l'adaptation des habitats pour les personnes âgées. Le développement d'une approche intégrée, avec des projets tels que la création d'une maison des seniors, par exemple, permettrait de prendre en compte les besoins de sociabilité et d'aménagement, nécessaires à l'amélioration de la qualité de vie de ce type de public.

Il s'agit également de favoriser le soutien à des projets d'animation (plutôt que d'investissement) qui offriraient la possibilité de faire émerger des lieux multi-services, et ouverts à différents publics (comme les tiers-lieux par exemple). De même, continuer à développer des projets d'itinérance (de services, de commerces) peut constituer une réponse aux problèmes d'accessibilité, toujours présents sur le territoire.

Dans le domaine de l'économie, de nouvelles possibilités émergent également. La demande évolue vers des produits plus respectueux de l'environnement, dont la traçabilité est garantie (labels), ce qui représente une véritable opportunité pour le domaine du commerce, de la production et de l'artisanat local. Le renforcement de la logique de circuits-courts ainsi que le soutien à la production locale et biologique sont des éléments essentiels pour l'émergence d'une dynamique locale. Les projets de mutualisation doivent également être valorisés, avec une mise en réseau et une collaboration entre maraîchers, producteurs de produits alimentaires divers, artisans... pour fournir une offre combinée.

Pour le secteur du tourisme, un diagnostic des hébergements devrait être effectué pour identifier les besoins qu'il reste à combler. Mais une priorité devrait être donnée au développement de nouveaux produits touristiques basés sur la nature, le slow tourisme, le tourisme expérientiel, combinant découverte du territoire et rencontres avec des artisans, producteurs... La création et la commercialisation de packages touristiques créés via la mise en réseau des acteurs pourraient être promues (activités le long du canal, aménagement vélo-rail, sentiers pédestres et équestres, VTT...).

Enfin, la dernière programmation n'a pas permis de faire émerger des projets culturels. La thématique, qui n'a été traitée que partiellement via certaines réalisations (exposition temporaire dans l'église de Brécy), mériterait d'être valorisée pour favoriser le développement de nouvelles activités culturelles sur le territoire dédiées aux habitants, avec l'objectif d'améliorer la qualité de vie.

## D. Questionnement sur la mise en œuvre

---

### Rappel des questions posées et des critères de jugement

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

#### Critères de jugement :

- Une mobilisation des acteurs publics et privés, en particulier au sein du comité de programmation (quorum) qui apparaît satisfaisante
  - La mise en œuvre d'approches coopératives entre territoires
  - Le contexte LEADER favorise – t - il les démarches, méthodes et projets innovants, la coopération et la mise en réseaux des acteurs
  - Le GAL dispose d'une capacité RH lui permettant d'effectuer les différentes tâches (suivi, demandes de paiement, gestion du programme) de manière satisfaisante.
  - Le GAL dispose d'outils de suivi et de procédures efficaces pour sécuriser l'attribution des fonds
  - L'application des règles et la « lourdeur » administrative ont une incidence maîtrisée sur la mise en œuvre des projets (y compris de coopération)
- 
- **Quelles devraient être les adaptations du mécanisme de mise en œuvre au regard des futures exigences en termes d'instruction des dossiers par les GAL ?**

#### Critères de jugement :

- Des améliorations sont nécessaires pour sécuriser les procédures actuelles, pour assurer les prochaines tâches d'instruction qui seront déléguées aux GAL

## Réponse synthétique

Le GAL en est à son premier programme LEADER. Toutefois, il en recueille déjà les bienfaits, notamment en termes de coopération entre les acteurs locaux. Que ce soit lors de la construction de la stratégie du GAL ou lors des comités de programmation, le travail dans le cadre du LEADER contribue à renforcer les complémentarités entre les acteurs publics et privés, mais aussi la collaboration entre les porteurs de projet sur l'Argonne-Ardennaise.

Au niveau interne, le comité technique et le comité de programmation fonctionnent bien, avec une bonne participation des membres et de nombreux échanges. La grille de sélection apparaît néanmoins comme trop complexe pour certains des membres du comité de programmation.

Concernant la mise en œuvre, certaines lourdeurs administratives ainsi que le turn-over de l'équipe technique ont pu causer des retards dans les dossiers LEADER et impacter la mise en œuvre des projets. La lisibilité du programme LEADER ainsi que son fonctionnement (éligibilité, règles administratives à respecter) est encore à renforcer pour la prochaine période. De même, l'absence d'avance de fonds et les délais de paiement parfois longs, ont pu rendre difficile la réalisation de certains projets.

Ces quelques écueils rencontrés peuvent cependant être liés à l'arrivée récente du programme LEADER sur le territoire, qui est encore peu connu et mal maîtrisé par les acteurs locaux. Ces différents points peuvent être dépassés de différentes manières : en améliorant la professionnalisation des porteurs pour le montage de leurs projets, en communiquant sur les modalités techniques de LEADER et en renforçant la complémentarité avec d'autres financements locaux et régionaux.

## Éléments explicatifs

### 1. Evaluation du mécanisme de mise en œuvre de LEADER

#### a) Un programme LEADER ayant généré une dynamique de coopération locale à différents niveaux

La mobilisation des acteurs privés et publics a débuté avec la phase de diagnostic. En effet, la construction de la candidature LEADER a favorisé le développement d'une coopération et d'une meilleure connaissance des acteurs présents sur le territoire (associations, élus...). Sur l'Argonne-Ardennaise, les élus étaient peu habitués à échanger avec d'autres acteurs locaux. La constitution du Comité de programmation public-privé a donc permis de confirmer cette collaboration et de proposer différents regards sur la stratégie territoriale ainsi que sur les projets à sélectionner. La présentation des projets par les porteurs de projet permet de renforcer cette synergie territoriale, en se rapprochant des besoins parfois exprimés sur le territoire.

LEADER a favorisé une mise en réseau des porteurs de projet avec d'autres acteurs locaux. De nombreux projets sont aujourd'hui à la source de nouvelles idées de projets (extension du drive fermier et mise en œuvre d'un distributeur automatique de produits locaux) ou ont permis d'établir des partenariats avec des acteurs du territoire (projet « Nature pour tous » en collaboration avec des gîtes, pour la création d'une offre de package touristique).

De manière générale, le Comité de programmation fonctionne bien. Le taux de participation est assez élevé et régulier dans le temps. À titre d'exemple, durant les cinq derniers Comités de programmation, 100% des membres publics étaient présents. Pour ce qui est des membres privés, la moyenne est variable et oscille entre 54% et 77% de taux de participation. La dimension participative est valorisée, et les Comités de programmation sont l'occasion de partager les informations liées au programme LEADER (communication, nombre de dossiers, budget...). Ces Comités de

programmation, présidés par un acteur privé, génèrent de nouveaux échanges entre acteurs publics et privés et contribuent à une meilleure connaissance et compréhension respective. La complémentarité des regards et des approches est considérée comme très enrichissante par les acteurs.

Le GAL fonctionne avec un Comité technique préalable au Comité de programmation et la sélection des projets de fait via une grille de sélection. De manière plus précise, les rôles sont les suivants :

- **Le Comité technique** réunit la présidente du GAL et le vice-président du GAL, également président de la Communauté de communes, le responsable du pôle et l'équipe technique. Il permet de suivre les affaires générales du GAL, que ce soit l'état d'avancement des dossiers, de la maquette financière ou la préparation des comités de programmation avec des échanges sur les dossiers à présenter. Lors du comité technique, un premier débat informel a lieu sur les projets qui seront présentés en comité de programmation. Ces débats permettent d'obtenir un premier avis sur la cohérence des projets avec la stratégie du GAL.
- **Le Comité de programmation et la grille de sélection** : Les projets sont ensuite présentés en Comité de programmation (20 membres titulaires) : le porteur présente son projet (10 minutes de présentation, 10 minutes de questions), et la présentation donne lieu à une notation de la part des membres. Le vote se fait à main levée, sur chaque question de la grille de sélection (vote sur une grille de 1, 2 ou 4 points, ce qui rend parfois l'exercice complexe). La décision finale se fait ensuite au consensus. L'avis du comité technique est présenté après coup, pour ne pas influencer la décision du comité de programmation.

La répartition des tâches avec l'autorité de gestion est claire et l'équipe technique échange régulièrement avec l'instructeur.

#### b) Une sélection des projets qui peut malgré tout s'avérer difficile

La sélection des projets est néanmoins parfois difficile. En effet, la grille de sélection apparaît comme trop complexe et ne permet pas, d'après les membres du comité de programmation, de sélectionner correctement les projets. Certains critères, propres au programme LEADER ne sont pas suffisamment pris en compte et difficile à mesurer : c'est notamment le cas de la dimension innovante ou partenariale des projets proposés en comité.

De même, il est parfois difficile de sélectionner des projets et de les faire correspondre avec les objectifs portés par les fiches-actions. En effet, les membres du comité de programmation ont mentionné des difficultés de répartition des actions entre les fiches-actions (notamment entre les fiches-actions 1 et 2), ce qui soulève la question de la cohérence interne de la stratégie (*voir question évaluative A*).

#### c) Des lourdeurs administratives qui impactent la mise en œuvre des projets

Malgré le bon fonctionnement général de LEADER, les lourdeurs administratives liées à ce programme sont à souligner. Un projet a été abandonné en raison des lourdeurs administratives du dossier LEADER ; c'est celui de la mise en valeur des lieux emblématiques de l'intervention américaine lors de la première guerre mondiale, de la fiche-action 4 (« Tourisme »), qui n'a pas vu le jour du fait de difficultés liées aux cofinancements ainsi qu'à des problèmes administratifs plus généraux.

De manière générale, de nombreux porteurs de projet ont soulevé plusieurs points d'attention :

- Une difficulté à constituer les dossiers LEADER, malgré l'aide fournie par l'équipe technique, en lien avec les changements d'interprétation des règles au fur et à mesure de la programmation
- Un problème d'information et de méconnaissances sur les règles liées à l'attribution de LEADER qui ont pu causer des retards / problèmes pour l'aboutissement des projets (règle du marché public, pièces administratives)
- Des difficultés de compréhension pour le remplissage des dossiers ainsi qu'un manque de temps et d'ingénierie pour répondre aux modalités de sélection

- Un problème lié à la trésorerie et à la lenteur d’obtention des fonds pour certains porteurs de projet (associations avec peu de trésorerie...)
- Des difficultés à identifier des cofinancements, notamment pour les porteurs privés.

## 2. Adaptation du mécanisme de mise en œuvre pour l’avenir

Si la coopération à l’échelle des membres du GAL ainsi qu’avec les porteurs de projet est à souligner, des améliorations sont toutefois envisageables, à la fois sur le processus de sélection ainsi que sur l’accompagnement et la mise en œuvre des projets.

- Sur la grille de sélection, celle-ci pourrait être simplifiée et le mode de notation pourrait être changé pour faciliter la décision du comité de programmation (face à la règle du consensus mentionnée plus haut). Les critères doivent être plus clairs pour les membres du comité et pourraient donc être discutés en amont avec eux.
- La présentation des projets par les porteurs de projet eux-mêmes a été mentionnée par certains membres du comité de programmation, comme un potentiel facteur de blocage. Pour répondre aux difficultés que peut causer un oral de présentation, il est possible d’améliorer la préparation des porteurs via des ateliers de formation ou des sessions de coaching pour la présentation de projet. Ceci contribuerait de manière générale à une amélioration des compétences des porteurs, compétences qui pourraient être valorisées au-delà de LEADER.
- La diversité des membres du comité de programmation doit être maintenue, et pourrait être renforcée avec des profils plus variés, issus de secteurs plus larges (commerçants, artisans...)

Sur la question de la mise en œuvre, les difficultés citées précédemment peuvent être surmontées :

- Face aux longueurs liées à l’attribution des fonds, le GAL pourrait développer des partenariats avec des financeurs potentiels (banques locales, ...) pour mieux leur faire comprendre le fonctionnement de LEADER, voire envisager des options en matière d’avance de trésorerie.
- Sur les difficultés pour identifier des cofinancements, l’équipe technique pourrait poursuivre son accompagnement des porteurs dans l’identification de co-financements possibles, renforcer la complémentarité avec les financements locaux et régionaux existants (ingénierie financière).
- Il est aussi important de communiquer clairement et simplement sur les règles administratives, d’éligibilité et d’attribution liées au financement dans le cadre de LEADER en amont : formaliser un guide du porteur de projet dès le lancement de la candidature qui pourrait être ajusté et mis à jour tout au long de la programmation.

## E. Questionnement sur l'animation

### Rappel des questions posées et des critères de jugement

- **Dans quelle mesure l'animation de la stratégie du GAL est-elle pertinente et efficace et a-t-elle amené à la création de valeur ajoutée ?**

#### Critères de jugement :

Animation pertinente, efficace et créatrice de valeur ajoutée si :

- Les actions de communication mises en œuvre sont pertinentes et efficaces pour mobiliser les porteurs de projets pertinents, sensibiliser la population locale, valoriser les réalisations du GAL
- L'animation cible les publics adéquats pour mettre en œuvre la stratégie.
- Le GAL dispose de capacités d'animation adéquates (RH, formation et outils) lui permettant d'effectuer les différentes tâches d'animation de manière satisfaisante.
- La mise en réseau d'acteurs à différentes échelles et la capitalisation d'expériences ont été favorisées.

### Réponse synthétique

L'animation de la stratégie du GAL a été rendue compliquée jusqu'en 2020, par l'instabilité de l'équipe technique. Depuis 2020, celle-ci s'implique dans un travail d'accompagnement des porteurs et dans des actions de communication sur le territoire, à travers son site internet mais aussi via l'organisation d'événements (tout de même rendue difficile du fait de la crise sanitaire). Via son appui, l'animateur LEADER contribue à la mise en réseau des acteurs locaux, notamment des porteurs de projet, en favorisant les échanges informels et la diffusion des pratiques de montage de projet.

Cet accompagnement est reconnu par l'ensemble des acteurs (porteurs de projet, membres du Comité de programmation...) et a permis de rattraper le retard de la programmation. Toutefois, la priorité étant la programmation de l'enveloppe, le temps n'a pas été suffisant pour lancer des projets de coopération avec d'autres territoires français ou européens, ou des actions d'animation ciblées sur certains thèmes, bien que ces dimensions soient cruciales dans le programme LEADER.

En termes de communication, si le programme LEADER est mieux connu des acteurs locaux, les efforts en faveur de la promotion du programme sont à poursuivre car il reste encore peu identifié par certains acteurs (économique, mobilité...).

Dans l'avenir, le GAL pourrait renforcer la mise en réseau locale en identifiant de nouveaux acteurs en liens avec les enjeux de la future candidature. La stabilité du poste d'animation reste néanmoins un prérequis pour qu'une dynamique de lancement de projets s'enclenche et se maintienne sur le territoire.

## Éléments explicatifs

### a) Une animation qui s'est consolidée au fur et à mesure de la programmation

---

L'équipe technique du GAL repose sur :

- **Le travail de gestion** (0,5 ETP) concernant essentiellement les tâches administratives, la rédaction de courriers ainsi que la dispense de premiers renseignements sur le programme LEADER. La gestionnaire mène également la pré-instruction des dossiers LEADER, avec l'appui de l'animateur.
- **L'animateur (1 ETP)** qui travaille en complémentarité avec la gestionnaire – à travers l'utilisation d'un tableau Excel commun avec les tâches à réaliser-, selon les urgences. Il renseigne les porteurs de projet et les accompagne tout au long du processus de financement. Il accompagne également les porteurs de projet dans l'identification de sources alternatives de financement.

Si les missions d'animation et de gestion sont bien distinguées, la flexibilité reste de mise pour faire face aux périodes de surcharge administrative.

Une grande partie du travail de l'animateur est dédiée à l'accompagnement des porteurs de projet et à la mise en réseau des acteurs locaux. Si le lancement du programme a été très tardif en raison notamment du turn-over important de l'équipe technique sur toute la première partie de la programmation, dès que l'équipe a été stabilisée, la mise en œuvre du programme LEADER a été plus fluide, ce qui démontre la valeur ajoutée de l'animation du programme LEADER.

L'animateur a ainsi développé plusieurs outils de communication :

- Organisation de réunions thématiques (sur le tourisme, par exemple), qui ont favorisé une mise en réseau des acteurs touristiques locaux ainsi que le renforcement du lien entre le chargé de mission LEADER et les chargés de mission tourisme de la Communauté de communes ou de l'Office de tourisme
- Création d'une newsletter spécifique à LEADER, diffusée sur le site internet du GAL pour communiquer sur les projets financés
- Une communication sur le programme LEADER et sur les modalités de développement de projets via le site internet du territoire de l'Argonne-ardennaise, les journaux locaux...
- Le développement d'une carte interactive, pour localiser les projets développés sur le territoire

Au-delà de ce travail de communication, l'équipe technique s'est principalement concentrée sur la mise en œuvre de la programmation (suite au retard) et à l'accompagnement des porteurs de projet. Elle n'a pour l'instant mené que peu d'animations pour faire émerger des nouvelles dynamiques. Une animation a eu lieu sur le canal des Ardennes et a permis de faire émerger d'autres projets sur le territoire, démontrant la plus-value de ce type d'activités.

Grâce à ce travail de communication ainsi que d'accompagnement des porteurs de projet, le GAL commence aujourd'hui à être identifié comme une porte d'entrée pour les acteurs locaux. Il permet à la fois de renseigner les porteurs sur des aspects administratifs, techniques et financiers mais aussi de faire le lien entre des acteurs-ressources du territoire.

### b) Une visibilité du programme LEADER à renforcer

---

Malgré ce travail d'animation et de communication, plusieurs porteurs de projet ont mis en avant la nécessité de faire connaître et de donner plus de visibilité au programme LEADER. En effet, dans certains domaines (mobilité ou économie locale) le programme LEADER reste mal identifié comme source de financement possible. Plusieurs des

porteurs de projet ne connaissaient pas LEADER avant de se renseigner auprès de la Communauté de communes, ce qui démontre aussi que cette dernière est un relais intéressant pour faire connaître le programme.

De même, la complexité apparente des fonds européens freine l'engagement de certains porteurs de projet et peut faire l'objet d'un travail de clarification et d'information de la part du GAL.

#### c) Un travail de mise en réseau et de création d'opportunités à mener

L'animation nécessite une certaine stabilité du poste de chargé de mission LEADER. Outre cette stabilité, il s'agirait dans l'avenir que l'équipe technique dédie également du temps à des activités, au-delà de l'accompagnement des porteurs de projet :

- Animation de dynamiques locales sur des thèmes à fort enjeux pour le territoire. Ce travail faciliterait aussi l'identification potentielle de nouveaux acteurs peu impliqués jusque-là dans LEADER mais qui apporteraient leurs connaissances et compétences au service du futur programme. L'équipe technique pourrait profiter des réunions de préparation de la nouvelle candidature pour les faire travailler, par exemple, sur une cartographie d'acteurs en lien avec les grands thèmes retenus pour l'avenir.
- Sur la communication, le GAL souhaite réaliser des vidéos des porteurs de projet, pour expliquer l'apport de LEADER. Il souhaite également développer des fiches projet pour valoriser les actions soutenues grâce à LEADER. De manière générale, la communication peut être réalisée à destination de potentiels nouveaux porteurs de projet, ce que le GAL n'a pas fait durant cette dernière programmation.
- La coopération, une des caractéristiques de LEADER, donne la possibilité aux territoires ruraux de travailler avec d'autres acteurs en France ou dans le monde pour identifier des solutions possibles aux enjeux locaux. Cette opportunité n'a pas été saisie par le GAL. Toutefois, il n'est pas trop tard. La coopération peut être utilisée comme un outil pour « débroussailler » un thème identifié comme crucial pour l'avenir et la future candidature mais sur lequel le territoire n'aurait que peu d'expérience. Ceci pourrait se concrétiser par un « soutien préparatoire » dans le cadre de la mesure coopération qui pourrait donner lieu à un échange de pratiques, ou un voyage d'études.

## F. Questionnement sur la valeur ajoutée

---

### Rappel des questions posées et des critères de jugement

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

#### Critères de jugement :

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

#### Réponse synthétique

Le programme LEADER a contribué à faire naître une logique de coopération et d'échanges sur le territoire de l'Argonne-Ardennaise. Cette logique s'est notamment bien développée dans le domaine du tourisme et de l'économie.

LEADER a également permis de faire évoluer la gouvernance locale en faveur d'une plus grande collaboration entre les différents acteurs locaux : Communauté de communes, Offices de tourisme... favorable à l'émergence de projets. Cette complémentarité est également visible d'un point de vue stratégique et permet d'améliorer la réponse aux besoins locaux.

Enfin, le programme LEADER a permis de valoriser de nouveaux types de projets sur le territoire, plus innovants (via l'utilisation du numérique) ou répondant à de nouveaux besoins (produits locaux, inclusion, environnement). Cette valeur-ajoutée de LEADER pourra être renforcée pour la future programmation.

### Eléments explicatifs

#### a) De nouvelles coopérations à l'échelle locale

---

Le programme LEADER a permis de construire une logique de coopération entre acteurs publics et privés sur le territoire. Via le Comité de programmation ainsi que par la mise en réseau des porteurs de projet, le programme permet de construire un réseau d'acteurs, qui s'est notamment bien développé dans le domaine du tourisme et de l'économie.

Les réalisations dans les différents domaines peuvent par ailleurs être complémentaires. C'est notamment le cas dans le domaine du tourisme, avec la constitution de « packages touristiques » mêlant à la fois des activités extérieures et des hébergements. De même, dans le domaine de l'économie et du commerce, des logiques collectives commencent à émerger, en faveur des circuits-courts et de la promotion des produits locaux.

Au-delà de la coopération thématique, le programme a permis 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 permis de construire une cohérence stratégique à l'échelle du territoire ainsi que des liens favorables au développement de projets répondant aux besoins locaux.

La logique de complémentarité dans le financement des projets, notamment dans le domaine de l'économie ou des hébergements touristiques, marque un premier pas vers une plus grande coopération des différents acteurs du territoire.

#### b) Des problématiques d'avenir soutenues par LEADER

---

Le programme LEADER a également permis de mettre en valeur de nouveaux types de projets et des initiatives innovantes pour le territoire : le projet de Drive fermier via l'utilisation d'un site internet pour la vente de produits locaux, les projets d'itinérance de cafés numériques ou d'ateliers sur des thématiques diverses, qui offrent de nouvelles opportunités sur le territoire et une nouvelle approche pour répondre aux besoins locaux. Le succès de certaines initiatives, tel que le projet de « Salon de thé-restaurant-boulangerie », témoigne d'une évolution des usages et des modes de consommation, en faveur de lieux conviviaux et valorisant les productions locales. La création de ce lieu de restauration va beaucoup plus loin : il est devenu le rendez-vous des entrepreneurs du territoire, il va accueillir les vélos, en lien avec la dynamique touristique autour du canal... De ce projet, naît une véritable dynamique de développement local, dans laquelle sont impliqués des acteurs différents (économique, touristiques, agricoles...).

De même, les préoccupations environnementales émergent en filigrane dans les projets financés et pourraient apparaître comme une problématique porteuse pour la future candidature de l'Argonne-Ardennaise.

LEADER doit rester un catalyseur et stimulateur d'énergies locales pour apporter des réponses « sur mesure » aux problématiques du territoire de l'Argonne. Pour cela, la préparation de la future candidature devra :

- Se faire en concertation avec les acteurs d'horizons différents, en identifiant de potentiels nouveaux acteurs (travail autour d'une cartographie d'acteurs)
- Se baser sur l'identification des besoins et des difficultés (et pas seulement des « envies »), pour définir les nouvelles priorités et les typologies d'actions à soutenir.
- Etre le résultat d'une hiérarchisation des difficultés et besoins, le risque étant de vouloir travailler sur tous les champs et de réduire ainsi l'impact pour le territoire (dispersion de l'enveloppe). Ceci implique d'avoir en tête les financements disponibles (autres que LEADER) sur les différents champs afin de cibler le programme LEADER sur les champs où il apporterait une valeur ajoutée (lancement d'une nouvelle dynamique d'acteurs, stimulation de nouveaux types d'initiatives...).
- Anticiper la coopération dès la candidature LEADER : identifier les thèmes possibles sur lesquels le territoire aurait besoin d'échanger avec des acteurs extérieurs. Pour cela, le GAL pourra mobiliser la cellule ATMAC mise en place par le Réseau rural national pour soutenir les GAL dans leurs projets de coopération (aide à la définition d'idées de coopération ou de partenaires potentiels...).
- Etre une opportunité pour lancer une réflexion sur les modalités de sélection des projets en retravaillant la grille de sélection. Ce travail devra être fait avec les membres du futur comité de programmation, et s'accompagner éventuellement d'une formation sur certains points ou dimensions (ex : Institut Godin sur l'innovation, le réseau national pour la coopération, etc...).

# I. Recommandations

## A. Préambule à la formalisation de pistes de recommandations

Une liste de pistes de recommandations sont évoquées dans ce présent rapport. Elles s'appuient sur les différentes analyses qui ont été réalisées au titre de l'évaluation et présentées dans les rapports intermédiaire et final.

Ces pistes ont été évoquées lors des COPIL individuels afin de déterminer celles à approfondir et de mener une réflexion sur les améliorations les plus pertinentes à apporter.

Ces pistes de recommandations ont ensuite été partagées et approfondies lors du Focus Group Sud Ardennes du 2 mai 2022.

Les fiches ont été établies à l'échelle commune, mais spécifient le ou les GAL concerné(s).

**Ces fiches ont vocation à préparer les futures candidatures des GAL, tant sur les champs d'action, que les modalités de mise en œuvre ou la valeur ajoutée de LEADER.**

Elles sont établies sur la base des problématiques rencontrées sur la période 2014 – 2022 au travers des différentes questions évaluatives. Elles identifient pour la période 2023 – 2027 :

- La problématique constatée et les enjeux
- Une partie sur les orientations à privilégier intégrant :
  - o Les facteurs de succès identifiés dans d'autres GAL
  - o Les facteurs de vigilance,
  - o Les pistes à envisager pour renforcer la performance ou la dynamique.

Ces pistes devant répondre aux préoccupations des différents territoires, elles se présentent selon une approche large dans un premier temps, et présentent des scénarios différents qui correspondent aux préoccupations des territoires.

## B. Pistes de recommandations pour le GAL Argonne Ardennaise

### **Pistes de recommandations liées à la stratégie générale et aux modalités de mise en œuvre**

<b>Problématique constatée</b>	<b>Intitulé de la piste de recommandations</b>	<b>Principales orientations de la piste de recommandations</b>
<b>Une stratégie très large avec des fiches actions couvrant un grand nombre de champs</b>	Cibler les besoins/les objectifs pour lesquels LEADER a une valeur-ajoutée afin d'éviter une trop grande dispersion limitant l'impact pour le territoire	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mener un diagnostic avec l'ensemble des parties prenantes du territoire (associations, élus, citoyens...) pour avoir une vision complète des atouts, faiblesses, menaces, opportunités du territoire</li><li>- Hiérarchiser les besoins puis les objectifs pour lesquels LEADER apporte une valeur ajoutée</li><li>- Avoir une vision claire des autres dispositifs existants pour cibler LEADER sur les axes insuffisamment ou non couverts par d'autres</li></ul>

Problématique constatée	Intitulé de la piste de recommandations	Principales orientations de la piste de recommandations
<p>Une grille de sélection trop complexe et mal appréhendée par les membres du comité de programmation</p>	<p>Co-construire en début de programmation une grille de sélection avec les membres du comité de programmation et prévoir un temps de formation</p>	<p>financements</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir des fiches actions aux lignes de partage claires entre elles et intégrés dans une logique d'intervention démontrant ce que LEADER va changer</li> <li>- Former les membres du comité de programmation dès le lancement de la programmation sur différents thèmes tels que l'innovation par exemple (via l'institut Godin par exemple). Cela facilitera l'appropriation des critères de la grille et la perception de la valeur ajoutée de LEADER</li> <li>- Mobiliser les membres du GAL, pour construire collectivement la grille de sélection (co-construction et test avec des projets anciens ou « fictifs »)</li> </ul>
<p>Une mise en réseau à renforcer</p>	<p>Stimuler la mise en réseau pour renforcer une dynamique locale et l'émergence de projets à forte valeur ajoutée</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réserver du temps d'animation de l'équipe technique pour animer ou lancer des dynamiques thématiques (notamment 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</li> <li>- Profiter de la nouvelle candidature pour identifier de nouveaux acteurs et renforcer l'implication des autres : cartographie des acteurs</li> <li>- Poursuivre une collaboration régulière et tout au long de la programmation avec les territoires voisins : échange sur les pratiques respectives, réunions communes pour échanger sur les réalisations concrètes soutenues par les différents territoires</li> <li>- Envisager des projets de coopération avec d'autres territoires en France ou en Europe sur des enjeux clés du territoire</li> <li>- Mobiliser la cellule d'appui à la coopération du Réseau rural national pour construire la fiche action coopération</li> </ul>
<p>Un manque de lisibilité de LEADER pour les acteurs du</p>	<p>Améliorer la visibilité et l'accompagnement dans le</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer les actions de communication pour promouvoir LEADER et les réalisations concrètes</li> </ul>

Problématique constatée	Intitulé de la piste de recommandations	Principales orientations de la piste de recommandations
territoire	cadre de LEADER	soutenues <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévoir des visites des projets soutenus</li> <li>- Rédiger dès le lancement du nouveau programme un guide pour les porteurs de projet déclinant les étapes, le processus et les pièces</li> <li>- Animer régulièrement des formations/actions collectives dédiées aux porteurs de projet pour qu'ils anticipent les pièces à réunir pour le montage et pour le paiement des dossiers. Ceci contribuera également à la création d'une communauté de porteurs à l'échelle du territoire</li> </ul>

## **Pistes de recommandations sur les principales thématiques couvertes par la stratégie du GAL**

### **a) Structuration et développement touristique**

Le financement de projets d'hébergements est apparu comme une porte d'entrée pour faire venir un public visiteur sur le territoire. Les objectifs de la stratégie visaient néanmoins au développement de nouvelles activités touristiques, au renouvellement de l'offre ainsi qu'à la valorisation des ressources du territoire.

- Face à plusieurs projets d'hébergements, il peut être utile de mettre en place une démarche plus sélective des projets et de faire de LEADER un outil pour des projets à valeur-ajoutée (structuration d'un réseau, éco-conditionnalité...).
- L'offre touristique peut par ailleurs être confortée dans des lieux identifiés comme attractifs, à savoir l'aire du Lac de Bairon par exemple.
- Alors que l'action touristique se développe dans les Ardennes, l'identification et la mise en réseau d'acteurs touristiques est une étape nécessaire à la constitution d'une offre structurée, d'une véritable destination touristique.
- Le travail mené actuellement dans le cadre de l'évaluation commune aux 3 GAL a montré des enjeux communs aux territoires dans ce domaine : une collaboration entre les EPCI sur ces questions ainsi qu'un travail d'information des structures touristiques (office de tourisme, services tourisme...) s'avèrent nécessaires pour renforcer la plus-value LEADER et développer une destination touristique Sud Ardennes.

### **b) Services à la personne et lien social**

Sur ce thème, l'action du GAL était notamment centrée sur les questions de santé et d'accompagnement des publics âgés (plus de 60 ans). Plusieurs pistes peuvent être poursuivies dans ce domaine, avec néanmoins quelques points d'attention :

- Contrairement à d'autres territoires, ce type de projets du GAL de l'Argonne-Ardennaise dans ce domaine est porté par des acteurs associatifs (ADMR, ADAPAH...) ou des entrepreneurs individuels. Cette spécificité nécessite d'anticiper les besoins et les difficultés rencontrés par ce type de structure (trésorerie, gestion administrative, étude de marché...). Pour conforter le développement de projets par ces structures, le GAL pourrait renforcer son accompagnement, les outils de facilitation pour le montage de dossier et le portage de projet (développement de partenariats pour l'avance de fonds,

développement du « classeur des porteurs » ...) ainsi que faciliter la mise en réseau de ces acteurs pour veiller à une bonne couverture territoriale.

- Les questions du maintien à domicile et de l'adaptation de l'habitat ont été peu traitées, bien que le besoin ait été identifié par les acteurs. Une réflexion avec les différentes structures intervenant en faveur du maintien à domicile pourrait être menée dans le cadre de la prochaine candidature, pour identifier leur intérêt et leur capacité à monter des projets. Cela permettrait de cibler les besoins et les difficultés mais aussi d'améliorer la capacité des porteurs à développer des projets dans le cadre de LEADER (voir la fiche préconisation sur la « montée en compétence des acteurs »).
- Enfin, pour répondre à ces enjeux, les expérimentations liées à un habitat adapté pour les personnes âgées pourraient permettre de faire émerger de nouvelles solutions (mutualisation des ressources, des pratiques existantes à l'échelle du territoire).

Pour contribuer au développement du lien social, **la culture** apparaît également comme un levier possible. Peu traitée dans le cadre des projets lors de la programmation, les événements culturels peuvent se lier au renforcement de la vie associative. Avec de nombreuses associations sur le territoire, un travail pourrait être envisagé pour :

- Inciter et poursuivre un appui à la médiation sociale (exemple du projet « A plus dans le bus ») en favorisant de nouveaux modèles pour tisser des liens sociaux et susciter de nouveaux projets (tiers lieux, cafés solidaires...). Selon les intérêts des acteurs locaux, LEADER pourrait avoir une véritable plus-value dans ce domaine, propre à ses spécificités (innovation, approche intégrée...).
- Par ailleurs, suite à la crise sanitaire, la création de lieux d'échanges tout comme d'activités (notamment d'activités culturelles ou de loisirs) permettrait de répondre à un besoin de lien social souligné par les acteurs locaux. Pour favoriser ce développement, un travail d'information ciblé sur ces questions peut être bénéfique. De même, les problématiques liées à l'accompagnement technique et financier de certaines petites structures sont à anticiper (cf. la fiche préconisation sur « l'accompagnement des petits porteurs de projet »).

### **c) Développement du tissu économique local**

L'activité du GAL a permis de faire émerger de premiers liens entre les producteurs locaux mais aussi de financer des projets d'équipement de commerces locaux. Les entreprises bénéficient généralement d'aides aux origines variées. L'aide LEADER n'est donc pas toujours identifiée par les entreprises ou les créateurs d'entreprises. Selon l'orientation de la future stratégie, la sensibilisation aux champs couverts par LEADER est nécessaire. Le GAL pourrait notamment développer :

- Une animation ciblée sur le domaine de l'alimentation (produits locaux, commercialisation...) pour concrétiser des actions et une mise en réseau de ces acteurs. Cette dernière contribuerait également au développement de produits touristiques (production spécifique au territoire à valoriser, par exemple...).

## C. Fiches préconisations détaillées communes aux trois GAL de Sud Ardennes

### 1. Animation, accompagnement des porteurs et communication

#### RECOMMANDATION N°1 – ANIMATION ET MISE EN RESEAU DES ACTEURS

##### Problématique / enjeux

On peut observer des dynamiques variables dans les différents domaines d'action selon les GAL. Si le GAL des Crêtes Préardennaises a su se démarquer dans les domaines de la transition écologique et la culture, le Pays Rethélois a créé une réelle dynamique en matière économique et l'Argonne ardennaise est en passe d'avoir trouvé une technique d'animation qui favorise la mise en réseau des acteurs touristiques.

Ces expériences peuvent être mises à profit pour dynamiser :

- des domaines qui peinent à émerger sur certains territoires (ex : développement économique dans les Crêtes Préardennaises et dans l'Argonne ardennaise),
- des secteurs qui manquent de structuration et de mise en réseau des acteurs (tourisme dans les Crêtes Préardennaises et dans le Pays Rethélois, culture dans le Pays Rethélois),
- des secteurs émergents à dynamiser (alimentation territoriale).

##### Descriptif de la recommandation

Au regard de l'expérience des trois GAL, on peut constater que l'animation reste le fer de lance de la dynamique de programmation des fonds LEADER. Ces expériences montrent cependant que plusieurs voies d'animation sont envisageables et doivent être adaptées en fonction de la thématique et de son positionnement dans le territoire.

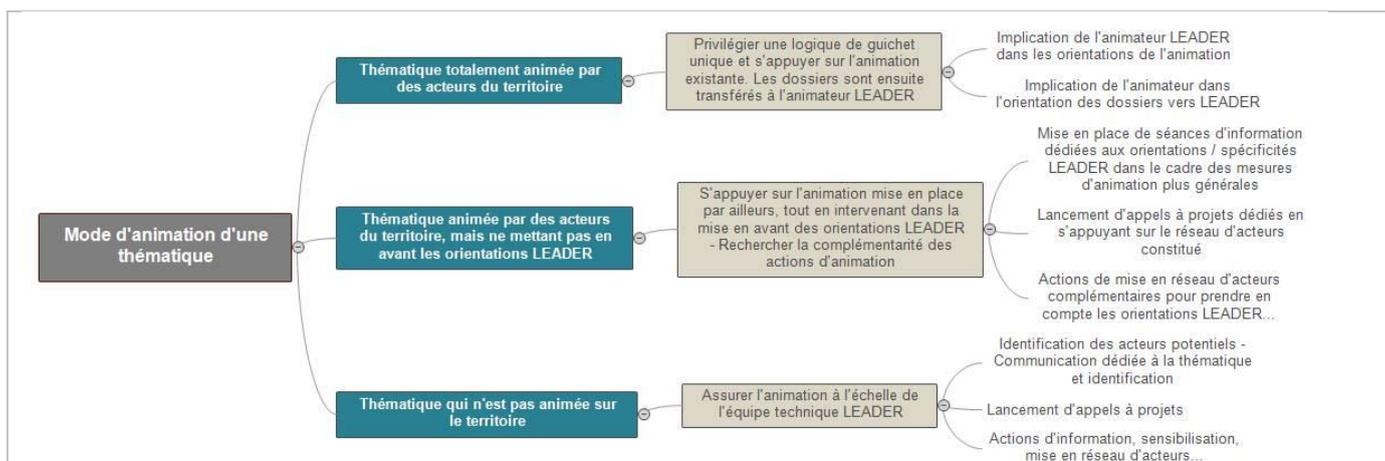
#### 1) Faire un état de lieu de l'animation existante sur les différentes thématiques LEADER

Le rôle de l'équipe technique en termes d'animation doit être adaptée en fonction de la plus ou moins grande prise en charge de la thématique par d'autres acteurs (communauté de communes, office du tourisme...). L'équipe technique devra veiller à ce que les spécificités LEADER soient prises en compte, si l'animation d'une thématique est assurée par ailleurs. Si ce n'est pas le cas, il pourra alors se mobiliser sur ce sujet tout en restant complémentaire avec l'animation faite par ailleurs.

Pour déterminer le rôle à jouer sur une thématique, l'animateur doit donc analyser l'animation existante sur le terrain et identifier la manière la plus adaptée pour animer la thématique. Il est important d'agir en complémentarité avec l'animation existante.

*Principales orientations à donner à l'animation en fonction du positionnement de la thématique sur le territoire :*

<i>Positionnement de la thématique sur le territoire</i>	<i>Orientation à donner à l'animation</i>	<i>Exemples d'actions à mener</i>
--	---	-----------------------------------



## 2) Etablir un plan d'animation au lancement du programme

En amont du lancement du programme, il est pertinent de mettre en place **un plan de communication et d'animation** qui soit décliné à l'échelle des différentes fiches actions pour envisager l'animation spécifique à mettre en place en fonction de chacune des thématiques, le public cible, les différentes actions à mener et leur planification.

Il est à noter que l'appel à candidature LEADER 2023 – 2027 met en avant la mise en place **d'appels à projets** pour faire émerger des projets dans le cadre de LEADER. Si cette pratique peut être considérée comme assez lourde dans un premier temps, car elle nécessite de construire un cahier des charges, elle permet d'apporter une dynamique complémentaire en matière d'animation et favorise un meilleur ciblage et sélection des opérations au regard de critères prédéfinis. Cette voie peut donc constituer un atout supplémentaire pour orienter la programmation au regard de la stratégie (ex : ciblage des actions touristiques sur le canal des Ardennes et de la voie verte) et de positionner LEADER dans une stratégie d'animation déjà existante à l'échelle du territoire.

## 3) Concrétiser les actions d'animation et de mise en réseau des acteurs

Les pratiques suivantes éclairent sur le mode d'animation pouvant être mis en place :

- **Développement du tissu économique local** : En matière économique, le champ d'intervention peut être très large. Le type d'animation doit nécessairement être adapté au type d'actions envisagées. Dans différents GAL, l'appui direct aux entreprises permet de répondre à des besoins qui ne trouvent pas de solutions financières par ailleurs. Cet appui peut faire de LEADER un vecteur important de la création et du maintien d'emplois sur le territoire, ce qui se justifie tout particulièrement dans les territoires qui recherchent à renforcer leur attractivité pour éviter les pertes de population. La mobilisation des entreprises en lien avec les services économiques des EPCI s'avère pertinente pour créer une dynamique dans ce secteur quand elle est possible.

⇒ **Pratiques intéressantes** : Dans certains GAL (ex : Pays du Rethélois, Othe-Armanche), l'aide aux petites entreprises a généré une réelle dynamique de programmation. Les champs d'actions visés sont la diversification des entreprises vers des nouveaux produits ou services, les investissements pour des nouveaux processus de production, les aménagements de locaux, la création d'entreprises et de commerces innovants, la diversification des activités agricoles et de développement d'une production

plus locale.

- **Le GAL du Pays Rethélois** a aligné le champ d'intervention des types d'actions LEADER sur celui de la communauté de communes, afin de démultiplier les moyens dans ce secteur. L'animation est ainsi assurée par la Communauté de communes (via la mise en place d'un guichet unique pour les projets économiques), ce qui permet une meilleure visibilité du soutien économique possible sur le territoire pour les entreprises qui se dirigent ainsi spontanément vers la communauté de communes dès qu'elles envisagent un investissement.
- **Le GAL d'Othe Armance** a fait du programme LEADER une porte d'entrée des entreprises pour mobiliser des aides. L'animation est assurée directement par l'équipe technique du GAL. Celle-ci s'est rapprochée de la Région qui assure le rôle de chef de file en matière économique et qui constitue une autre porte d'entrée pour les entreprises. L'équipe technique LEADER travaille directement avec la direction de développement économique pour identifier la meilleure solution de financement des dossiers du territoire entre les fonds de la Région, les fonds LEADER et les fonds de la communauté de communes.
- **Activités culturelles** : Si LEADER soutient régulièrement des manifestations culturelles, la valeur ajoutée LEADER se justifie qu'à partir du moment où LEADER dépasse ce rôle de soutien financier à des manifestations classiques pour favoriser les relations entre les différentes actions culturelles, la mise en réseau des acteurs, la mutualisation du matériel...

⇒ **Pratiques intéressantes** : Face à une volonté de dynamiser l'action culturelle sur son territoire, **le GAL des Crêtes Préardennaises** a soutenu au démarrage de son programme LEADER, la création d'un poste de coordonnateur culturel. Celui-ci a été soutenu via LEADER durant 2 années et est désormais pris en charge par la Communauté de communes. Il a notamment pour missions :

- d'accompagner les associations culturelles, tant en matière administrative que de gestion,
- de coordonner les différentes offres culturelles proposées aux territoires, en les diffusant via une newsletter éditée régulièrement et en venant en appui à la concrétisation d'une action culturelle sur le territoire (éventuellement en fédérant les communes en vue d'une tournée d'une troupe),
- de créer un agenda partagé des différentes manifestations,
- de créer et animer le réseau de lecture publique,
- d'organiser le mois du festival documentaire,
- de gérer les conventions avec les organismes culturels (écoles de musique notamment).

L'appui aux acteurs culturels qui se multiplie depuis la création du poste de coordonnateur, s'accompagne d'une ligne budgétaire au niveau de la Communauté de Communes permettant d'accompagner les différents événements. L'intervention de LEADER et de cette ligne budgétaire se fait de manière complémentaire, LEADER intervenant sur les manifestations au caractère plus novateur et exemplaire s'inscrivant dans les spécificités LEADER.

- **Développement touristique** : La thématique du tourisme attire en général un grand nombre de porteurs de projets. Ces actions sont souvent associées à la construction d'une identité territoriale permettant de

mettre en avant le territoire et de le rendre plus compétitif en matière touristique. Pour ce faire, il apparaît essentiel que le territoire dispose d'une stratégie touristique.

⇒ **Pratiques intéressantes :**

- **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. Ce fil conducteur est décliné sur les différents sites officiels (office du tourisme, Ville de Sainte Menehould, Allée des Couleurs...). Il donne également du sens aux différentes actions qui sont soutenues dans le programme LEADER, qui le reprend dans sa stratégie. LEADER profite de l'animation faite sur les Couleurs de l'Argonne pour faire remonter des projets
- **Dans le GAL de l'Argonne Ardennaise**, afin de faire démarrer la programmation, l'animateur LEADER a organisé des réunions thématiques (sur le tourisme, notamment), qui ont favorisé une mise en réseau des acteurs touristiques locaux ainsi que le renforcement du lien entre le chargé de mission LEADER et les chargés de mission tourisme de la Communauté de communes ou de l'Office de tourisme.

⇒ **Pratique intéressante de mise en réseau les acteurs pour les différentes thématiques :** GALPA Littoral Opale (GAL Pêche et Aquaculture – FEAMP) a organisé un hackaton, un événement qui réunit des personnes afin de trouver des solutions innovantes à des problèmes spécifiques. En 2019, un événement de cette nature a été organisé autour des défis rencontrés par les zones côtières locales, à Boulogne-Sur-Mer. Organisé et animé par le GALPA de la région, Littoral Opale, ce hackathon a rassemblé plus de 40 organisations partenaires de la région des Hauts-de-France, dont le comité de pêche local, le syndicat des pêcheurs et le parc naturel marin. La responsable du GALPA, Florence Sergent, a conclu les partenariats nécessaires pour faciliter l'organisation de l'événement et la communication en la matière. Elle a identifié des partenaires locaux capables de mobiliser des participants, des sponsors, des ressources et des experts. Lors des phases de développement, un comité de pilotage restreint a été créé, qui s'est réuni tous les mois pour discuter de la préparation de l'événement et de ses progrès. Lors de l'hackathon, les participants ont été répartis en équipes de deux à cinq personnes. Les groupes se sont penchés durant tout le week-end sur les défis proposés. Les participants ont également eu l'opportunité de participer à des master class, en vue de développer leurs compétences en matière de technologies numériques, de financements innovants et de systèmes d'information géographique (SIG). Pour conclure l'événement, les équipes ont présenté leurs idées de projet à un jury composé de membres de différentes organisations partenaires et les trois meilleures ont été saluées par le jury et récompensées par des prix honorifiques. Cet outil peut être utilisé comme un moyen de mettre en réseau les acteurs.

#### Acteurs concernés

- **Chef de file :** Equipe technique du GAL, tout en associant les membres du GAL sur les pistes de réflexion de l'animation.

- **Partenaires associés :** Structures locales voire régionales assurant un rôle de pilotage d'une thématique (Communauté de communes, office du tourisme, Conseil régional...)

## RECOMMANDATION N°2 – MONTEE EN COMPETENCES DES ACTEURS

### Problématique / enjeux

Dans les trois 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 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 de 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**

Des modules de formation au montage de projet, aux demandes de paiement peuvent être mises en place. Si le montage de telles formations peut être un investissement au démarrage, elles sont rapidement rentabilisées compte tenu de la possibilité de les démultiplier sur la base du même support.

De manière à mobiliser les acteurs sans leur prendre trop de temps, ces formations peuvent être réalisées en visio et être enregistrées et diffusées sur le site internet de manière à être disponibles à tout moment. Le porteur de projet peut alors revenir vers l'animateur pour avoir des informations complémentaires après avoir visionné la vidéo.

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

A l'instar de l'expérience du **GAL Est audois** et de l'expérimentation menée par le **GAL de l'Argonne Ardennaise**, 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 trois 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 3 GAL possible

## RECOMMANDATION N°3 – ACCOMPAGNER LES PETITS PORTEURS DE PROJETS

### Problématique / enjeux

Les trois GAL ont orienté certaines de leurs fiches-actions vers le champ d'action de structures associatives, notamment dans le domaine des services à la personne, des liens sociaux ou encore en matière d'activité de loisirs ou culturelles. Ces fiches-actions affichent cependant des consommations assez faibles, malgré les besoins existants sur les territoires.

Les constats sont les suivants :

- Les acteurs associatifs, comme les services à la personne, les activités de loisirs fonctionnent en majorité avec des bénévoles. Celles-ci ne disposent pas toujours de la capacité administrative et financière pour monter des projets.
- Si le soutien de l'investissement reste envisageable, le soutien des frais de fonctionnement, bien qu'éligibles s'avère complexe à justifier.
- La question de la pérennité des projets à l'issue du soutien de LEADER peut se poser pour certains types de projets
- L'avance des fonds demeure une réelle difficulté pour les porteurs qui n'ont souvent pas la trésorerie pour payer l'ensemble des factures et attendre le paiement du FEADER qui peut parfois tarder à arriver, malgré tous les efforts des équipes techniques pour raccourcir les délais.

### Descriptif de la recommandation

#### 1) Prendre en compte la capacité des porteurs de projets dès l'élaboration de la stratégie

Si l'identification des besoins sur un territoire est une chose, il est essentiel en parallèle d'identifier la capacité des acteurs du territoire à développer des projets, ce qui aidera à définir les orientations et la typologie d'actions les plus appropriées pour faire émerger des projets.

Il peut être pertinent lors de l'analyse des besoins, de procéder à un exercice d'identification et de mobilisation des acteurs (sociogramme). Après un repérage des acteurs et leur mobilisation dans le cadre des travaux préparatoires à la candidature, il est pertinent de les sonder pour identifier leur volonté et leur capacité à développer des projets.

Ce travail peut 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>

#### 2) Adapter la typologie d'actions en fonction de la capacité des acteurs

Si le constat d'une faible capacité de porteurs à projet des projets est fait, il ne constitue pas pour autant une condition rédhibitoire à l'exclusion d'un champ d'intervention. D'autres solutions peuvent être envisagées, comme la

formation des porteurs au montage et à la gestion de projets ou le recrutement d'une personne chargée d'accompagner les associations à monter des projets. Cette dernière action ne peut être envisagée qu'en cas de volonté politique affirmée de la collectivité à assumer la dépense, de manière à ne pas mettre en péril la fiche action.

⇒ **Pratiques intéressantes** : En soutenant avec LEADER, le poste de coordonnateur culturel, le GAL des Crêtes Préardennaises a créé les conditions optimales pour venir en appui aux associations culturelles. C'est par ce biais que le territoire a permis l'émergence de projets culturels. La Communauté de communes envisage d'aller plus loin prochainement en recrutant un poste d'aide administrative et comptable mutualisé pour les différentes associations culturelles. Ce dispositif pourrait être duplicable sur d'autres thématiques.

### 3) Simplifier l'utilisation des fonds LEADER

- **La mutualisation de projets** : Face à la complexité technique du montage et de suivi des dossiers des fonds européens FEDER et du manque de capacité de trésorerie de certains porteurs, quelques acteurs ont opté pour un portage de projets par des directions opérationnelles de l'AG ou une autre organisation tierce (EPCI, Syndicat mixte...), différente du bénéficiaire de l'opération. Le but est de constituer un seul dossier de demande d'aide regroupant plusieurs petits projets.

Pour le service instructeur, la gestion et le suivi du projet est identique à un dossier classique, mais cela peut demander un accompagnement complémentaire du porteur de projet au démarrage. Les organisations tierces / acteurs chef de file doivent assumer les obligations du porteur de projet (remontées de dépenses notamment, contact direct avec le service instructeur). Cela nécessite un conventionnement avec les différents bénéficiaires finaux afin de définir les engagements des différentes parties et les conditions de reversement des fonds.

Si les modalités peuvent se simplifier pour les bénéficiaires finaux, il reste néanmoins nécessaire pour ceux-ci de fournir leurs justificatifs de dépenses au chef de file. Dans tous les cas identifiés, il s'agissait de soutenir le même type de projets.

Si cette pratique est confirmée sur le FEDER, sa réalisation sur le FEADER en France reste incertaine. Une réflexion avec l'AG serait nécessaire pour identifier si cette opportunité pourrait être envisageable dans le Grand-Est. Le GAL de l'Etang de Thau a entamé une réflexion sur ce sujet.

#### ⇒ **Pratiques intéressantes** :

- **PO Guadeloupe / PO Martinique FEDER** : Portage de projets de rénovation de l'éclairage public par la Région et/ou le Syndicat Mixte d'électricité de la Guadeloupe pour le compte des communes les plus en difficulté sur le territoire ; Portage de certains investissements dans les déchetteries par la Région Guadeloupe en lieu et place des EPCI ; Portage par EDF du dossier de financement de chauffe-eaux solaires chez les particuliers en Martinique.
  - **PO FEDER Hauts-de-France** : Portage par le syndicat Mixte Somme Numérique des Espaces Numériques de Travail des écoles et collèges du département pour le compte des collectivités adhérentes (regroupement de projets séparés)
  - **LEADER – GAL Atert-Wark – Luxembourg** : Mise en place d'un projet-cadre porté par le GAL sur la base d'un montant forfaitaire (voir précisions ci-dessous)
- **La mise en place d'Options de Coûts simplifiés (OCS)** : Le règlement de la PAC n° 2021/2015 (article 83) autorise la mise en place d'options de coûts simplifiés. Cette pratique a commencé à se déployer sur la

période 2014-2020. Les options de coûts simplifiés prévues par la réglementation se déclinent entre :

- **Les taux forfaitaires**, qui permettent de calculer et de justifier une certaine partie des coûts sur la base d'un taux appliqué à une autre partie des coûts.
- **Les barèmes standards de coûts unitaires**, qui permettent de calculer tout ou partie des dépenses sur la base d'un coût à l'unité. Les dépenses sont alors justifiées suivant le niveau de réalisation effectif.
- **Les montants forfaitaires**, qui permettent de calculer tout ou partie des dépenses sur la base d'un forfait. Les dépenses sont justifiées si l'activité est entièrement réalisée, mais pas en cas de réalisation partielle (la possibilité de paiements échelonnés liés à la réalisation de certaines valeurs intermédiaires prédéfinies est néanmoins introduite).

Ces différents OCS doivent être définis, sur la base :

- d'une méthode juste, équitable et vérifiable, fondée sur des données statistiques, d'autres informations objectives ou un jugement d'expert ou sur les données historiques vérifiées des bénéficiaires individuels. Cette pratique est la plus utilisée à ce stade.
- de projets de budget établis au cas par cas et approuvés ex ante par l'organisme sélectionnant l'opération
- d'OCS applicables aux politiques de l'Union pour le même type d'opération.

Les OCS peuvent s'appliquer sur la totalité d'un projet (ex : microprojets) ou sur une partie des dépenses (ex : le frais de personnel). La mise en place d'OCS simplifie l'obtention des fonds pour le porteur. Elles permettent de réduire le nombre de pièces justificatives et les vérifications des dépenses basées sur les OCS.

Ces pratiques restent complexes à mettre en place et nécessitent un grand nombre de données historiques pour justifier les montants des options choisies. Elles comportent un risque dans la mesure où la méthodologie de calcul peut éventuellement être remise en cause lors d'un audit, si la méthode n'est pas satisfaisante. ***Il est préférable qu'elles soient mises en place directement par l'autorité de gestion ou éventuellement par un regroupement de plusieurs GAL.***

⇒ ***Pratiques intéressantes*** : Sur le FEADER, les expériences sont encore limitées mais plusieurs régions sont en train de réfléchir à leur mise en place pour la période 2023 – 2027 (notamment sur la mise en place d'un coût unitaire sur les frais de personnel. D'autres exemples existent sur le FEDER qui pourraient être transférables au FEADER.

- ***Région Rhône-Alpes - Mise en place d'un coût unitaire sur les frais de personnel*** : Pour la programmation FEDER – FSE+ 2021-2027, établissement d'un coût unitaire afin de simplifier la prise en compte des dépenses de personnel
  - *Coût horaire : 34,55 € de l'heure travaillée pour tous les personnels éligibles. Les dépenses ne sont plus vérifiées.*
  - *Justificatifs demandés* :
    - *Pour les personnels affectés à taux fixe à l'opération : des copies de fiches de postes ou copies de lettre de mission ou des copies de contrat de travail.*
    - *Pour les personnels affectés de manière variable à l'opération : des fiches de temps ou des extraits de logiciel de temps signés par le salarié et son supérieur hiérarchique.*
- ***GAL Atert-Wark – Luxembourg, dispositif de microprojets*** : Mise en place d'un projet cadre

porté par la structure porteuse du GAL, qui sélectionne des microprojets

- Subvention de 3000 € de FEADER maximum
  - Cadre réglementaire, thématique et temporel défini avec précision
  - Pour en savoir plus : [www.aw.leader.lu/sites/default/files/downloads-item/2019-11/Atert-Wark\\_Sozialwierkstat\\_R%C3%A8gles%20pour%20micro-projets%20FRA.pdf](http://www.aw.leader.lu/sites/default/files/downloads-item/2019-11/Atert-Wark_Sozialwierkstat_R%C3%A8gles%20pour%20micro-projets%20FRA.pdf)
- **France-Wallonie-Flandres – Programme Interreg 14-20, appel à microprojets**
- Montant forfaitaire de 30K€
  - Budget global : 2M€
  - Forfait petit projet sur présentation de preuves de réalisation
  - Avance de 50% à la signature de la convention
  - Simplification des formulaires

#### 4) Trouver des solutions pour que les associations soient en capacité de faire l'avance des fonds

Une des difficultés administratives évoquée par les petites structures est la nécessité d'avancer les fonds. Quand la situation le permet, les GAL procèdent à des acomptes, mais cela n'élimine pas pour autant la difficulté rencontrée par les porteurs de projets. Différentes pistes de solutions ont toutefois pu être identifiées :

- Demande d'un prêt à hauteur du montant des travaux (solution évoquée par une entreprise)
- Avance de fonds par une commune aux associations en difficulté ou par le siège national d'une association locale
- Prêt relais auprès d'une banque. En Argonne Champenoise, le Président du GAL a rencontré les banques pour que ces prêts relais soient attribués aux porteurs.

#### Acteurs concernés

- **Chef de file** : Equipes techniques

Pour la mutualisation de projets : GAL – EPCI en charge du GAL

Pour les OCS : Région (en priorité)

- **Partenaires associés** : Petits porteurs de projets

Pour les OCS : GAL

## RECOMMANDATION N°4 – INFORMATION SUR LE PROGRAMME ET CAPITALISATION DES REALISATIONS CONCRETES

### Problématique / enjeux

#### 1. Un programme LEADER encore peu visible pour certains acteurs

Les acteurs des trois GAL reconnaissent pour la plupart que LEADER est encore assez méconnu pour certains types d'acteurs (associations, entreprises selon les GAL...). Ceci est également lié à la nécessité de mise en réseau des acteurs du territoire, pour faire connaître les opportunités offertes par le programme dans différents champs thématiques (l'économie, les services ou encore la culture, selon la stratégie).

Pour les trois GAL, les actions d'information ont souvent eu lieu en début du programme et ont diminué au cours de la programmation du fait d'un manque de temps. Le GAL de l'Argonne-Ardennaise a néanmoins développé des actions d'information à travers une newsletter spécifique à LEADER, sur son site internet ou dans les journaux locaux, mais celles-ci ont eu un impact limité. Plusieurs porteurs de projet issus des trois GAL ont par ailleurs confirmé ce manque

de visibilité du programme sur leur territoire.

## 2. Une valorisation insuffisante des projets, une fois financés

La capitalisation des réalisations financées est aussi un levier pour faire connaître le programme et pour comprendre son impact territorial. Les projets ne font pas l'objet d'un suivi spécifique après leur financement au sein des trois GAL du Sud-Ardenne. Seul le **GAL de l'Argonne-Ardennaise** prévoit de développer un outil de carte interactive afin de localiser les projets développés sur le territoire.

- De manière interne à l'activité des GAL, le manque de connaissance des projets financés pourrait être un facteur de démotivation des membres du Comité de programmation.
- De manière externe, il existe une méconnaissance des réalisations concrètes de la part de l'ensemble des acteurs locaux : potentiels porteurs de projet, organismes relais, EPCI... alors même que la valorisation des projets financés contribuerait à une meilleure connaissance du programme LEADER.

Les actions d'information tout comme de capitalisation mériteraient donc d'être renforcées lors de la prochaine programmation.

### Descriptif de la recommandation

#### 1) Améliorer la communication générale sur le programme LEADER, et ce, tout au long de la programmation

Que ce soit au début de la programmation pour faire connaître le programme LEADER et ses opportunités aux porteurs de projet potentiels, au en cours de programmation, pour renouveler les porteurs possibles, les actions de communication devraient être renforcées. Ceci pourrait se faire de différentes manières :

- Mobiliser davantage les réseaux sociaux : LinkedIn, Facebook ou Twitter
- Utiliser les outils de communication existants (et ne pas nécessairement créer des outils LEADER ex-nihilo) et prévoir une rubrique régulière dans ces supports. Ceci présente l'avantage d'élargir les cibles touchées et de faire des communes et EPCI des acteurs « relais » du programme : newsletter des EPCI, des communes...

⇒ **Pratiques intéressantes** : Le **GAL Othe Armance** a participé à des événements festifs sur le territoire en tenant un stand avec des flyers sur le programme LEADER informant des différents champs d'intervention. Cette pratique a permis d'élargir les cibles et d'identifier de nouveaux porteurs de projets potentiels.

#### 2) Capitalisation des projets financés par LEADER

La capitalisation est une dimension peu développée et pourtant cruciale :

- Tout au long de la période de programmation pour stimuler les membres du Comité de programmation et créer des connexions éventuelles entre porteurs de projets.
- en fin de programmation car elle permet de valoriser ce qui a déjà été financé et d'alimenter ainsi les réflexions pour la future candidature.

Cette dimension peut se formaliser de différente manière, selon les cibles visées :

- Organiser des Comités de programmation décentralisés prévoyant au-delà de la réunion, la visite d'une action soutenue. Si cette option requiert davantage de temps et peut entraîner des déplacements plus longs, elle peut être stimulante et être facilitée en organisant un covoiturage, renforçant ainsi l'esprit de groupe.

⇒ **Pratiques intéressantes** : Les Réseaux ruraux Grand Est et Normandie ont organisé respectivement

*des LEADER tours en bus permettant de découvrir des initiatives concrètes soutenues par LEADER dans les différents territoires. Cette initiative pourrait être aussi organisée à l'échelle de plusieurs GAL voisins.*

- Faire venir, à l'occasion d'un Comité de programmation, plusieurs porteurs de projets sur un même thème pour témoigner de leurs actions, une fois celles-ci finalisées. Ceci contribuerait non seulement à avoir une vision plus claire sur les actions financées par LEADER mais également de stimuler du lien entre les porteurs et engager une discussion sur l'effet du programme sur ce domaine. Ces présentations pourraient être introduites par l'équipe technique avec quelques chiffres clés sur la part de ce thème dans la stratégie du programme.
- Organiser une réunion annuelle à l'échelle d'un GAL ou avec ses GAL voisins pendant laquelle seraient mobilisés les membres des Comités de programmation, les porteurs de projets et autres partenaires des projets.

⇒ **Pratiques intéressantes :** *Les 7 GAL de Picardie ont choisi de mener une évaluation de leur programme LEADER. A cette occasion, ils ont prévu plusieurs réunions réunissant régulièrement leurs acteurs. Ils ont notamment organisé une journée en présentiel en septembre 2021 regroupant près d'une centaine de participants issus des 7 GAL (membres de Comités de programmation, porteurs de projet...). Cette journée a été l'occasion de présenter les actions concrètes soutenues par LEADER dans différents domaines (tourisme, soutien aux activités économiques, préservation des ressources naturelles, culture...) et d'échanger sur des spécificités et points précis tels que la coopération, les modalités d'accompagnement des petits porteurs de projet ou encore la diversification des financements européens (ERASMUS+...) ...*

- Développer des outils concrets de communication sur les projets

⇒ **Pratiques intéressantes :** *Le GAL Argonne ardennaise prévoit de développer des vidéos sur les actions clés soutenues par son programme.*

⇒ **Pratiques intéressantes :** *Au sein du GAL de Pyrénées-Méditerranée (LEADER), les porteurs de projet ne sont pas directement présents aux comités de programmation notamment du fait de leur nombre (beaucoup de « petits » projets). En revanche, ils sont invités à présenter leur projet via une courte vidéo (de deux minutes environ) qui est projetée aux membres du comité. Par la suite, les vidéos peuvent également être réutilisées en tant qu'outils de communication et être diffusées sur le site internet du programme et les réseaux sociaux.*

#### Acteurs concernés

- **Chef de file :** Equipes techniques

- **Partenaires associés :** membres de Comités de programmation, porteurs de projets, acteurs relais (EPCI, municipalités...)

## 2. Sélection des projets / gouvernance

### RECOMMANDATION N°5 – SÉLECTION DES PROJETS – GRILLE DE SÉLECTION

#### Problématique / enjeux

Les trois GAL ont eu des pratiques variées concernant l'utilisation de leur grille de sélection des projets. Si chaque GAL a élaboré sa grille de sélection, celle-ci est utilisée à des étapes différentes du processus, à savoir, soit en amont du comité de programmation, par l'équipe technique (Pays Rethélois) ou par le COTECH (Crêtes Pré-ardennaises), soit directement par le comité de programmation (Argonne Ardennaise).

Pour l'un des trois GAL, la grille de sélection et le mode de notation se sont avérés trop complexes pour certains des acteurs interrogés, 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. Crêtes Préardennaises 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 (voir la recommandation n°6).

⇒ **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

- **Chef de file :** Structure porteuse du GAL/équipe technique

- **Partenaires associés :** Membres du comité de programmation ; prestataire externe le cas échéant (formation)

## RECOMMANDATION N°6 – AVIS TECHNIQUE ET COMITE TECHNIQUE

### Problématique / enjeux

Les trois GAL ont des fonctionnements différents quant à l'examen des dossiers sous l'angle technique. Certains font un examen en comité technique, mais l'avis de ce dernier n'est pas systématiquement partagé avec les membres du comité de programmation avant que ceux-ci ne procèdent à la notation.

La composition des comités techniques, lorsqu'ils existent, n'est pas forcément très ouverte. On peut noter l'absence dans certains cas de comité technique (Pays Rethélois) ou d'avis technique sur les dossiers.

Les GAL ont plutôt tendance à s'appuyer sur la diversité des membres de leurs comités de programmation pour apporter cette analyse. Les cofinanceurs réalisent parfois également une analyse plus technique des dossiers.

L'enjeu de la mobilisation d'un comité technique et d'avis techniques se situe à différents niveaux :

- Préparer au mieux et faciliter la prise de décision en comité de programmation ;
- S'assurer de la faisabilité et de la qualité des projets (caractère mature des projets, réalisme de leurs objectifs...).

Les GAL peuvent donc conduire une réflexion sur cette mobilisation dans le cadre de la future programmation.

### Descriptif de la recommandation

Les pistes à envisager pour renforcer la performance ou la dynamique concernant les avis techniques et la tenue et la composition d'un éventuel COTECH sont les suivantes :

#### 1) Trouver le juste équilibre pour situer le curseur entre COTECH et comité de programmation LEADER

Le comité technique sert à préparer les dossiers, mais le comité de programmation doit rester un lieu de débat sur les projets à programmer, et non une chambre d'enregistrement. Il est donc important de s'interroger dès le départ sur

les objectifs assignés au comité technique (notamment, sur le renseignement de la grille de notation à usage ensuite du comité de programmation), et de réfléchir de ce fait à sa composition (voir ci-après). Ainsi, le comité technique pourrait se concentrer sur les critères les plus techniques de la grille de notation, et le comité de programmation sur ceux liés à la « valeur ajoutée LEADER » (innovation/expérimentation, coopération/mise en réseau...).

## 2) Favoriser la souplesse de composition du COTECH

Il serait possible d'envisager un COTECH avec une composition tournante parmi les membres du comité de programmation et/ou à géométrie variable ; l'objectif est d'une part de faire participer les différents membres du comité de programmation à tour de rôle, à la fois pour impliquer tous ceux qui le souhaitent, et pour éviter une usure de certains membres ; et d'autre part, de pouvoir adapter le COTECH en fonction des sujets, pour bénéficier d'une expertise technique/spécialisée.

## 3) Profiter des compétences des partenaires du GAL grâce aux avis techniques

Les GAL peuvent initier ou poursuivre la mobilisation de partenaires tels que les chambres consulaires pour des avis techniques détaillés sur les projets. Ils peuvent également favoriser, lorsque cela est possible, la transmission des avis techniques des cofinanceurs, le cas échéant.

⇒ **Pratiques intéressantes :** *De nombreux GAL (parmi lesquels les Crêtes Pré-ardennaises) considèrent que la pré-notation en comité technique permet de gagner du temps en comité de programmation, et est un facteur de dynamique pour le GAL. Par exemple, dans le Pays de Chaumont, un membre du groupe de notation (comité technique composé de membres du comité de programmation) résume la notation réalisée grâce à la grille au comité de programmation, donnant lieu ensuite à débat.*

⇒ **Pratiques intéressantes :** *Le comité technique du GAL du Parc naturel régional de la Forêt d'Orient a une composition ouverte. Il comprend notamment des représentants de chaque Communauté de commune ainsi que trois consulaires et un représentant de l'office départemental du tourisme. Le Président du GAL ne participe pas au COTECH, ce qui permet de maintenir une forme de neutralité dans le cadre du processus de sélection. Le rôle de ce comité est d'apporter un regard technique et de faisabilité sur les projets avant leur passage devant le comité de programmation. L'analyse technique qui est conduite est introduite dans la grille de sélection. Le COTECH échange également sur les pistes d'améliorations envisageables.*

⇒ **Facteur de vigilance :** *L'existence et le contenu des échanges au sein du COTECH ne doivent pas « vider de son sens » le comité de programmation.*

### Acteurs concernés

<p>- <b>Chef de file :</b> Structure porteuse du GAL/équipe technique</p>	<p>- <b>Partenaires associés :</b> Structure porteuse du GAL ou partenaires du GAL (ex. structures locales voire régionales assurant un rôle de pilotage d'une thématique – communauté de communes, office du tourisme, Conseil régional...) ; membres du comité de programmation</p>
---	---

## RECOMMANDATION N°7 – MOBILISATION DES MEMBRES DU COMITE DE PROGRAMMATION

### Problématique / enjeux

La complémentarité des échanges au sein du comité de programmation entre membres privés et publics est soulignée par les trois GAL, de même que l'intérêt de la présence des porteurs de projets pour présenter leur projet, globalement très appréciée. Cependant la mobilisation des membres, notamment privés, s'est parfois avérée difficile.

Afin de dynamiser leur comité de programmation, de renforcer et de maintenir l'intérêt des membres sur la durée, certains GAL ont mené des actions ciblées qui sont à poursuivre et à renforcer lors de la prochaine programmation.

L'enjeu est de renforcer la gouvernance LEADER, la mise en réseau des acteurs, et la qualité de la sélection ; mais aussi d'améliorer le suivi, la valorisation et la capitalisation des réalisations et des résultats, qui sont souvent moins présents dans les comités de programmation.

### Descriptif de la recommandation

La dynamisation du comité de programmation peut prendre plusieurs formes :

#### 1) Continuer à agir sur le format des réunions

Adapter les horaires pour qu'ils conviennent à tous (soir pour mobiliser les privés), limiter la durée des réunions, le nombre de dossiers examinés, trouver un équilibre entre le temps de discussion et de notation, varier le lieu des réunions (décentralisées chez un porteur de projet par exemple)...

#### 2) Enrichir le contenu des réunions

Cela peut être fait par exemple :

- en valorisant un membre du comité de programmation et son expertise à chaque réunion (cela permet de l'impliquer et de capitaliser sur les compétences des uns et des autres) ;
- en organisant des visites de projets ;
- en prévoyant lors des réunions des focus thématiques, pour mettre en valeur l'intervention de LEADER, et en faisant des retours sur les projets mis en œuvre ;
- en mobilisant le témoignage de porteurs ou d'intervenants extérieurs (y compris de manière courte, en visioconférence, au besoin).

Ces différentes solutions peuvent permettre aux membres du comité de programmation de mieux saisir les objectifs et les impacts du programme LEADER, et ainsi contribuer à leur mobilisation.

#### 3) Favoriser la montée en compétence des membres du comité de programmation

Pour répondre à un besoin et à une attente des membres du comité de programmation, il peut être intéressant de prévoir une formation au démarrage du prochain programme LEADER, mais aussi de manière régulière tout au long de la durée de vie du programme LEADER, notamment pour les éventuels nouveaux membres, mais pas uniquement. Ces formations peuvent porter sur les bases de LEADER ; sur l'innovation ; sur des thématiques d'intervention de la stratégie ; 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.

#### 4) Etendre les occasions de mise en réseau des acteurs

Cela peut être fait via :

- les actions d'animation et de communication, par exemple avec un événement annuel GAL/porteurs de projets, des LEADER tours... (voir la recommandation n°4)
- des réunions collectives avec les membres de comités de programmation d'autres GAL, qui pourraient être organisées une fois par an par exemple, dans la lignée de la coopération mise en œuvre pour la présente évaluation ; ces réunions pourraient permettre d'échanger sur les pratiques, les modalités de sélection des projets, les premiers projets soutenus, les thématiques abordées et d'organiser des visites sur site.

⇒ **Pratiques intéressantes** : *L'Argonne Ardennaise teste actuellement différentes solutions pour impliquer davantage les membres du comité de programmation, susciter leur intérêt via des travaux concrets, et fluidifier leur intervention : création de deux groupes de travail avec des membres du GAL, l'un sur les solutions de financement avec les banques, l'autre sur les projets de coopération ; implication de membres du comité de programmation dans l'accompagnement des porteurs de projets (ex. animations pour les jeunes : deux membres du GAL sont associés).*

⇒ **Pratiques intéressantes** : *Un GAL a recruté une assistante maternelle pour la garde d'enfants pendant les réunions du comité de programmation, avec pour objectif de favoriser la participation de membres jeunes et en particulier de femmes.*

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

⇒ **Facteur de vigilance** : *L'organisation de réunions décentralisées chez le porteur de projet peut selon la taille du territoire être compliquée en termes de déplacement.*

#### Acteurs concernés

- **Chef de file** : Structure porteuse du GAL/équipe technique

- **Partenaires associés** : Structure porteuse du GAL ou partenaires ; membres du comité de programmation ; porteurs de projets (visites) ; prestataires externes le cas échéant (formation)

### 3. Logique d'intervention et valeur ajoutée

#### RECOMMANDATION N°8 – LOGIQUE D'INTERVENTION ET VALEUR AJOUTEE LEADER

##### Problématique / enjeux

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

La construction d'un cadre logique solide implique notamment :

#### 1) Identifier l'ensemble des enjeux du territoire

La construction d'une candidature nécessite la mise en place d'un diagnostic comportant à minima une analyse AFOM (Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces) et d'une identification des enjeux ou la formulation d'un arbre à problème qui facilitera, par la suite, l'identification des objectifs. L'annexe 1 du rapport propose des outils méthodologiques pour identifier construire l'analyse AFOM et identifier les enjeux ou problèmes du territoire.

Cette étape doit être l'occasion de renouveler l'identification des acteurs et de mobiliser éventuellement de nouvelles forces vives peu impliquées jusqu'à présent, car peu concernées par les domaines de la stratégie précédente.

#### 2) Eviter le saupoudrage de la future stratégie via une hiérarchisation des enjeux

L'exercice d'identification des enjeux implique dans un second temps une hiérarchisation. En effet, le risque serait de vouloir positionner LEADER sur l'ensemble des enjeux identifiés. Ceci entraînerait :

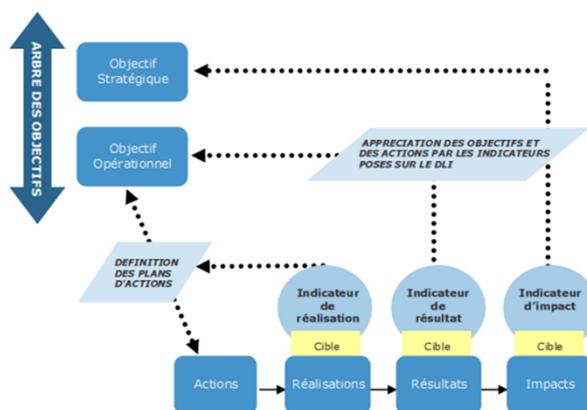
- une dispersion de l'enveloppe financière (dans un contexte où celle-ci reste d'être plus limitée),
- le financement d'un nombre limité de projets sur chacun des champs d'intervention retenu
- un effet limité pour le territoire. Exemple : en quoi le soutien à 3 hébergements touristiques et à la création de deux services à la population permettent-ils à eux seuls, d'améliorer l'attractivité touristique du territoire et l'amélioration de la qualité de vie des habitants ? Une hiérarchisation des enjeux est donc nécessaire et peut se faire selon différents critères :
  - Parmi les enjeux identifiés, quels sont ceux bénéficiant d'autres financements (locaux, départementaux, régionaux, nationaux ou européens). L'équipe technique doit donc réaliser un diagnostic des dispositifs et financements existant sur le territoire ainsi que l'analyse des lignes de partage avec d'autres fonds européens (autres mesures du FEADER, FEDER, FSE, FTJ) pour aider les acteurs à cibler LEADER sur des champs d'actions peu voire pas soutenus par ces autres

financements.

- Parmi les enjeux identifiés par les acteurs, quels sont ceux pour lesquels, LEADER apporterait, de par ses spécificités, une plus-value ? Celle-ci peut s'exprimer de différente manière : réponse à un besoin de mise en réseau des acteurs, nécessité d'identifier de nouvelles réponses innovantes, démarches collectives...

### 3) Construire la stratégie

Une stratégie doit être construite selon une logique d'intervention. Celle-ci 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 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.



L'annexe 1 du rapport apporte des précisions sur la méthodologie et la définition des termes et présente un exemple de schématisation de la logique d'intervention (diapositive 14).

#### 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°9 – INITIER DES PROJETS DE COOPERATION

### Problématique / enjeux

La coopération est une des sept spécificités LEADER. Elle permet à des GAL français de mener des projets de coopération incluant une ou plusieurs actions communes avec d'autres territoire en France (coopération interterritoriale), en Europe ou dans les pays tiers (coopération transnationale).

Elle a été peu appréhendée par deux des trois GAL de Sud Ardennes et reste perçue comme un outil difficilement mobilisable (notamment la coopération transnationale). Pourtant, c'est une des valeur-ajoutées de LEADER et c'est un point important pour les futures candidatures. Une fiche action « coopération » doit être intégrée à la stratégie, et si cette fiche est solide avec des pistes et des partenaires potentiels, cela pourrait être un « plus » pour les candidatures.

Par ailleurs, la coopération est un outil complémentaire offert aux zones rurales pour mettre en œuvre leur stratégie LEADER. Elle peut être un moyen d'explorer un nouveau champs des futures stratégies (comment d'autres zones rurales ont travaillé sur ce thème), d'imaginer et de tester à plusieurs territoires de nouvelles solutions à des enjeux partagées, de mutualiser certaines ressources (études communes, ressources humaines partagées...), d'atteindre une

masse critique nécessaire à certaines actions (création d'itinéraire à vélos, d'itinéraires touristiques telles que des routes thématiques ou encore développement des circuits courts...).

### 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-values 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

#### **1) Profiter de la préparation de la future candidature pour anticiper la coopération et imaginer des thèmes et partenaires potentiels**

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.

L'approche préconisée est d'identifier avec les acteurs les besoins qui pourraient trouver une réponse par le biais de la coopération. La coopération peut aider :

- A approfondir un nouveau thème sur lequel les territoires sont jusqu'à présent peu engagés ;
- A élargir et renforcer le positionnement sur un champs particulier en testant de nouvelles idées ;
- A mobiliser un public particulier (jeunes, associations culturelles...)
- A donner une plus grande envergure à un projet interterritorial ;
- A donner une plus grande lisibilité à certains événements ou produits locaux.

⇒ **Pratiques intéressantes** : de nombreux 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. Cette instance pourrait être intégrée dans la fiche action « Coopération » pour démontrer l'investissement du GAL dans ce

champs d'activité.

⇒ **Pratiques intéressantes : de nombreux outils sont à votre disposition**

- Un panorama des ressources coopération développé par le Réseau rural national réunissant méthodologies et outils mobilisables à chaque étape de votre projet de coopération (modèles, guides, exemples,...) : [https://www.reseaurural.fr/sites/default/files/documents/fichiers/2022-02/202201\\_LEADER\\_seance\\_panorama\\_ressources\\_coop%C3%A9ration.pdf](https://www.reseaurural.fr/sites/default/files/documents/fichiers/2022-02/202201_LEADER_seance_panorama_ressources_coop%C3%A9ration.pdf)  
Par ailleurs, cette rubrique « coopération » du site du réseau rural national devrait être alimentée dans les prochains mois : <https://www.reseaurural.fr/territoire-leader/la-cooperation-leader>
- Une base de données de recherche de partenaires de coopération à l'échelle européenne : [https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/clld-partner-search\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/clld-partner-search_en)

## 2) Concrétiser le projet de coopération

Un projet de coopération pouvant prendre du temps à se mettre en place, il est préconisé de le lancer, dans la mesure du possible, dans les premières années du programme.

Pour les aider à se lancer, les GAL sont 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)

Les GAL devront

- Organiser et prioriser leurs attentes au regard du projet de coopération
- Préparer un argumentaire sur la valeur ajoutée que leur territoire peut apporter dans le projet de coopération
- Identifier sur leur territoire les éventuels partenaires à associer dans la coopération.
- Mobiliser des membres du comité de programmation pour qu'ils soient parties prenantes au projet et que celui-ci trouve tout son écho au sein du territoire.

Dès la thématique et les partenaires identifiés, il conviendra de rentrer dans la phase opérationnelle de conception du projet. Une réunion de concertation de l'ensemble des partenaires doit alors être envisagée pour :

- Fixer les objectifs du projet
- Identifier les actions à envisager
- Déterminer la répartition des actions entre les partenaires
- Etablir le plan de financement
- Définir les modalités de partenariat et de conventionnement entre les partenaires

⇒ **Pratiques intéressantes** : Dans le cas d'un projet transnational, les fiches-outils du [European Network for Rural Development](#) constituent un guide pour préparer un projet de coopération.

### 3) Diversifier les financements européens de coopération

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 compléter les financements LEADER et contribuer à la mise en œuvre 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.

⇒ **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.

⇒ **Pratiques intéressantes** : Le GAL des Condruses (Belgique) diversifie ses outils financiers.

Constitué de 7 communes situé à proximité de Liège, le GAL a fait de la « ruralité créative, intelligente et solidaire » son thème fédérateur. Le GAL est investi dans de nombreux projets de coopération LEADER, notamment autour de l'alimentation et des circuits-courts. Pour répondre à sa stratégie de développement local, centrée sur les circuits courts alimentaires et la valorisation des ressources naturelles, le GAL a mobilisé différents outils, autres que LEADER, pour financer ses projets :

- Pour « planter en agroforesterie » : un travail de co-construction mené par le GAL dans le cadre d'une coopération LEADER (2011-2012) : <https://www.galcondruses.be/realisations/planter-en-agroforesterie/>
- Pour repenser la production du secteur alimentaire, à travers un plan d'actions Agri-Urban dans le cadre du programme européen URBACT : <https://www.galcondruses.be/realisations/plan-dactions-agriurban/>
- Pour la reterritorialisation des systèmes alimentaires, dans le cadre du programme URBACT : <https://www.galcondruses.be/realisations/3195/>

#### Acteurs concernés

- **Chef de file** : Equipe technique

- **Partenaires associés** : groupe coopération, membres du Comité de programmation

## 4. Sécurisation des procédures

### RECOMMANDATION N° 10 – 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

Equipe technique du GAL

Membres du comité de programmation