



Conception, animation et réalisation d'une évaluation finale du programme LEADER 2014 - 2020 sur les territoires de Sources et Vallées, du Cœur des Hauts-de-France, de Thiérache, du Sud de l'Aisne, du Pays Picard – Vallées de l'Oise et de l'Ailette, du Compiégnois et du Grand Beauvaisis.

EVALUATION FINALE – JUIN 2022

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
1. Présentation de la démarche et de l'évaluation	3
1.1 Evaluer le programme LEADER : une obligation réglementaire à deux niveaux.....	3
1.2 Le projet E.V.A.L.....	3
1.3 Rappel du référentiel évaluatif	4
2. Les stratégies locales de développement LEADER des 7 GAL du PDR Picardie.....	5
2.1. Panorama général.....	5
1.2. Positionnement des stratégies conventionnées des GAL dans la matrice thématique .	5
1.3. Résultats et effets recherchés	7
3. Synthèse de l'évaluation LEADER à l'échelle des 7 GAL du PDR Picardie	8
3.1. Infographie : les chiffres clefs de l'évaluation à l'échelle des 7 GAL du PDR Picardie ...	8
3.1. Matrices AFOM : réponses aux questions évaluatives	11
4. Enjeux et pistes d'amélioration pour la future programmation 2023-2027	18
5. Analyses détaillées.....	28
5.1. Le bilan physico-financier LEADER à l'échelle des 7 GAL du PDR Picardie.....	28

1. Présentation de la démarche et de l'évaluation

1.1 Evaluer le programme LEADER : une obligation réglementaire à deux niveaux

L'évaluation du programme LEADER 2014 – 2020, repose sur un cadre juridique et réglementaire fixé par un « Cadre Commun de Suivi Evaluation » de la PAC et les règlements (UE) n° 1305/2013 et règlements d'exécution 808/2014. Au-delà de ce cadre prescriptif, la Commission Européenne a diffusé en août 2017 un guide visant à définir les attendus et les contours méthodologiques de l'évaluation de l'approche LEADER / DLAL pour la période de programmation 2014 – 2020. Dans ces lignes directrices, l'évaluation LEADER est envisagée comme une évaluation à deux niveaux :

- **Au niveau du programme de développement rural**, d'une part, dans la mesure où LEADER est un dispositif clé du PDR Picardie : au niveau du PDR, l'évaluation LEADER est organisée et gérée par l'autorité de gestion.
- **Au niveau de chaque GAL**, à savoir une évaluation de la stratégie locale de développement (SLD) mise en œuvre tout au long de la période de programmation.

1.2 Le projet E.V.A.L

Au travers du projet de **“Coopération E.V.A.L. : Evaluer, Valoriser, Améliorer LEADER”**, les GAL Pays Sources et Vallées, Cœur des Hauts de France, Thiérache, Sud de l'Aisne, Pays Picard-Vallées de l'Oise et de l'Ailette, Pays Compiégnois et Grand Beauvaisis ont souhaité s'inscrire collectivement dans une démarche d'amélioration continue de la mise en œuvre du programme LEADER.

Le groupement Eurêka 21-Téritéo-Boréal a été mandaté pour concevoir, animer cette démarche et réaliser l'évaluation finale du programme LEADER 2014-2020 à l'échelle de ces 7 territoires de Picardie. Le projet, mené entre Janvier 2020 et Juin 2022 s'est traduit par :

- La réalisation d'un premier **état des lieux partagé** de la mise en œuvre LEADER
- L'engagement des différents partenaires dans une **dynamique d'échanges et de coopération** dans le but d'améliorer les pratiques et de monter en compétences
- La conduite d'une **évaluation finale** aboutissant à la formulation de préconisations à l'échelle individuelle et collective.

Parmi les investigations évaluatives menées, le groupement Eurêka 21-Téritéo-Boréal a conduit :

- deux phases d'**entretien avec les équipes techniques des GAL**,
- une **enquête en ligne** lancée auprès de membres de programmation et de porteurs de projets,
- un travail de **recodage thématique** et de **traitement d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs** réalisé avec l'appui des équipes des GAL dans le but de dresser des constats comparatifs
- une **mise en perspective** des enseignements tirés à l'échelle régionale, valorisant également les échanges animés avec et entre les GAL tout au long du projet, en atelier ou comité de coopération.

1.3 Rappel du référentiel évaluatif

Les questions évaluatives transversales :

- **Q.E n°1 – Pertinence et cohérence de la stratégie** : Quelle est la pertinence de la stratégie locale pour répondre aux besoins et enjeux du territoire ? Dans quelle mesure est-elle cohérente avec les autres politiques et permet-elle d'élargir et amplifier les effets attendus ?
- **Q.E n°2 – Efficience de la mise en œuvre, de la gouvernance et du partenariat public-privé** : Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre du programme LEADER sont porteuses, ou pas, d'une efficacité et d'une efficience renforcées ?
- **Q.E n°3 – Efficacité** : Quelle est l'efficacité des actions menées au regard des objectifs du programme LEADER 2014–2020 ? En quoi les projets financés dans ce cadre répondent-ils aux enjeux de développement prioritaires du territoire et génèrent-ils des impacts ?

Les questions évaluatives thématiques :

Ces questions **déclinent thématiquement la question transversale n°3**, relative à l'efficacité du programme.

- Dans quelle mesure les opérations soutenues **dans le champ « agriculture et circuits courts »** ont-elles permis d'atteindre les effets et impacts recherchés par le programme ?
- Dans quelle mesure les opérations soutenues **dans le champ « culture »** ont-elles permis d'atteindre les effets et impacts recherchés par le programme ?
- Dans quelle mesure les opérations soutenues **dans le champ « économie de proximité »** ont-elles permis d'atteindre les effets et impacts recherchés par le programme ?
- Dans quelle mesure les opérations soutenues **dans le champ « services à la population »** ont-elles permis d'atteindre les effets et impacts recherchés par le programme ?
- Dans quelle mesure les opérations aidées **dans le champ « environnement/ développement durable »** ont-elles permis d'atteindre les effets et impacts recherchés par le programme ?
- Dans quelle mesure les opérations soutenues **dans le champ « tourisme et promotion du territoire »** ont-elles permis d'atteindre les effets et impacts recherchés par le programme ?

2. Les stratégies locales de développement LEADER des 7 GAL du PDR Picardie

2.1. Panorama général

GAL	Stratégie du GAL	Equipe du GAL
Pays de Sources et Vallées	« Renforcer la vitalité économique et sociale du territoire en développant l'économie présentielle »	ETP dédié à l'animation : 1 ETP dédié à la gestion du programme : 0,5
PETR Pays de Thiérache	« Valoriser les potentiels de la Thiérache au travers de la mise en réseau et la coordination des initiatives locales »	ETP dédié à l'animation : 1 ETP dédié à la gestion du programme : 1
PETR du Grand Beauvaisis	« Structurer et développer un tourisme inter filières de qualité pour stimuler l'économie de proximité du Grand Beauvaisis en s'appuyant sur l'ensemble de son maillage et ses réseaux »	ETP dédié à l'animation : 1 ETP dédié à la gestion du programme : 1
PETR Cœur des Hauts de France	« Participer au renforcement de l'attractivité du territoire grâce à une économie présentielle centrée sur les loisirs accessibles à tous »	ETP dédié à l'animation : 1 ETP dédié à la gestion du programme : 0,35
Sud de l'Aisne	« Développer une économie de proximité par une valorisation des ressources non délocalisables, une plus-value pour les habitants et le rayonnement du Sud de l'Aisne »	ETP dédié à l'animation : 1 ETP dédié à la gestion du programme : 0,8
Syndicat Mixte du Pays Picard – Vallées de l'Oise et de l'Ailette	« Renforcer l'identité et l'attractivité du Pays Chaunois par le tourisme, les loisirs récréatifs et les services à la population »	ETP dédié à l'animation : 1 depuis Mai 2017 ETP dédié à la gestion du programme : 0,5 (depuis fin 2018) ; aucun depuis fin 2021
Association Pays Compiégnois	« Dynamiser le territoire du GAL et renforcer le lien social par la revitalisation économique des bourgs ruraux »	ETP dédié à l'animation : 1 ETP dédié à la gestion du programme : 0,35 (en 2018 et 2019) ; 0,5 (en 2020 – 2021) ; 0,9 depuis octobre 2021.

1.2. Positionnement des stratégies conventionnées des GAL dans la matrice thématique

En lien avec l'analyse du contenu des fiches actions et des entretiens avec les référents des différents GAL, le tableau suivant propose une répartition des maquettes FEADER (maquettes révisées le cas échéant) par thématique et sous domaine de la matrice (les pourcentages sont calculés par rapport à la somme des montants de toutes les fiches-actions de chaque GAL). Les thématiques du tourisme et de la promotion du territoire sont prédominantes chez une majorité des GAL, tandis que celles liées à l'environnement et au développement durable restent très peu abordées.

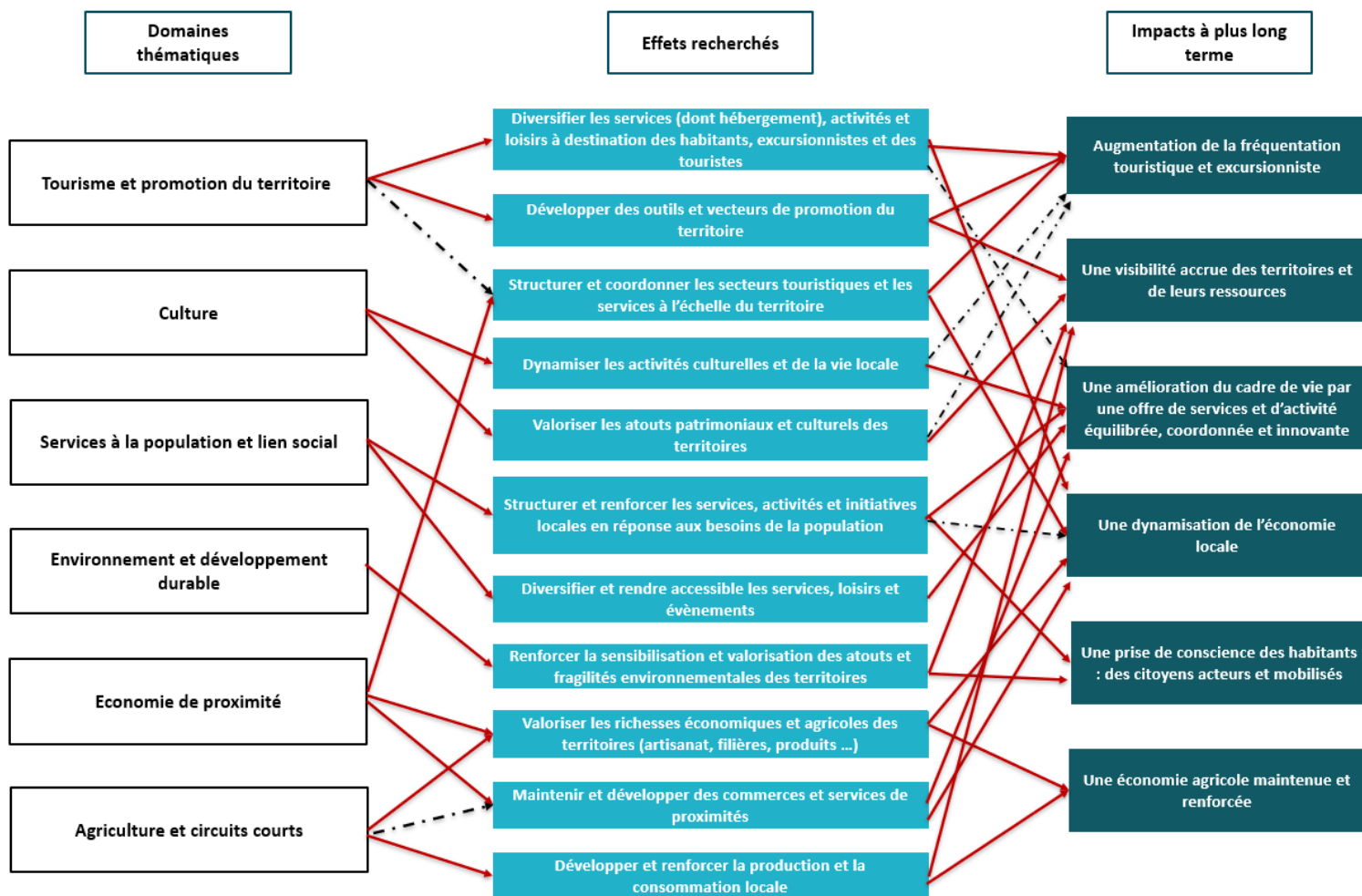
	Tourisme et promotion du territoire						Services à la population et lien social				Culture				Agriculture et circuits courts				Economie de proximité			Environnement et développement durable	
GAL	Organisation, structuration de la filière touristique	Marketing territorial, promotion du territoire	Voies vertes et itinérance, circuits touristiques	Diversification, développement de l'offre de services touristiques	Hébergement touristique	Valorisation du patrimoine et événementiel à visée et impact touristique	Nouvelles formes de services et mobilité	Maisons de soins ou maison de santé	Petite enfance, jeunesse	Mise en réseau, animation et outils pédagogiques au service du renforcement du lien social	Création, développement, maintien d'équipements culturels	Valorisation patrimoniale et culturelle locale	Résidences d'artistes	Agenda culturel local	Création, transmission, diversification exploitations agricoles	Agroécologie, pratiques agricoles durables	Distribution, commercialisation des produits locaux	Sensibilisation promotion agriculture locale	Maintien et développement des commerces et services de proximité	Tiers-lieux	Animation, mise en réseau et promotion des acteurs économiques du territoire	Connaissance et préservation des ressources et aménités environnementales	Economie circulaire et gestion des déchets
GAL Sources et Vallées																							
GAL Thiérache																							
GAL Grand Beauvaisis																							
GAL Sud de l'Aisne																							
GAL Compiégnois																							
GAL Cœur des Hauts de France																							
GAL Pays Picard – Vallées de l'Oise et de l'Ailette																							

	Positionnement modéré (- de 5 % de la maquette 19.2)
	Positionnement fort (entre et 5 et 10 % de la maquette 19.2)
	Positionnement très fort (+ de 10 % de la maquette 19.2)

1.3. Résultats et effets recherchés

Comme en témoigne le tableau suivant, les stratégies des GAL recouvrent une diversité d'effets recherchés qui sont, dans la majorité des cas, spécifiques aux domaines thématiques d'intervention. En revanche, les impacts plus larges, à plus long terme, sont plus limités et au croisement de plusieurs thématiques.

Thématiques	Effets / résultats recherchés
Tourisme et promotion du territoire	Diversifier les services (dont hébergement), activités et loisirs à destination des habitants et des touristes
	Développer des outils et vecteurs de promotion du territoire
	Structurer et coordonner les secteurs touristiques et les acteurs économiques à l'échelle du territoire
Culture	Dynamiser les activités culturelles et la vie locale
	Valoriser les atouts patrimoniaux et culturels des territoires
Services à la population et lien social	Structurer et renforcer les services, activités et initiatives locales en réponse aux besoins de la population
	Diversifier les services, loisirs et événements dans une logique d'accessibilité
Environnement et développement durable	Sensibiliser et valoriser les atouts et fragilités environnementales des territoires
Economie de proximité	Valoriser les richesses économiques et agricoles des territoires (artisanat, filières, produits ...)
	Maintenir et développer les commerces et services de proximité
	Structurer et coordonner les secteurs touristiques et les acteurs économiques à l'échelle du territoire
Agriculture et circuits courts	Développer et renforcer la production et de la consommation locale
	Valoriser les richesses économiques et agricoles des territoires (artisanat, filières, produits ...)



3. Synthèse de l'évaluation LEADER à l'échelle des 7 GAL du PDR Picardie

3.1. Infographie : les chiffres clefs de l'évaluation à l'échelle des 7 GAL du PDR Picardie

Les chiffres clés de l'évaluation du programme LEADER 2014-2020



14 017 645 €

**Enveloppe LEADER
2014-2020**

Consommée à hauteur de **62 %** soit **8 711 484 €** de FEADER répartis sur **254 dossiers** entre le début de la programmation et Février 2022.



LEADER a soutenu

**157 porteurs
de projets différents**

Maîtrise d'ouvrage (% montants alloués à la mise en œuvre des stratégies) :

- Privés : **47 %**
- Publics : **51 %**
- Organismes qualifiés de droit public (OQDP) : **2 %**



**Nature des dépenses
engagées**

- **62 %** d'investissement
- **14 %** de fonctionnement
- **24 %** sont des dépenses mixtes



30 972,4 €

**Aide LEADER moyenne dans le
financement des projets sur le
territoire régional**

Soit environ **57 %**
de l'assiette éligible des projets.



**Satisfaction vis-à-vis du
programme LEADER**

92 % des porteurs de projets se disent prêts à resolliciter une aide LEADER

83 % indiquent être totalement ou globalement satisfaits vis-à-vis du programme LEADER



**Thématiques
des projets soutenus**

- **Tourisme et promotion du territoire** : **35 %** des montants programmés
- **Agriculture et circuits courts** : **19 %**
- **Culture** : **19 %**
- **Services à la population, lien social** : **15 %**
- **Economie de proximité** : **9 %**
- **Environnement et développement durable** : **2 %**



Rayonnement des projets à l'échelle

- du GAL : **31 %** des projets
- intercommunale : **26 %** des projets
- communale : **14 %** des projets

29 % opérations ont une sphère d'influence plus large (départementale, régionale et au-delà)



Effets et impacts

relevés par les parties prenantes

- Une **dynamisation de l'économie locale**
- Une **amélioration du cadre de vie** par une offre de services et d'activité équilibrée, coordonnée et innovante
- Une plus grande **visibilité des territoires** et leurs ressources



Caractère novateur des projets

40 % des projets constituent des opérations nouvelles contribuant à faire du GAL un **territoire démonstrateur**. A contrario, **21 %** des projets programmés ont consisté en une reproduction à l'identique, sans amélioration, d'une opération existante.



Emploi

254 opérations programmées au titre de la mise en œuvre des stratégies LEADER contribuant directement à la création et/ou au maintien de **333 emplois**.

Au travers du projet de "Coopération E.V.A.L. : Evaluer, Valoriser, Améliorer LEADER", les GAL Pays Sources et Vallées, Cœur des Hauts de France, Thiérache, Sud de l'Aisne, Pays Picard-Vallées de l'Oise et de l'Ailette, Pays Compiégnois et Grand Beauvaisis ont souhaité s'inscrire collectivement dans une démarche d'amélioration continue de la mise en œuvre du programme LEADER.

Le groupement Eurêka 21-Téritéo-Boréal a été mandaté pour **concevoir, animer cette démarche et réaliser l'évaluation finale** du programme LEADER 2014-2020 à l'échelle de ces 7 territoires de Picardie.

L'évaluation a donné lieu, entre Janvier 2020 et juin 2022, à la conduite d'entretiens avec les équipes techniques des GAL, à la diffusion d'une enquête en ligne lancée auprès de membres de programmation et de porteurs de projets LEADER, et à la réalisation d'un travail de recodage thématique et d'analyse d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs associés aux opérations programmées, dans le but de dresser des constats comparatifs.



3.1. Matrices AFOM : réponses aux questions évaluatives

A. Pertinence et cohérence des stratégies locales de développement LEADER à l'échelle des 7 GAL du PDR Picardie

ATOUTS

La **pertinence des stratégies locales de développement LEADER** est largement partagée. A l'échelle du PDR Picardie, 87% des membres de comités de programmation estiment que la stratégie Leader de leur GAL est pertinente (ou totalement pertinente) au regard des besoins du territoire

La **cohérence externe**, en particulier l'articulation entre LEADER et les sources de cofinancement, est perçue comme globalement satisfaisante par les parties prenantes : parmi les bénéficiaires enquêtés, 79% déclarent que la **recherche de cofinancements** a été facile à très facile. Ces résultats sont sensiblement les mêmes quel que soit le profil des bénéficiaires à l'exception des porteurs de type associatifs pour lesquels cette recherche de cofinancements est jugée plus difficile (34% des associations répondantes relèvent une difficulté dans le montage de ces plans de financement). Les facteurs facilitants le montage des plans de financement renvoient à la **création de lignes de cofinancement dédiées par certaines intercommunalités**, l'existence de **dispositifs de soutien complémentaires** de la Région et Départements, une implication importante des différents partenaires des projets, **institutionnels et consulaires** notamment, pour faciliter cette recherche de subventions.

Le contexte d'élaboration des candidatures 2014-2020 n'a pas été le plus propice à la maîtrise d'une vue d'ensemble des pistes de cofinancement LEADER (recomposition territoriale, transfert de la compétence d'autorité de gestion...). Au-delà, plusieurs GAL estiment aussi ne pas avoir eu le temps de travailler spécifiquement cette question.

FAIBLESSES

Au regard de la pertinence des stratégies LEADER, on notera que le processus de sélection des candidatures au lancement de l'actuelle programmation 2014-2020 a conduit plusieurs territoires à **revoir la déclinaison de leurs objectifs ainsi que la formulation de leurs fiches-actions** (en réponse à des préconisations de l'AG).

Si ces évolutions ont eu des effets positifs probables sur la capacité de pilotage du programme par les GAL (réouverture de certains champs dans le cas de stratégies très ciblées versus recentrage du périmètre thématique pour des stratégies inversement très ouvertes...), l'évaluation montre que ces changements peuvent conduire à des **frustrations importantes** parmi les parties prenantes du programme ainsi qu'un **possible dévoiement** entre les intentions affichées dans la convention et la réalité des interventions visées sur le terrain.

Inversement, les maquettes des GAL ont pour certaines **évolué significativement en cours de route** (transferts entre fiches-actions ; abondements obtenus au titre de la période de transition...), drainant des crédits supplémentaires vers les thématiques/typologies de projets les plus consommateurs. Si ces arbitrages ont permis de piloter efficacement le programme et de relever le défi d'une programmation lancée tardivement, on relève aussi quelques **logiques d'opportunités** (aspiration des crédits au détriment du soutien à l'émergence de thématiques ou projets moins matures au travers de l'ingénierie LEADER). On retrouve cependant globalement les grandes finalités recherchées par les GAL au lancement de la programmation.

B. Efficience de la mise en œuvre, de la gouvernance et du partenariat public-privé

a) La montée en puissance des comités de programmation LEADER

ATOUTS	FAIBLESSES
<p>Implication et sentiment d'utilité des membres de comité de programmation</p> <ul style="list-style-type: none"> • 75 % des membres de comités de programmation sollicités dans le cadre de l'enquête en ligne estiment être fortement à très fortement impliqués dans leur rôle. Plus du tiers des répondants signalent par ailleurs que leur implication s'est renforcée au cours de la programmation. On notera que les membres des collèges privés témoignent un niveau d'implication légèrement moindre (27 % estiment que leur implication est faible à très faible contre 20 % pour le collège public). Ils relèvent plus souvent une perte d'implication en cours de programmation. • Les retours sur « l'utilité » et donc le sentiment de contribution de ces membres de comités de programmation à la mise en œuvre de la stratégie LEADER sur le territoire sont globalement positifs (60 % se sentent fortement utiles). <p>Des comités de programmation qui transforment les modes de faire sur les territoires</p> <ul style="list-style-type: none"> • La rencontre et les échanges avec les porteurs de projets auditionnés ou visités en comité de programmation sont très appréciés des membres interrogés ; • Le croisement des regards liés à la composition mixte de l'instance est identifié comme un gage de montée en qualité et de robustesse des projets ; • Pour les GAL de Picardie qui portent actuellement une première programmation LEADER, ces comités ont été une première expérience de gouvernance partagée et un vecteur d'amélioration des pratiques du développement local. • Les parties prenantes retirent de leur implication dans le COPROGR une connaissance plus fine du territoire et des initiatives qui y fleurissent. 	<p>Un niveau de connaissance du programme LEADER par les membres des comités de programmation encore inégale</p> <p>La majorité de ces membres de comités de programmation interrogés dans le cadre de l'enquête en ligne (55%) estiment avoir une connaissance encore partielle du programme LEADER. Des différences sont observées d'un GAL à l'autre mais sans lien direct avec la conduite, par le passé, d'une précédente programmation LEADER.</p> <p>Des voies de progrès subsistent pour faire des comités de programmation de véritables instances au service de la philosophie LEADER</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'atteinte du double quorum est restée une difficulté importante sur plusieurs GAL • Un manque de « vision globale » est ponctuellement soulevé dans le cadre de nos travaux (enquête, entretiens) : à ce titre, les efforts de montée en compétences des membres vis-à-vis de la stratégie et des fondamentaux LEADER sont essentiels. Les répondants plébiscitent également davantage de temps consacré aux débats et aux échanges au cours de ces comités. • Les membres de comité de programmation appellent de leurs vœux davantage de retours d'expérience (a posteriori) sur les projets programmés (visite, bilan...). A ce titre, certains GAL ont mis en place (dès le début ou en cours de programmation) des comités délocalisés, sur site, pour rencontrer projets et porteurs LEADER • Un manque d'articulation et de clarté des rôles du comité technique et comité de pilotage est parfois observé. La visée technique du comité technique mérite ainsi, dans certains GAL, d'être réaffirmée.

b) Le rôle déterminant de l'ingénierie territoriale : un dimensionnement et une pérennisation des équipes essentiels

ATOUS	FAIBLESSES
<p>La qualité et le caractère déterminant et indispensable de l'accompagnement technique par les équipes techniques des GAL est largement relevé par les membres des comités de programmation et souligné par les porteurs de projets qui s'estiment très majoritairement satisfaits.</p> <p>L'appui est à ce titre jugé efficace, bien que les dossiers soient complexes. Les équipes techniques sont disponibles. Un constat partagé sur l'ensemble des GAL. Quelques porteurs suggèrent la production de documents de synthèse, clarifiant les consignes, notamment concernant les conditions d'attribution et les montants subventionnables, afin de limiter les demandes complémentaires.</p> <p>La mise en œuvre de cette programmation s'est traduite par une montée en compétences et en puissance nette de l'ingénierie LEADER en particulier pour les « nouveaux » GAL. Cette montée en compétences a été l'occasion, dans plusieurs territoires, de fluidifier, simplifier ou optimiser un certain nombre d'étapes du pilotage général du programme et/ou de la pré-instruction des dossiers (outil de suivi et d'alerte interne relatif aux délais de traitement des dossiers, tableau d'importation des données financières des projets vers le logiciel de gestion, révision de la grille de sélection ou de plafonds d'intervention LEADER de façon à soutenir la philosophie LEADER ou de réduire l'effet d'aubaine...)</p> <p>A ce titre, le niveau d'implication et de participation des équipes (et du comité de coopération) au projet E.V.A.L. depuis 2 ans illustre la priorité donnée à l'amélioration continue des pratiques.</p>	<p>L'un des enjeux principaux rencontrés depuis le début de programmation tient à la mise en place et au maintien d'équipes et de compétences suffisantes et adaptées pour l'animation et/ou la gestion du programme LEADER.</p> <p>Plusieurs GAL ont rencontré des difficultés liées à un sous-dimensionnement initial des moyens d'ingénierie alloués à LEADER ou liées à une rotation des équipes en cours de programmation. A noter que les départs se poursuivent en fin de programmation et restent donc un point d'achoppement important dans la perspective de l'élaboration des nouvelles candidatures. L'animation et la gestion du programme requièrent un niveau d'expertise important et nécessitent un effort réel de montée en compétences.</p> <p>L'efficacité des démarches de recrutement, les efforts de tuilage interne des ressources humaines, l'engagement du GAL en faveur de la formation du binôme animateur.trice-gestionnaire et, dans le même temps, les moyens d'accompagnement collectif mis en œuvre par l'AG seront autant de facteurs de réussite clefs pour la nouvelle programmation.</p>

c) Une communication et animation LEADER en demi-teinte, limitée par la disponibilité des équipes techniques des GAL

ATOUS

Tous les GAL du projet E.V.A.L. n'ont pas investi la communication et l'animation autour du dispositif de la même manière. L'enquête permet ainsi de relever que l'essentiel de la **promotion du dispositif** et de l'information LEADER pour les « primo-bénéficiaires » passe par des acteurs prescripteurs et, pour l'essentiel, **l'animateur/trice du GAL**. La présence des animateurs.trices dans les locaux des collectivités composant le territoire (**permanences au sein des EPCI** par exemple) a largement permis de soutenir la visibilité du programme auprès de bénéficiaires potentiels, via les élus locaux. Les membres des comités de programmation et les organismes partenaires ou autres porteurs de projets LEADER jouent également ce rôle de relais, quoique dans une moindre mesure.

A contrario, certains territoires LEADER de Picardie, ont davantage investi la question de la promotion du dispositif (**espace LEADER fourni sur leur site internet** - dont Foire aux Questions, formulaire de contact...-, podcast « LEADER en bref », **supports communicants** distribués...), et ont cherché à maintenir au quotidien une pédagogie autour des principes et de la philosophie LEADER. Pour communiquer, ces GAL s'appuient notamment sur des exemples concrets de projets originaux, ambitieux, jouant le rôle de « **porte-étendards** ».

Ces efforts seront à poursuivre dans le cadre de l'élaboration des futures candidatures, de façon à garantir **l'équilibre entre consommation efficace des crédits LEADER et accompagnement prioritaire de projets exemplaires ou innovants**.

FAIBLESSES

En termes de promotion, plusieurs canaux et outils (**réunions d'information, médias - réseaux sociaux, site internet, radio...**) restent a priori en retrait : il pèse in fine très peu dans l'information des porteurs de projets potentiels.

D'ailleurs, les structures bénéficiaires LEADER interrogées dans le cadre de l'enquête (dont certaines témoignant avoir « découvert par hasard » le dispositif) estiment elles-mêmes pour 1/3 d'entre elles que la communication sur le programme LEADER reste insuffisante. Il convient en tout cas d'intensifier la communication et la mise en réseau des porteurs de projets, au travers de **rencontres d'acteurs locaux** ou toute autre occasion de tisser un véritable « **réseau territorial** ». Au-delà, l'objectif est aussi de toucher un maximum de bénéficiaires potentiels et de créer, de ce fait, une dynamique d'émulation autour des projets.

Ces efforts de communication requièrent cependant des moyens d'animation réels qui n'ont pas toujours été disponibles, en particulier, face à une charge de gestion de fin de programmation importante notamment.

C. Efficacité des programmes LEADER à l'échelle des 7 GAL du PDR Picardie

a) Une dynamique de programmation encourageante au bénéfice de porteurs et projets diversifiés

ATOUTS	FAIBLESSES
<p>L'analyse des opérations LEADER soutenues montre une programmation relativement concentrée, à l'échelle de chaque GAL, favorisant de fait les effets d'entraînement sur le territoire et contribuant à l'effet de levier du dispositif localement. L'analyse des opérations aidées montre en effet que la quasi-totalité des montants FEADER programmés se répartit, dans chaque GAL, autour de 3 thématiques en moyenne (plutôt 2 thématiques, à ce stade, pour le GAL Pays Picard – Vallées de l'Oise et de l'Ailette bien que la fin de programmation réouvre le volet services ; plutôt 4 thématiques pour le GAL Thiérache).</p> <p>La programmation LEADER des GAL de Picardie présente un autre atout, celui d'avoir su se diriger à la fois vers des maîtres d'ouvrages publics et vers des acteurs privés.</p> <p>Ces derniers représentent en effet 47% des montants FEADER programmés au titre de la mise en œuvre des stratégies LEADER (i.e. hors fonctionnement des GAL) : 27% des montants d'aide pour les entreprises et 19% pour les associations 19% (les intercommunalités ou communes se sont vues quant à elles attribuer respectivement 17% et 15% de ces montants). Cette répartition est très différente d'un GAL à l'autre : les programmations des GAL Pays Picard et Thiérache s'adressent plus largement aux publics (38% des montants FEADER s'orientent vers les privés) ; les GAL Cœur des Hauts de France et Grand Beauvaisis touchent inversement plus les privés (70 et 71%).</p> <p>Les organismes « OQDP » (offices du tourisme,...) recouvrent une part somme toute modérée de la programmation. Les consulaires par exemple y sont très peu présents y compris pour les GAL ayant investi les questions agricoles et/ou économiques.</p>	<p>L'observation des typologies de projets, et plus précisément de la nature des dépenses soutenues apporte un autre éclairage sur la capacité des GAL à développer des projets porteurs de valeur-ajoutée. La relative importance (24% des montants FEADER programmés, hors animation-gestion) des soutiens apportés aux opérations combinant à la fois des dépenses de fonctionnement et des dépenses d'investissement est à ce titre intéressante : par définition, ces projets présentent en effet un caractère plutôt « hybride », caractéristique de la philosophie LEADER. Cette opportunité n'a toutefois pas été saisie par l'ensemble des GAL : la programmation des GAL Pays Sources et Vallées, Pays Compiégnois, notamment, ne couvre ainsi que des dépenses d'investissement ; celle du GAL Sud de l'Aisne recouvre des dépenses d'investissement et de fonctionnement, mais aucun projet dit « mixte ».</p> <p>En dehors des projets d'évaluation menés en coopération, et une à deux initiatives en cours de programmation, la programmation a donné lieu à relativement peu de projets de coopération LEADER. En outre, 1/5^{ème} des opérations programmés (59) consistent en une reproduction (reconduction à l'identique) d'un projet existant sur le territoire, sans amélioration notable. Sur certains territoires (GAL Compiégnois, GAL Grand Beauvaisis), ces opérations peuvent concerner plus du tiers des projets programmés. De ce point de vue, des voies de progrès sont donc relevées et des moyens d'animation et de sensibilisation spécifiques méritent d'être déployés afin de soutenir l'émergence de projets au caractère véritablement novateur.</p>

b) Plus-value et effet levier des programmes LEADER sur la mise en œuvre des opérations

ATOUTS

Les porteurs de projets interrogés estiment que le programme LEADER a eu un effet déterminant sur la mise en œuvre de leur(s) opération(s).

Au regard de ces retours d'enquête, LEADER se traduit par différents types d'apports, au premier rang desquels l'**apport financier** qui apparaît comme le plus évident (note 3,66/4). Grâce au dispositif LEADER, les projets s'**ancrent** par ailleurs davantage sur les territoires (note 3,48/4), ils bénéficient d'un appui déterminant sur le **plan technique** (note 3,42/4). Ils sont enfin **mis en réseau** (3,23/4) et accompagnés vers davantage d'**innovation** (3,12/4).

Certaines équipes techniques de GAL contribuent très clairement à faire évoluer les projets pour en relever le degré d'ambition et garantir le respect des fondamentaux LEADER. L'enquête en ligne valide d'ailleurs, et permet de mesurer ces effets : parmi les 93 réponses enregistrées sur cette question,

- 54 % déclarent que Leader a eu un **effet amplificateur** sur leur projet : pour la majorité des répondants la subvention LEADER s'est adossée à une montée en gamme du projet. Autrement dit, en ouvrant « la possibilité de financement, LEADER a permis de voir le projet avec plus d'ambition et donc de créativité »
- 30% déclarent que Leader a eu un **effet déclencheur**, en légitimant notamment le projet vis-à-vis des élus locaux (permettant, éventuellement, de lever d'autres financements, de « mobiliser les EPCI et de les sensibiliser à nos actions »...).
- 31 % déclarent que Leader a eu un **effet accélérateur**.
- Seuls 6 porteurs estiment que le dispositif n'a eu aucun effet sur le projet.

FAIBLESSES

Malgré l'effet amplificateur important, l'évaluation souligne le besoin de **renforcer encore les critères de sélection des projets de façon à maximiser leurs impacts** et retombées sur les territoires.

Ainsi, si 85 % des membres de comité de programmation interrogés estiment que la **grille de sélection est un outil utile**, en ce qu'elle constitue une aide formelle à la décision permettant d'objectiver l'évaluation des projets (appréciés sur plan d'égalité), ces grilles ne permettent pas toujours de **valoriser les projets à valeur ajoutée**. Or, un certain nombre de retours d'enquête témoignent d'une volonté d'orienter plus fortement la programmation vers des cibles prioritaires, en particulier les typologies de bénéficiaires (petites structures en développement...) et de projets « davantage tributaires » de l'aide LEADER. On notera ici que le degré d'ambition et de sélectivité de la programmation a une **influence directe sur les dynamiques de mobilisation et implication** des membres de comité de programmation. Les constats de lassitude relevés sont d'ailleurs souvent rattachés à un manque de conviction dans les projets (projets répliqués à l'identique, notation parfois surévaluée...)

La part de l'aide LEADER dans la programmation est significative : 57% de l'assiette éligible des opérations en moyenne (54% de l'assiette des projets privés ; 60% pour les projets publics). Ce chiffre montre l'importance du soutien LEADER dans le montage financier des opérations mais interroge aussi l'**effet d'aubaine** de certains bénéficiaires (publics notamment) sollicitant parfois LEADER jusqu'au plafond sans recherche préalable d'autres cofinancements. Inversement, ces niveaux d'aide ont contribué à stimuler la dynamique de programmation et à gagner en efficacité.

c) Des impacts et retombées nettes pour les territoires qui mettent en œuvre des stratégies locales de développement

ATOUPS

A l'échelle micro-économique, les subventions LEADER permettent une diversification des champs d'intervention et/ou des activités des bénéficiaires. Le programme contribue ainsi à **asseoir et/ou développer un certain nombre de structures**, notamment privées : « l'aide LEADER est génératrice d'une nouvelle source de revenu pour l'entreprise » ; « les acquisitions financées permettent de développer davantage d'activités » ; « les fonds [...] ont permis de consolider financièrement l'association ».

A l'échelle régionale, les opérations LEADER programmées ont permis le **maintien et/ou la création de 333 emplois au total**. L'évaluation confirme par ailleurs les principaux résultats / impacts du programme suivants, autour :

- de la **dynamisation de l'économie locale** ;
- de **l'amélioration du cadre de vie** par une offre de services et d'activité équilibrée, coordonnée et innovante ;
- d'une plus **grande visibilité des territoires et de leurs ressources**.

Ainsi, selon les porteurs interrogés, entre 43% et 50 % des projets ont un impact sur l'augmentation de la fréquentation touristique, l'amélioration du cadre de vie par le renforcement des services, la dynamisation de l'économie locale, la visibilité des territoires et de leurs ressources.

Pour les structures porteuses des GAL et/ou les collectivités qui composent les territoires LEADER, le programme a également pour effet de venir **consolider/structurer et accompagner le développement de moyens d'ingénierie** au service du développement local là où ces ressources sont encore très inégales.

FAIBLESSES

Les impacts du programme LEADER, s'ils font consensus, sont en partie contrebalancés par la **charge administrative** que revêt sa mise en œuvre, tant du point de vue du GAL que des bénéficiaires. Ce constat n'est pas une spécificité picarde et appelle la mise en place de solutions travaillées collectivement (GAL-AG-partenaires financiers...) au service de la simplification et de l'optimisation des procédures et de l'instruction.

Un grand nombre de projets financés a permis de soutenir des investissements au service de particuliers ou d'entrepreneurs (exemple : hébergements touristiques, équipements pour un commerce ou une entreprise...). Si ce type de dépense a aidé directement des acteurs du territoire, **la plus-value possible de LEADER a parfois été peu appréhendée**. Pourtant, elle permettrait d'accroître l'impact pour le territoire en stimulant par exemple une mise en réseau entre plusieurs initiatives individuelles afin de structurer l'offre à l'échelle territoriale, ou encore en instaurant des critères d'éco-conditionnalité à certains soutiens pour accélérer l'engagement des acteurs économiques dans la transition.

4. Enjeux et pistes d'amélioration pour la future programmation 2023-2027

Renforcement de la philosophie LEADER

Orientations de l'AAC LEADER 2023-2027 en région Hauts de France

L'Appel à candidatures LEADER 2023-2027 de la Région des Hauts de France réaffirme les principes et fondamentaux LEADER parmi lesquels **l'approche novatrice** LEADER qui constitue pour le projet de territoire une réelle valeur ajoutée grâce au soutien d'actions pilotes et innovantes ou encore **l'approche intégrée** qui associe autour d'un même projet l'ensemble des acteurs et des secteurs qui participent au développement rural.

Ce nouvel appel à candidatures régional prévoit à titre d'illustration des critères de sélection/attribution liés à la place donnée à la maîtrise d'ouvrage privée dans la mise en œuvre des stratégies locales de développement. Pour **encourager et accompagner les projets sous maîtrise d'ouvrage privée**, l'AAC invite même les territoires à ouvrir une réflexion sur la création d'un fonds d'intervention dédié au cofinancement public des projets locaux portés par des acteurs privés, à l'échelle des GAL, en compléments d'autres leviers.

Pour finir, la Région des Hauts de France consacrera pour la prochaine période de programmation près de 20% de son enveloppe FEADER (27,4M€) à la mesure LEADER, soit une légère hausse par rapport aux maquettes LEADER 2014-2020 des PDR Picardie et Nord-Pas-de-Calais. Selon le nombre de GAL in fine sélectionnés et la date de clôture des deux vagues de sélection, les futurs GAL pourraient donc avoir, comme sur l'actuelle programmation, à **programmer (collectivement) des montants sensiblement similaires, sur une période resserrée de 5 ans**. L'un des risques est donc de voir la **sélectivité et le niveau d'ambition** des opérations réduits à la faveur des besoins de consommation rapide des crédits.

Préconisations opérationnelles

→ **Renforcer la sélectivité et la priorisation des opérations** via :

- la définition en amont d'une stratégie ouverte sur un nombre restreint de champs pour optimiser l'impact pour le territoire et éviter le saupoudrage
- la hiérarchisation des enjeux sur lesquels LEADER peut avoir le plus d'impact (lignes de partage avec d'autres fonds locaux ou européens, spécificités de la philosophie LEADER pouvant bénéficier à un champ thématique spécifique...)
- le travail sur la typologie d'action sur laquelle LEADER a une valeur ajoutée (innovation, approche intégrée...)

	<ul style="list-style-type: none"> • une réflexion sur la pertinence des indicateurs au regard des objectifs et des résultats attendus, afin de sélectionner et d'assurer un effet des réalisations financées • la construction collective de la future grille, avec les membres de comité de programmation, pour faciliter son appropriation et vérifier sa pertinence dans la pratique • la formation des membres du comité de programmation à l'usage de la grille, afin de clarifier les objectifs, la définition des critères et le fonctionnement du processus de sélection • l'engagement des membres de comités de programmation vers des notations plus détaillées et rigoureuses des opérations • le renouvellement de la dynamique d'animation territoriale • le développement de la sélection par appels à projets <p>→ Accroître la part des projet privés dans la programmation : le soutien aux petits projets est souvent plus déterminant pour un privé.</p> <p>→ Prioriser les démarches collectives et multi-partenariales qui présentent un rayonnement et des retombées plus significatives sur le territoire</p> <p>→ Prendre davantage en compte la dimension environnementale des projets ainsi que leur durabilité.</p>
<p>Moyens d'ingénierie LEADER</p>	<p>Orientations de l'AAC LEADER 2023-2027 en région Hauts de France</p> <p>L'AAC LEADER 2023-2027 de la région des Hauts-de-France souligne l'opportunité pour les territoires retenus de pallier une carence d'ingénierie locale, en renforçant l'équipe technique dédiée à la mise en œuvre de la mesure du programme. Au-delà de son rôle d'animation, de suivi et d'évaluation de la stratégie locale de développement, d'organisation des instances du GAL, d'appui à la bonne exécution du programme (gestion rigoureuse des fonds), d'accompagnement des porteurs de projets, l'AAC réaffirme également les missions suivantes de l'ingénierie LEADER :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capitaliser/ diffuser les bonnes pratiques et les expériences réussies en matière de développement rural • Mettre en place des collaborations durables entre acteurs du territoire • Mettre en place une stratégie de communication des actions/projets du GAL • Promouvoir le programme LEADER et sa valeur ajoutée <p>A cet effet, les moyens d'animation et de fonctionnement des futurs GAL LEADER devront compter au moins 1,5 ETP dont 1 ETP dédié à l'animation. A</p>

noter : aucun des 2 ETP (animation/gestion) ne pourra être réparti entre plusieurs agents.

Préconisations opérationnelles

- L'expérience de l'actuelle programmation montre l'importance d'un **dimensionnement suffisant des équipes techniques** dès le début de la programmation pour piloter le programme et apporter un accompagnement de proximité aux bénéficiaires. Notre évaluation montre que les territoires qui se sont dotés dès le départ de 2 ETP ont été les mieux à même de mettre en œuvre leur stratégie locale de développement sous toutes ses facettes (promotion...).
- Au-delà du dimensionnement initial des équipes, la question du **déploiement et du maintien de compétences** se pose de manière également prégnante. La mise en œuvre d'un programme LEADER suppose pour les animateur.trices comme pour les gestionnaires une appropriation et un effort d'outillage important, mis à mal en cas de rotation des équipes. Ces départs ont été observés dans certains GAL en cours de programmation et encore aujourd'hui en phase de transition entre fin de programmation 2014-2020 et préparation de la candidature 2023-2027. Face au risque de turnover, un engagement fort des structures porteuses au service du **tuilage et de la formation** apparaît essentiel.
- Il s'agit également de prendre en compte **la capacité des porteurs de projets**, dès l'élaboration de la stratégie. Pour anticiper les problématiques liées au portage d'un projet, ces derniers peuvent être formés au montage et à la gestion de projets en amont.
- **La montée en compétence des porteurs** est un élément essentiel de l'accompagnement LEADER. Il pourrait être pertinent de développer des pratiques qui permettraient de renforcer la responsabilisation des porteurs de projets dans le montage de leur dossier. Cela peut se faire à travers des modules de formation (formation annuelle, ou ateliers en groupe durant la programmation) ou grâce à la mise en place d'outils spécifiques (kit du porteur de projet, sous forme de classeur par exemple, qui rassemble les pièces à fournir pour monter un projet).
- Une ingénierie LEADER disponible et suffisante n'exonère pas un nécessaire engagement des porteurs de projets vis-à-vis de la complétude des pièces à fournir dans le cadre d'une demande d'aide ou de paiement. A ce titre, **responsabiliser les porteurs** quant aux délais et dates butoirs de remise du dossier complet favorise un pilotage efficace de la programmation.

Gouvernance LEADER

Orientations de l'AAC LEADER 2023-2027 en région Hauts de France

L'élaboration des nouvelles candidatures LEADER et le lancement de la nouvelle programmation constituent des occasions privilégiées pour **réinterroger la composition des comités de programmation**, en cohérence avec les axes de la future stratégie. En effet, l'AAC LEADER 2023-2027 de la région des Hauts de France prévoit la constitution d'un Comité de programmation, composé d'acteurs locaux, représentatifs des différents milieux socio-économiques et environnementaux concernés par la stratégie LEADER du territoire. Ces comités devront se tenir a minima 3 fois par an.

En outre, l'AAC LEADER régional suggère, en amont des réunions régulières du Comité de programmation, la réunion d'un **comité technique des cofinanceurs** ou tout autre comité jugé opportun.

Préconisations opérationnelles

→ **Envisager la recomposition des comités de programmation** tenant non seulement compte des nouveaux axes stratégiques et champs thématiques couverts par la stratégie, mais aussi des agendas et disponibilités des membres car l'assiduité et une implication stable et continue de ces derniers favorisent la qualité et l'homogénéité de la sélection des projets.

→ **Soutenir la mobilisation et l'implication des membres des comités de programmation**, notamment issus des collèges privés représente un enjeu prioritaire, à ce titre, différentes pistes sont proposées par les membres :

- La tenue de **comités décentralisés et le recours ponctuel à la visioconférence** peuvent être des modalités facilitantes au regard d'une problématique d'éloignement géographique ;
- Le renforcement des **rencontres entre membres du comité de programmation et des porteurs de projets**, notamment en présentiel, sur le territoire et au plus près des projets permet une meilleure compréhension des objectifs, du contexte, des impacts attendus ou observés des projets LEADER.
- L'accentuation des **efforts de pédagogie et d'acculturation LEADER**, notamment auprès des nouveaux membres, permettent à l'ensemble des membres des comités de disposer du même niveau d'information et d'être opérationnel. Le lancement de cette nouvelle programmation est propice à la mise en place de telles actions de sensibilisation aux fondamentaux LEADER d'une part et de construction d'autre part (élaboration de la nouvelle stratégie LEADER, redéfinition collective de la grille de sélection des opérations...).

- En complément du point précédent, **des formations régulières** peuvent être menées auprès des membres de comités de programmation. Ces formations pourraient porter sur le contenu de la stratégie, des thèmes clés ou de principes propres à LEADER (expérimentation...) mais aussi sur des questions plus techniques (définition des projets, dépenses éligibles). Elles contribueraient à maintenir l'implication et la motivation des membres ainsi qu'à les rendre plus autonomes.
 - **L'organisation de réunions collectives avec des membres de comités d'autres GAL** est aussi un moyen de stimuler les acteurs présents. Ces réunions pourraient être organisées pour maintenir les échanges, au-delà du travail d'évaluation des 7 GAL. Une réunion collective annuelle pourrait être prévue pour échanger sur les pratiques, les modalités de sélection des projets, les thématiques abordées etc...
- **Augmenter la fréquence des comités de programmation** a le mérite de permettre l'organisation de COPROG plus courts, plus allégés où davantage de **temps est dédié au débat**. Un trop grand nombre de projets programmés par comité limite en effet les niveaux de concentration et d'écoute des derniers projets présentés et contribue au sentiment de « lourdeur » de cette instance.
- **Précéder les comités de programmation d'un comité des financeurs** a l'avantage de sécuriser le montage opérationnel des projets et d'optimiser l'accompagnement des porteurs ainsi que la création de partenariats. A contrario, les comités de programmation doivent rester des instances de discussion et de débat. Pour cela, le principe de commissions (éventuellement thématiques) ouvertes à un ou quelques membres du comité de programmation permet d'associer à la démarche d'appui des compétences et expertises spécifiques complémentaires (tout en maintenant le caractère technique des comités de financeurs).

Appropriation et communication

Orientations de l'AAC LEADER 2023-2027 en région Hauts de France

Les nouvelles candidatures LEADER devront en région Hauts de France préciser les actions envisagées par le GAL en matière de **communication, de capitalisation et diffusion des bonnes pratiques et des actions exemplaires**.

Au-delà, l'AAC réaffirme bien la spécificité de ce programme et précise que la démarche ne peut pas être appréhendée comme une manne financière susceptible d'accompagner un projet de territoire dans son ensemble. Un enjeu clef reste donc prioritaire pour l'avenir : celui de garantir une appropriation suffisante du dispositif d'une part et de communiquer largement autour de ses intentions et réussites d'autre part afin d'en améliorer le rayonnement et les retombées sur les territoires.

Préconisations opérationnelles

- **Profiter de la nouvelle candidature pour identifier de nouveaux acteurs et renforcer l'implication des acteurs déjà investis** : en menant un travail d'identification des acteurs locaux et réservant des temps d'animation sur les champs thématiques couverts par la stratégie LEADER, la phase de candidature est propice à l'implication de nouveaux acteurs.
- **Poursuivre la mise en réseau des acteurs impliqués et la capitalisation** : le principe d'« éducteur » ou forums LEADER autour de projets exemplaires du programme favoriseront la visibilité du programme Leader localement. Créer des **événements festifs** autour du dispositif et de sa plus-value, y compris à l'échelle régionale a montré son intérêt et permettrait notamment d'améliorer la connaissance que les acteurs institutionnels (élus régionaux en particulier), de la société civile ont du programme LEADER et de ses résultats opérationnels.
- **Diversifier les modes de communication** : la communication doit aussi se renforcer via les médias, internet, les publications dans les journaux de communes ou communautés d'agglomération pour présenter le programme et les aides qu'il peut apporter à l'appui d'exemples. **Communiquer auprès de structures relais**, dans différents secteurs d'activités concernés en vue de faire jouer le bouche-à-oreille. Les mairies peuvent aussi représenter des portes d'entrée pertinentes notamment auprès de petites structures, type associative par exemple.
- Au regard de la complexité inhérente au programme, un effort de **simplification et vulgarisation des supports d'informations** est utile. A ce titre, le recours à des **vidéos explicatives** est une première piste. Une attention forte doit également être portée à la **formalisation des fiches-actions et des critères de sélection** des projets dans la mesure où ils

	constituent déjà, en eux-mêmes des canaux d'information pour les porteurs (opérationnalité et clarté des fiches-actions et des objectifs à atteindre).
--	--

<p>Simplification et optimisation</p>	<p>Orientations de l'AAC LEADER 2023-2027 en région Hauts de France</p>
	<p>Pour parvenir à programmer efficacement le dispositif sur une période resserrée tout en garantissant l'accès du programme à des opérations innovantes, partenariales, portées par des maîtrises d'ouvrage privées, un axe de progrès important doit être au cœur de la nouvelle programmation : la simplification et optimisation des procédures LEADER.</p>
	<p>Préconisations opérationnelles</p>
	<p>→ Solliciter davantage de moyens d'accompagnement, de mise en réseau et de formation auprès de l'AG et du Réseau rural régional : les actions de formation et de mise en réseau des GAL, les réponses apportées à des questions très techniques de mise en œuvre du dispositif et de pré-instruction des projets sont jugées essentielles.</p> <p>→ La simplification administrative est un autre levier indispensable pour soutenir les fondamentaux Leader : l'allègement des procédures administratives est une attente très forte, notamment pour faciliter l'émergence de projets originaux et à valeur ajoutée qui nécessitent un effort d'animation renforcé (recherche de cofinancements...) et qui présentent un degré d'aléa plus fort par rapport au prévisionnel.</p> <p>→ Ces deux objectifs supposent un renforcement des moyens d'appui au sein de l'AG, mais aussi des temps de coordination et de travail collectif, en confiance, entre les équipes des GAL et celles de la Région. A titre d'illustration, certains GAL ont développé des outils d'optimisation sur-mesure (ex. : automatisation de l'export de statistiques depuis un fichier de suivi/pilotage interne du GAL vers le logiciel de gestion Osiris) qui pourraient tout à fait être retravaillés au regard des nouveaux outils d'instruction et diffusés à l'ensemble des GAL de la Région. Il conviendrait dès lors de joindre les compétences et proposer un groupe de travail composé des services concernés de la Région, de GAL volontaires et éventuellement, à titre de retour d'expérience, de l'ASP.</p> <p>→ Pour assurer le développement de mécanismes de gestion simplifiés, les logiques d'échanges et de coopération méritent également d'être développées avec les autres financeurs (réduction des demandes de justificatifs en doublon, etc.).</p>

Coopération LEADER

Orientations de l'AAC LEADER 2023-2027 en région Hauts de France

L'AAC LEADER 2023-2027 des Hauts de France stipule le déploiement d'actions de **coopération obligatoire pour le GAL**, en ce que celle-ci représente un outil majeur d'ouverture vers de nouvelles pratiques et de nouvelles cultures. Le volet coopération doit être intégré à la stratégie locale de développement du GAL dès l'origine de la candidature, sur la base d'une **fiche « coopération »** faisant partie intégrante du dossier. A titre indicatif, la part de l'enveloppe financière du GAL dédiée à la coopération doit être **de l'ordre de 5%**.

Une autre incitation à la coopération est prévue par l'AAC : une **dotation financière complémentaire** pourra en effet être distribuée aux GAL sur la base de critères d'état d'avancement de leur programmation et au regard de la mise en **œuvre effective de projets de coopération (hors évaluation)**.

A noter : la **cellule ATMAC LEADER** du Réseau rural national offre justement une solution d'appui individualisé pour les GAL pour travailler ces aspects de coopération dans le cadre des prochaines candidatures LEADER 2023-2027 : appui-cooperation-leader@reseaurural.fr

Préconisations opérationnelles

- **Concevoir la coopération Leader comme un outil au service de la stratégie**: au cours de l'actuelle programmation, la coopération n'a pas toujours été une priorité des GAL (difficile appréhension du sujet, projets chronophages peu compatibles avec les ressources disponibles et l'état général de la mise en œuvre sur les territoires). L'enjeu consiste à faire de la coopération l'un des piliers de la prochaine programmation, en tant qu'outil d'innovation et d'inspiration. Dans un contexte européen où de **nouvelles priorités** se dessinent (priorités post COVID 19, enjeux d'approvisionnement vis-à-vis de la guerre en Ukraine...), les GAL pourront se saisir de la coopération comme une opportunité pour échanger avec d'autres territoires sur des enjeux communs et accélérer la réponse à ces défis.
- Les actions les plus évidentes et plus immédiates à envisager consistent à réaliser, au cours du diagnostic territorial par exemple ou au démarrage de la programmation, un **état des lieux des pratiques de coopération sur le territoire** : aucun territoire n'est totalement vierge de coopération. Une autre piste réside dans l'**organisation de rencontres qui favorisent la coopération**. De manière plus générale, il s'agit d'aller plus loin en matière de coopération et de mutualisation (à l'échelle de la région et au-delà) : **s'insérer davantage dans les réseaux nationaux et européens** (RRN/ ENRD, autres réseaux...) permettrait en effet de nourrir les réflexions stratégiques tout en prenant de la hauteur par rapport aux réalités territoriales.

→ Il est 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, de visites de terrain ou de formation sur la coopération. Parmi les plus-values de la coopération peuvent être citées : l'identification d'une solution à un enjeu local, la valorisation de la complémentarité des savoir-faire pour s'améliorer localement, la mutualisation des coûts et les économies d'échelle ou encore le renforcement de l'identité européenne à travers des échanges de pratiques.

<p>Réponse à de nouveaux enjeux</p>	<p>Orientations de l'AAC LEADER 2023-2027 en région Hauts de France</p>
	<p>L'AAC LEADER des Hauts de France pour 2023-2027 invite les territoires candidats à inscrire leur stratégie LEADER dans au moins l'un des axes de développement suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accompagner l'évolution sociétale vers des modes de consommation plus durables grâce aux territoires ruraux • Renforcer la résilience des territoires ruraux face à leur mutation socio-économique • Encourager l'innovation sous toutes ses formes au service de la transition pour et par les territoires ruraux <p>Ce dernier champ d'intervention autour des dynamiques de transition (énergétique, environnementale et climatique, sociale et numérique) des territoires, n'a finalement été que très peu travaillé par les GAL de Picardie (2% de la programmation LEADER¹) et mériterait, au regard des évolutions conjoncturelles et structurelles qui impactent la ruralité, d'être réinvesti lors des travaux préparatoires (diagnostic, relevé des potentiels de programmation, construction de la feuille de route) des GAL candidats. L'une des pistes à explorer est de présenter un benchmark d'opérations LEADER mise en œuvre en dehors du territoire autour de ces enjeux afin d'éclairer le débat et d'ouvrir les pistes de réflexion.</p>
	<p>Préconisations opérationnelles</p>
	<p>→ Ouverture de la stratégie à de nouvelles thématiques et/ou formalisation de nouveaux objectifs : le programme Leader a notamment une carte à jouer dans le soutien aux pistes de développement en matière de transition écologique et de résilience aux crises (sociales, sanitaires, économiques...):</p>

¹ 2% des montants programmés au total au titre des sous-mesures 19.2 et 19.3 entre le début de la programmation et début 2022.

une attente nette est observée de la part du public, des consommateurs, des habitants et mériterait d'être soutenue, surtout dans un contexte européen favorable (green deal, plan d'urgence post COVID, stratégie européenne de la ferme à l'assiette...). Si le respect de l'environnement est pris en compte dans les grilles de notation des projets, ces enjeux restent encore trop peu abordés et trop peu représentés dans les opérations programmées par les GAL de Picardie.

- **Cartographie des financements extérieurs** : pour s'assurer que LEADER concentre son action sur des domaines où il a une plus-value, la cartographie des financements existants est importante. Il s'agit d'appréhender les financements d'origine européenne qui ne sont pas compatibles avec LEADER (FEDER, FSE +, mesures du plan de relance...) mais aussi d'identifier les fonds qui seraient plus facilement mobilisables (dispositifs de la CAF sur les services à la personne, dispositifs régionaux ou départementaux...).
- **Cartographie de l'écosystème d'acteurs** : la nouvelle candidature est l'occasion de vérifier la pertinence thématique de la couverture de LEADER. Le repérage des acteurs locaux, dans des champs qui peinent à émerger ou n'ayant pas été couverts par ailleurs, est un moyen de répondre aux enjeux locaux.

5. Analyses détaillées

5.1. Le bilan physico-financier LEADER à l'échelle des 7 GAL du PDR Picardie

Le bilan physico-financier détaillé ci-après repose sur la **compilation de données de programmation** renseignées par les équipes techniques des 7 GAL de Picardie (« matrice projets »).

Elles concernent les **opérations LEADER programmées dans chaque GAL au titre de la mise en œuvre de la stratégie locale de développement** (sous-mesure 19.2) et les projets de coopération LEADER programmés (sous-mesure 19.3). Sont donc exclus de l'analyse et des chiffres présentés ci-après les dossiers d'animation et de fonctionnement des GAL d'une part, ainsi que les opérations déprogrammées ou en attente d'un premier passage en comité de programmation au stade du renseignement de la matrice.

Cette compilation a été **effectuée entre Janvier et Février 2022** sur la base d'informations datées de fin 2021 ou tout début 2022, selon les GAL. Elle repose également sur un travail de **recodage thématique** des opérations programmées au regard d'une grille commune. L'enjeu, pour l'évaluation, réside en effet dans la capacité à sortir des visions et bilans par fiches-actions (propres à chaque GAL) pour aller vers des grilles de lecture communes aux 7 GAL picards, permettant de **comparer et cumuler les constats** à l'échelle régionale.

Une partie des indicateurs déclinés ci-après cherchent à **caractériser qualitativement** le rayonnement des opérations (échelle communale, intercommunale, etc. du projet), leur dimension partenariale, novatrice ou encore leurs retombées en emploi. Ces indicateurs sont le fruit d'une **appréciation sensible** réalisée par les équipes des GAL : ce travail s'est poursuivi par plusieurs allers-retours entre les animateur.trice et gestionnaire des GAL et les évaluateurs de façon à garantir un maximum d'homogénéité et d'objectivité dans le renseignement d'un GAL à l'autre.

Ces résultats ont été **croisés avec les retours d'enquête** (membres de comité de programmation, porteurs de projets LEADER) et **autres retours d'investigations** (ateliers, entretiens avec les équipes techniques des GAL...) et intégrés aux évaluations à la fois individuelles (GAL) et collective (régionale).

A) CARACTERISATION GENERALE DE LA PROGRAMMATION

Nombre de projets programmés	254
Montant FEADER programmé total	7 866 980,56 €
Montant FEADER payé total	3 405 765,48 €
Assiette éligible moyenne des projets	54 496, 72 €
Montant FEADER programmé moyen	30 972,36 €

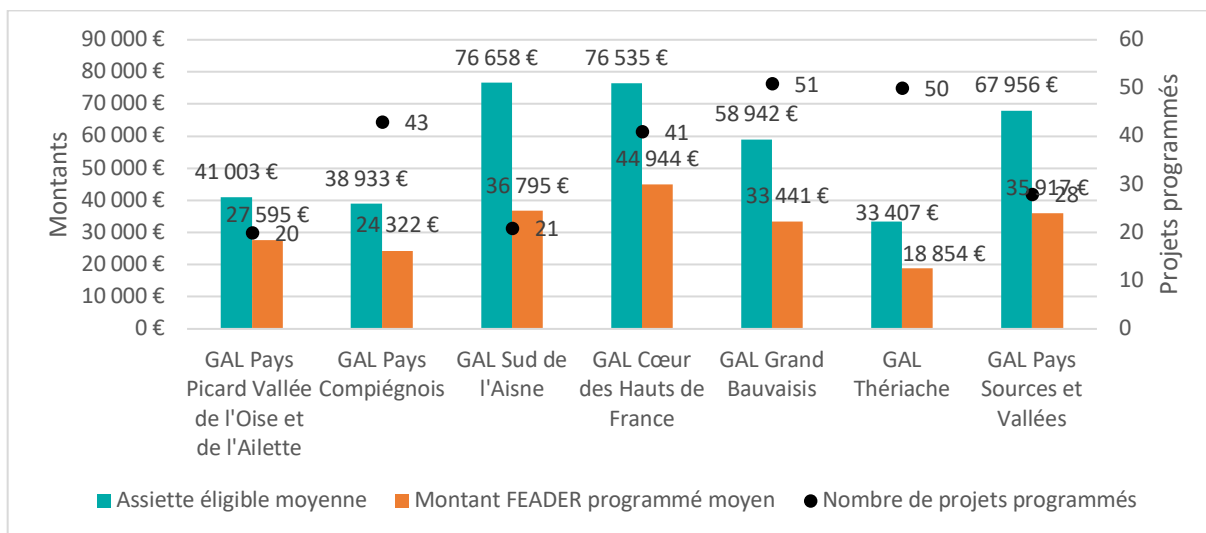
La mise en œuvre des stratégies locales de développement LEADER par les GAL (hors animation-fonctionnement des GAL) représentent **254 opérations programmées début 2022** pour un montant FEADER programmé total de 7,87 M€ et un montant total payé à ce stade de l'ordre de 3,41 M€.

Les opérations LEADER programmées à l'échelle des 7 GAL ont bénéficié en moyenne de **30 972,36 €** d'aides LEADER, soit environ **56,8 %** de l'assiette éligible des projets.

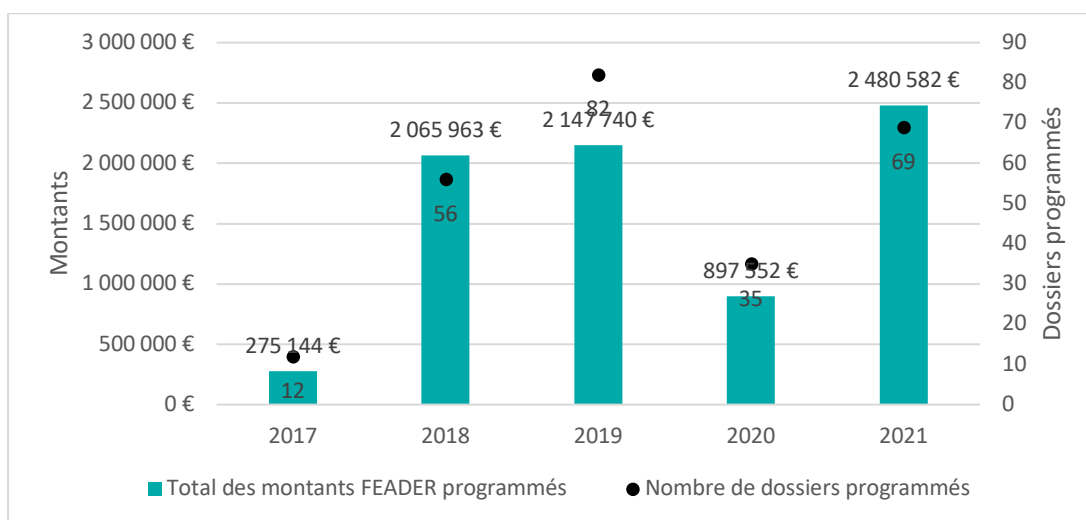
Le graphique ci-dessus présente les données de programmation associées GAL par GAL. Le nombre d'opérations programmées (hors animation-gestion du GAL) varie entre 20 et 51 selon les GAL. L'assiette éligible moyenne de ces opérations est elle-aussi plus ou moins importante d'un territoire à l'autre, de 33 407 € à 76 658 €. La part du FEADER dans cette assiette éligible passe de 48% (GAL Sud de l'Aisne) à 67% (GAL Pays Picard-Vallées de l'Oise et de l'Ailette).

Il est intéressant de noter qu'1 euro d'aide LEADER appelle **moins de contrepartie nationale lorsque les projets sont portés par une maîtrise d'ouvrage publique** ou un organisme qualifié de droit public. La part d'aide LEADER dans l'assiette éligible des projets privés est en effet moins élevée : elle se situe en moyenne autour de 54% (contre 60% pour les projets publics).

A) 1. MONTANT MOYEN DES PROJETS PROGRAMMES



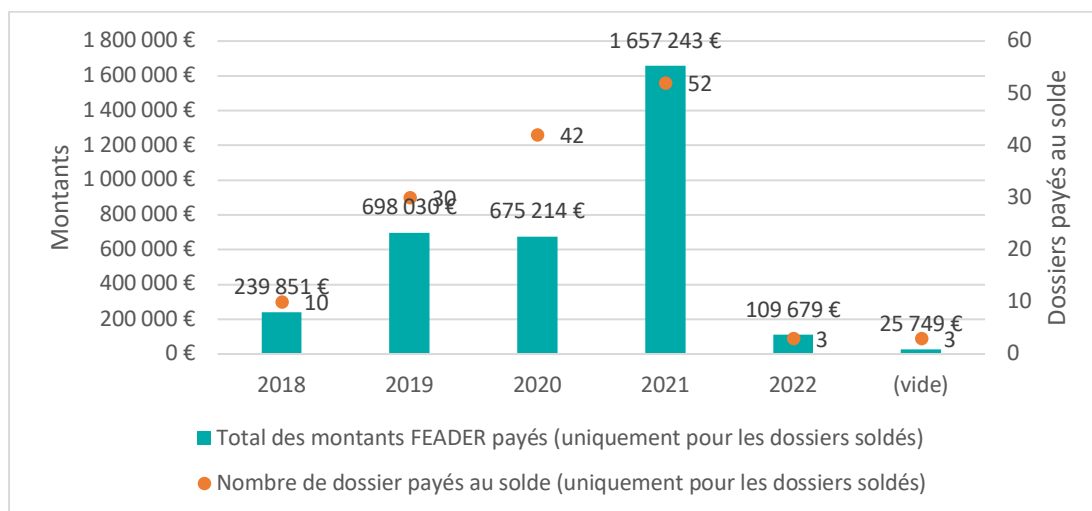
A) 2. DYNAMIQUE DE PROGRAMMATION : NOMBRE ET MONTANT DES DOSSIERS FEADER PROGRAMMES PAR ANNEE



L'analyse de la dynamique de programmation montre un ralentissement important pour l'année 2020, en grande partie liée au contexte sanitaire qui a freiné non seulement l'émergence des projets mais a aussi et surtout impacté la tenue des comités de programmation des GAL.

A) 3.

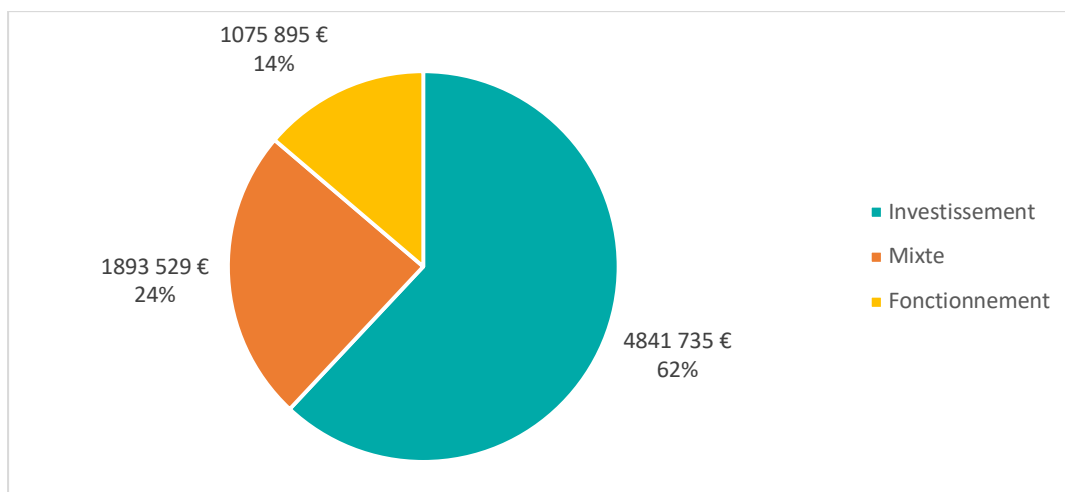
DYNAMIQUE DE PROGRAMMATION :
NOMBRE ET MONTANT DES DOSSIERS FEADER PAYES PAR ANNEE



La dynamique des paiements montre une montée en puissance à partir de l'année 2021. A ce titre, on notera qu'aucun des GAL ayant conventionné en 2018 n'ont effectué de paiements avant 2020, ce qui correspond à un délai raisonnable de mise en route de la programmation avant paiement.

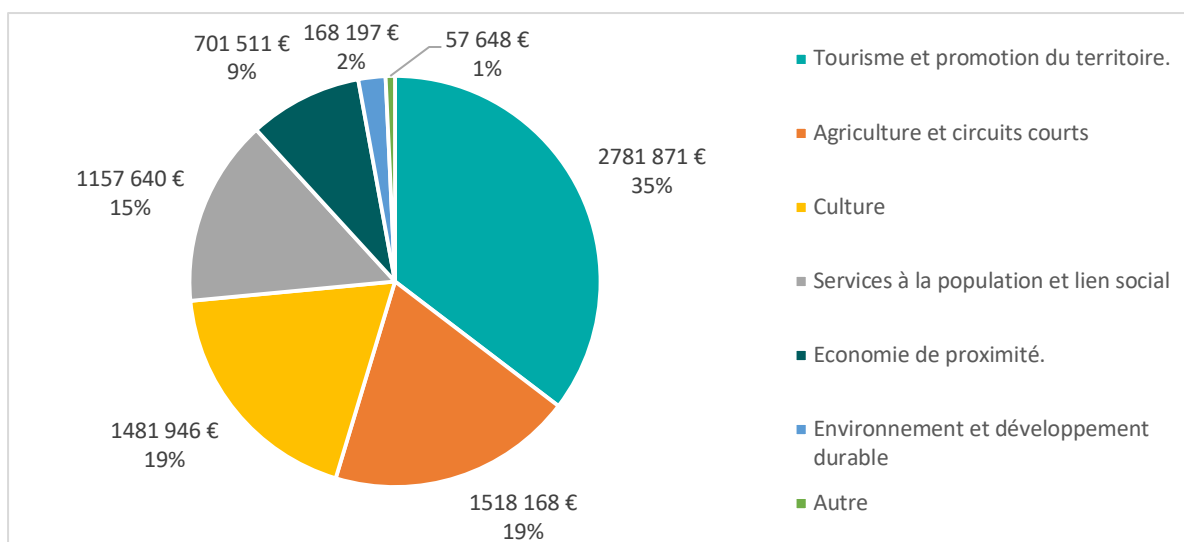
B) ANALYSE DES DOSSIERS ET DES OPERATIONS PROGRAMMES

B) 1. REPARTITION DES MONTANTS FEADER PROGRAMMES PAR TYPE D'OPERATIONS



L'analyse de la programmation montre une **prédominance d'opérations d'investissement** parmi les projets programmés (62% des montants FEADER programmés). Les opérations mixtes, qui combinent à la fois des dépenses d'investissement et de fonctionnement, représentent 1/4 des montants d'aide.

B) 2. REPARTITION DES MONTANTS FEADER PROGRAMMES PAR THEMATIQUE



Note de lecture

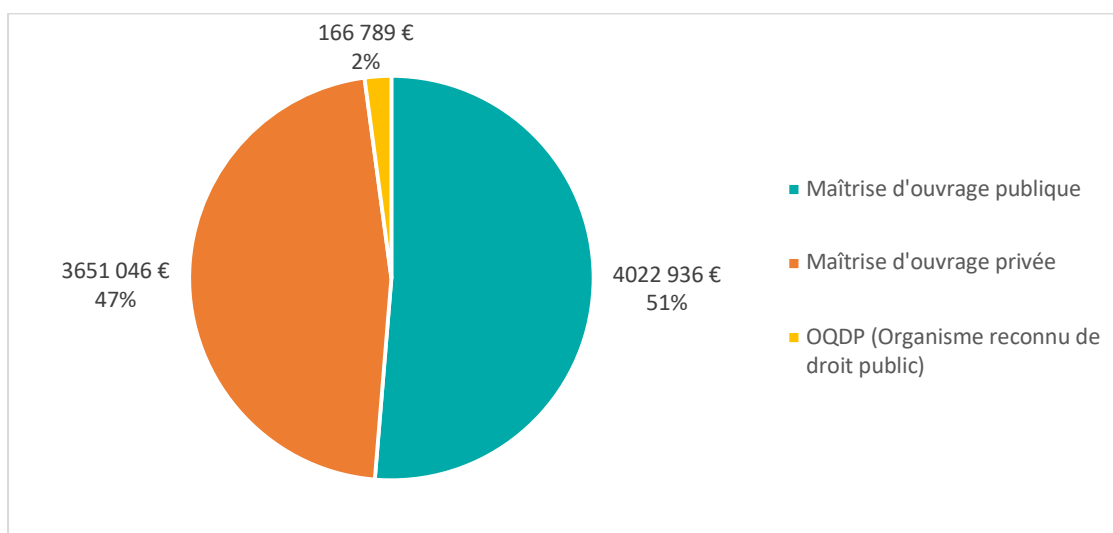
La thématique "Autre" fait référence aux évaluations (évaluation à mi-parcours, projet de coopération E.V.A.L.)

En termes de thématiques couvertes, la programmation LEADER à l'échelle des 7 GAL de Picardie apparaît relativement diversifiée et équilibrée. Les volets « **Tourisme et promotion du territoire** », « **Agriculture et circuits courts** » et « **Culture** » sont les plus représentés dans la programmation (respectivement 35%, 19% et 19% des montants d'aide FEADER alloués par ailleurs par l'ensemble des GAL au titre de la mise en œuvre des stratégies). Suivent ensuite les thématiques « Services à la population et lien social » (9% des montants FEADER programmés) et « Economie de proximité » (9%). A noter, la thématique « Environnement et le développement durable » est traitée plus à la marge par les GAL : cette thématique a été abordée de manière plus transversale dans la programmation.

C) ANALYSE DES PORTEURS DE PROJETS PROGRAMMES

C) 1.

REPARTITION DES MONTANTS FEADER PROGRAMMES PAR NATURE DE MAITRE D'OUVRAGE

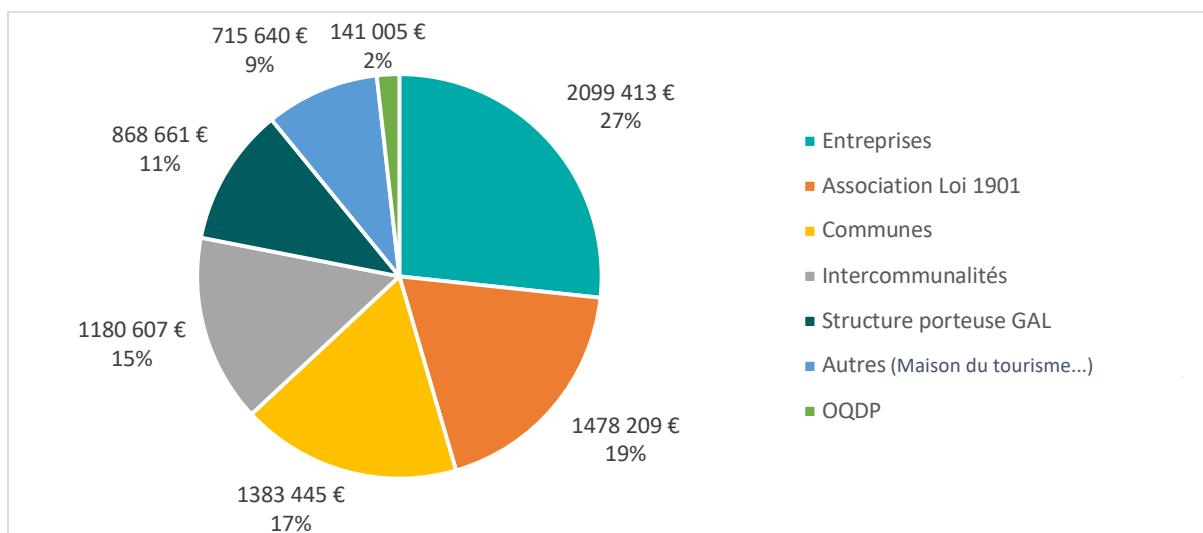


A l'échelle des 7 GAL du PDR Picardie, le programme a bénéficié à **157 structures** distinctes. Les montants d'aide FEADER programmés se répartissent de manière équilibrée entre **porteurs privés et porteurs publics/organismes reconnus de droit public**.

L'analyse plus fine des typologies de maîtres d'ouvrage (graphique ci-après) montre que les **entreprises** figurent parmi les bénéficiaires principaux du programme à l'échelle régionale en ce qu'elles ont concentré, jusqu'ici **27% des montants d'aide FEADER programmés**. Les **associations Loi 1901** recouvrent quant à elles **19% des montants d'aide alloués** (hors animation-gestion des GAL).

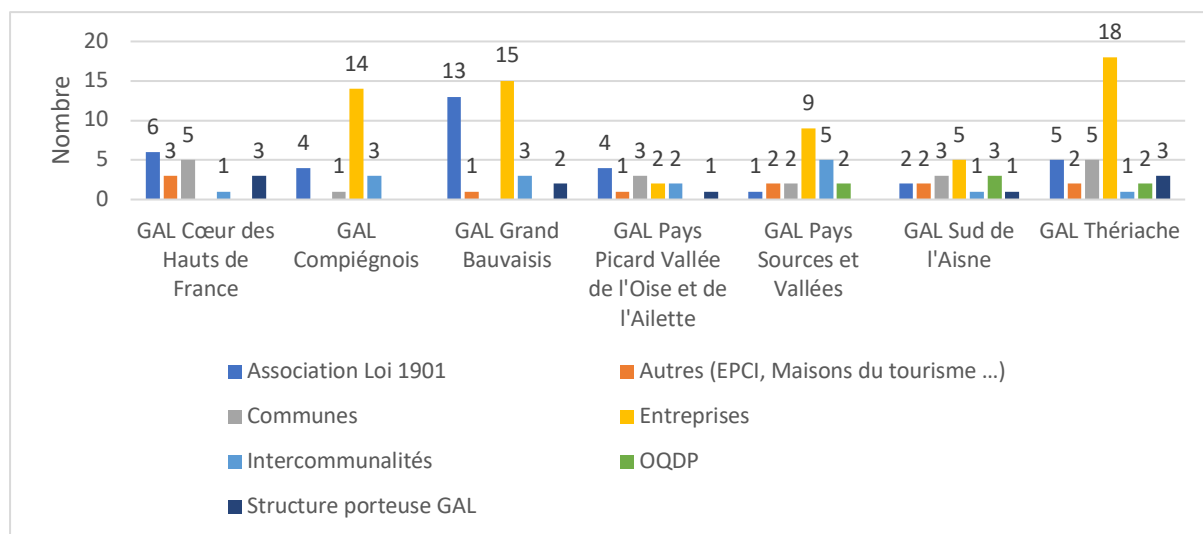
C) 2.

REPARTITION DES MONTANTS FEADER PROGRAMMES PAR TYPOLOGIE DE MAITRE D'OUVRAGE



C) 3.

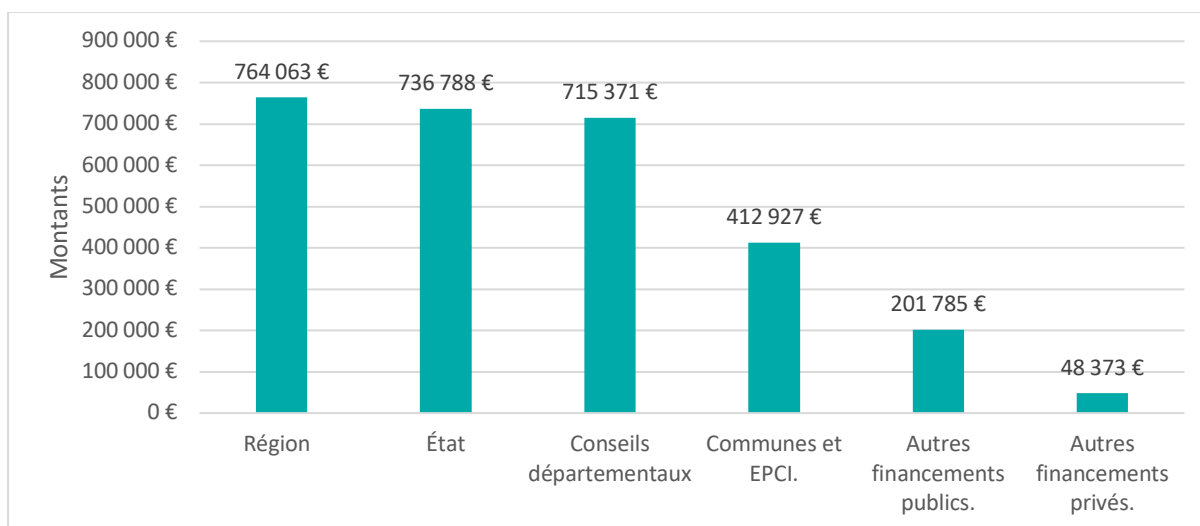
REPARTITION DES DIFFERENTS TYPES DE MAITRES D'OUVRAGE



La représentation des acteurs privés dans les différents maîtres d'ouvrage LEADER est variable d'un GAL à l'autre. Les GAL Compiégnois, Grand Beauvaisis, Thiérache et Pays Sources et Vallées tirent ainsi, à eux quatre, le nombre de bénéficiaires entreprises vers le haut.

D) PARTICIPATION FINANCIERE DES PRINCIPAUX PARTENAIRES DES PROJETS PROGRAMMES

D) 1. PLAN DE FINANCEMENT DES PROJETS PROGRAMMES



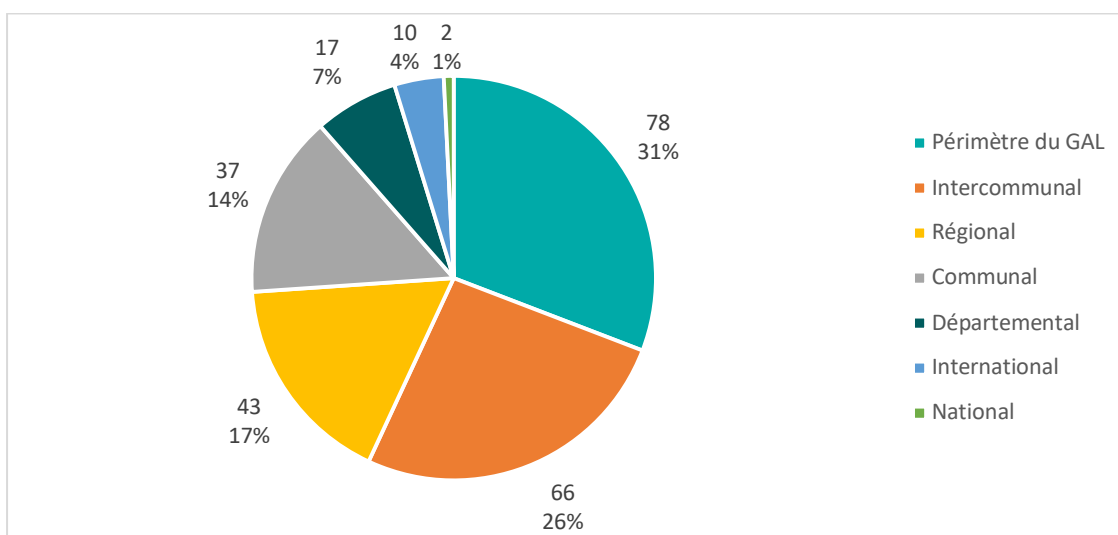
Note de lecture

La part de l'auto-financement n'est pas représentée ici de façon à faire apparaître plus lisiblement la participation des cofinanceurs.

L'analyse des plans de financement montre la **prédominance de 3 cofinanceurs principaux**, à l'échelle des 7 GAL du PDR Picardie. En tête, on retrouve ainsi la **Région des Hauts de France, l'Etat et les Conseils Départementaux**, dont la part dans les contreparties nationales sont relativement homogènes. Communes et EPCI sont également des partenaires financiers importants du dispositif LEADER en Picardie.

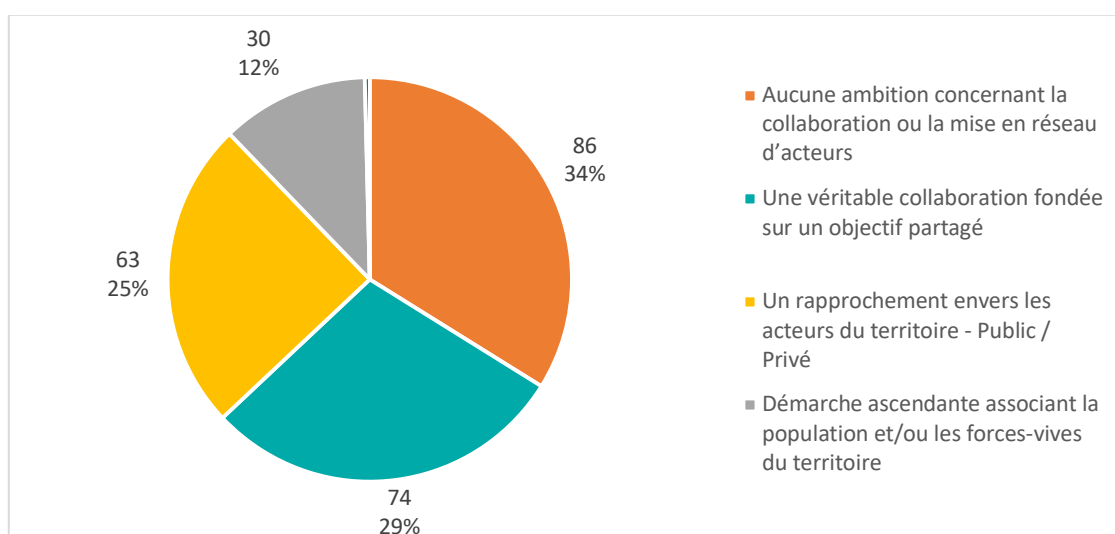
E) CARACTERISATION DE L'IMPACT DES PROJETS PROGRAMMES

E) 1. IMPACT TERRITORIAL DES PROJETS PROGRAMMES (NOMBRE DE PROJETS)



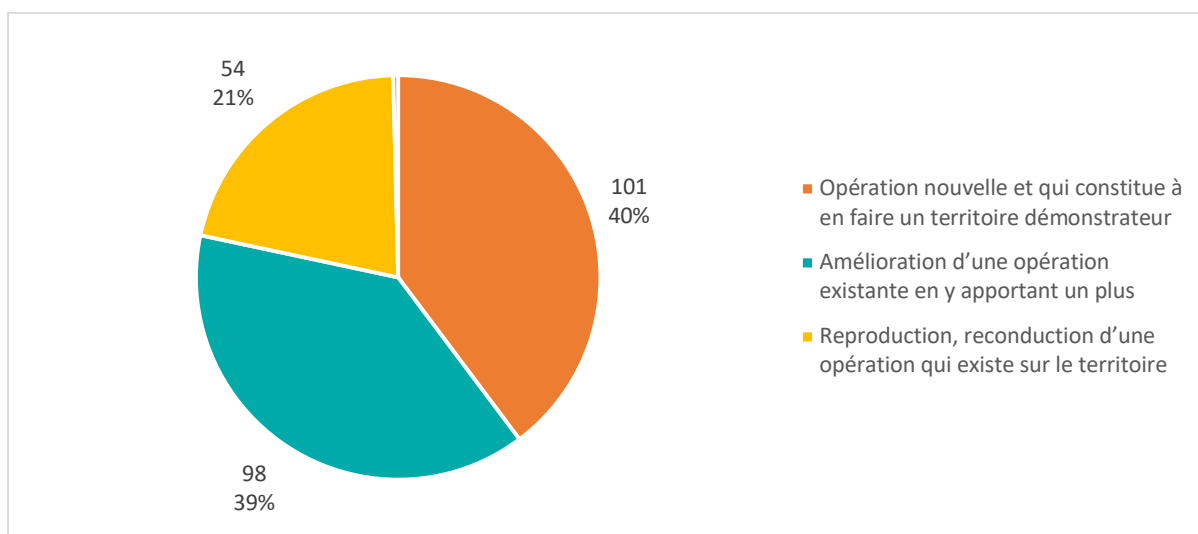
L'analyse du rayonnement des opérations programmées LEADER indique qu'une importante proportion d'entre elles dessert **le territoire du GAL dans son ensemble** (78 projets). 66 projets ont une **couverture géographique intercommunale** tandis que 37 ont une envergure communale. 72 projets ont un impact qui dépasse a priori les frontières du GAL (rayonnement départemental, régional, voire au-delà).

E) 2. CARACTERISATION DE LA DIMENSION PARTENARIALE DES PROJETS PROGRAMMES



Plus du tiers des projets programmés LEADER ont une **ambition nulle ou très limitée en matière de collaboration** entre acteurs et de mise en réseau. A l'inverse 29 % des projets reposent au contraire sur une dynamique collaborative construite autour d'une ambition commune et d'objectifs partagés. **12%**, soit 30 projets, constituent enfin, en eux-mêmes, des **démarches ascendantes associant les forces vives du territoire**.

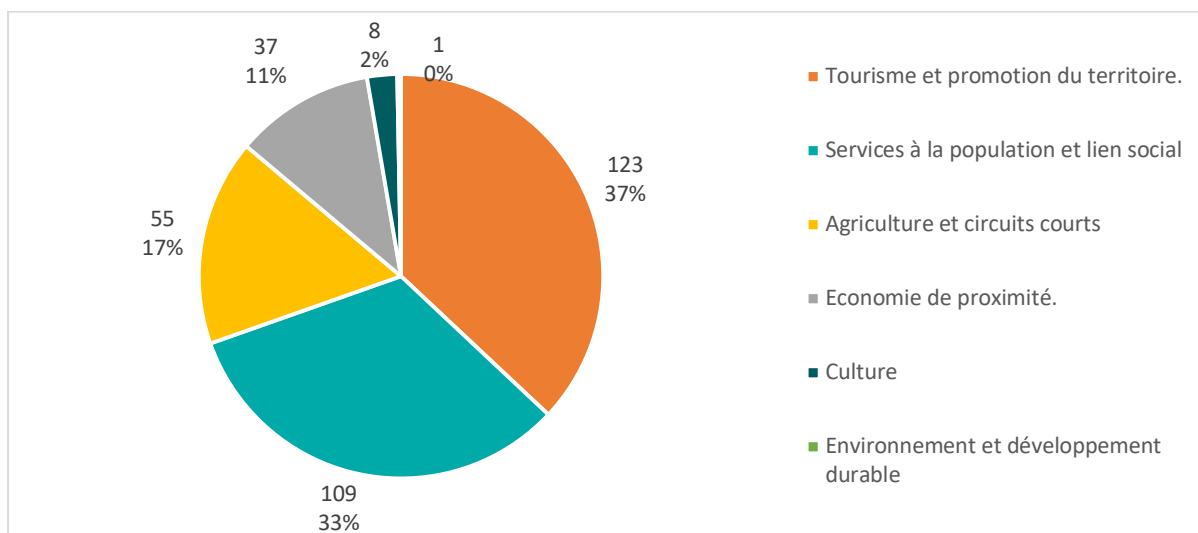
E) 3. REPARTITION DES PROJETS PROGRAMMES SELON LEUR CARACTERE NOVATEUR



40% des opérations programmées (plus d'une centaine) correspondent à des **initiatives totalement novatrices** pour les territoires de projet. A ce titre, le dispositif LEADER encourage à l'échelle régionale les démarches innovantes et/ou facilite la réponse à des manques sur les territoires.

A contrario, **1/5ème des opérations** LEADER programmées consiste en une **reconduction à l'identique d'opérations existantes** sur le territoire, éventuellement financées, ailleurs, par le programme LEADER. Cela tend à montrer l'effet d'entraînement qu'un projet LEADER peut générer (favorisant, par l'exemple, l'émergence d'autres projets similaires). Dans le même temps, cela souligne l'enjeu d'exemplarité du programme LEADER qui doit rester une priorité des GAL.

E) 4. NOMBRE D'ETP CREEES/MAINTENUS PAR THEMATIQUES



L'effet emploi (création et maintien d'emplois) du programme LEADER est significatif à l'échelle des 7 GAL du PDR Picardie. Les 254 opérations soutenues entre le début de la programmation et début 2022 contribuent en effet directement au **maintien et/ou à la création de 333 emplois** sur les territoires.

Compte tenu des thématiques couvertes par les stratégies locales de développement, cet effet emploi est particulièrement notable dans le domaine du « Tourisme et de la promotion du territoire ». A noter que les « Services à la population et le lien social » est aussi un secteur, qui, en proportion, soutient de manière importante la dynamique emploi des GAL en région.

F) REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES PROJETS PROGRAMMES

Comme nous l'avons vu précédemment, les opérations LEADER programmées irriguent le territoire de différentes manières et à différentes échelles. Certains projets immatériels (ex. : construction d'un Plan Alimentaire Territorial par exemple) ou d'itinérance (ex. : mise en place d'un service de restauration mobile via un bus-restaurant) ne peuvent être localisés à proprement parler.

D'autres sont à l'inverse géographiquement matérialisés et localisables (investissements, animations, équipements réalisés, développés ou améliorés sur une commune spécifique). Nous avons, pour ces derniers, cherché à apprécier la **polarisation des interventions et crédits LEADER**.

Nombre de communes de l'ensemble des GAL de Picardie	869
Nombre de communes de l'ensemble des GAL de Picardie sur lesquelles sont localisés des projets programmés (localisables)	115
% de communes sur lesquelles sont localisés ces projets	13 %

Note de lecture

Il s'agit uniquement des dossiers géographiquement matérialisés, localisables (investissements, animations, équipements réalisés, développés ou améliorés sur une commune spécifique).

Sur l'ensemble des 115 communes sur lesquelles des projets dits « matérialisés » ont été soutenus par le programme LEADER au cours de l'actuelle période de programmation, **certaines communes polarisent davantage de projets LEADER.**

La commune de Péronne a par exemple accueilli 11 opérations LEADER (aidées à hauteur de 854 K€ - données cumulées des projets). La commune de Vervins concentre quant à elle 16 opérations LEADER (qui n'ont pas été portées par la commune) pour un montant d'aide cumulé de l'ordre de 250 K€. Quelques autres communes ont été des espaces de programmation plus soutenus (Château-Thierry, Ham, Hirson, Guise...). En dehors de ces communes, la distribution de la programmation sur ces 115 communes de Picardie s'est faite de manière très équilibrée.