



Évaluation finale du programme LEADER du GAL du Cambrésis 2014 - 2022



Rapport final | Mars 2023

SOMMAIRE

Le contexte de l'accompagnement	3
Le programme LEADER et la programmation 2014 - 2022	3
La programmation LEADER 2014 - 2022 du PETR du Cambrésis	4
Le cadre de l'évaluation finale de la programmation LEADER 2014 - 2022	6
Une évaluation participative du programme LEADER	6
Une évaluation résolument transversale	6
Une évaluation apprenante pour la future programmation 2023 - 2027	6
Les modalités de déclinaison	6
Un calendrier progressif	6
Le périmètre de l'évaluation	8
Une méthodologie progressive pour une évaluation réussie	10
Entretiens exploratoires (novembre - décembre 2022)	10
Enquête par questionnaire auprès d'un panel de porteurs de projets (décembre 2022 - janvier 2023)	10
Atelier de partage et d'approfondissement des constats évaluatifs (12 janvier 2023)	10
Enseignements de l'évaluation finale	11
Dans quelle mesure la programmation LEADER 2014 - 2022 a-t-elle permis le développement du patrimoine touristique, l'essor des services de proximité et le renforcement de l'attractivité économique territoriale ?	11
Analyse quantitative de l'ensemble de la mesure 19.2 LEADER	11
L'économie de proximité	13
Le patrimoine touristique et naturel du territoire	18
Les circuits courts et l'aide aux producteurs locaux	22

La filière de valorisation des déchets	24
La coopération dans le cadre du programme LEADER	26
Les plus-values du programme LEADER	28
Pour les porteurs de projets	28
Pour la structure porteuse	32
Pour les territoires	33
LEADER, un effet levier ?	37
En quoi l'animation et le suivi de la programmation LEADER 2014 - 2022 ont-elles permis la déclinaison efficace de la stratégie ?	39
Le lancement de la candidature 2014 - 2022	39
La rédaction de la candidature	39
Le conventionnement avec l'autorité de gestion régionale	39
Le lancement effectif de la programmation	40
L'animation du Comité de Programmation	40
Le fonctionnement de l'instance	40
La mobilisation partenariale	41
LEADER et crise sanitaire : un effet covid ?	44
L'accompagnement des porteurs de projets	44
Le profil des porteurs de projet sur la programmation 2014 - 2022	46
Le suivi des porteurs de projet	47
Le suivi du programme LEADER	49
Le suivi de la consommation de l'enveloppe	49
La visibilité / l'identification du programme LEADER	54
Recommandations pour la future programmation LEADER 2023 - 2027	55
Volet stratégique	55
Volet opérationnel	55
Annexes	57
Liste des personnes rencontrées	57

Le contexte de l'accompagnement

Le programme LEADER et la programmation 2014 - 2022

Dispositif européen existant depuis 1991, le dispositif européen LEADER, pour Liaison Entre les Actions de Développement de l'Économie Rurale, constitue l'une des actions du **deuxième pilier de la Politique Agricole Commune** et a ainsi intégré le **Fond Européen Agricole de Développement Régional (FEADER)** en 2007. Le programme LEADER a connu une **forte progression en France**, passant de **40 territoires en 1991 à 339 en 2014**, avec notamment une augmentation de 52% entre les périodes 2007-2013 et 2014-2022. Destiné aux territoires ruraux européens, **le programme LEADER incarne la vision du développement des territoires ruraux à l'échelle européenne**. Il repose sur **la création de groupes d'action locale (GAL)** composés d'acteurs publics mais aussi d'associations, d'opérateurs privés et de structures représentant la société civile. Le GAL vient alors rassembler et **impliquer l'ensemble de ces acteurs autour d'une Stratégie Locale de Développement (SLD)** co-élaborée en faveur du développement local durable.

La programmation qui se termine actuellement (2014-2022) a pu être perturbée par divers facteurs. Tout d'abord, la mise en place des lois MAPTAM et NOTRe est venue modifier l'organisation des collectivités territoriales à l'échelle nationale et a eu pour plusieurs conséquences pour les GAL LEADER :

- **La désignation des régions comme seule Autorité de Gestion des fonds européens**, impliquant la nécessité, pour les territoires de prendre en compte les Programmes de Développement Rural Régionaux (PDRR) et un changement des critères de sélection selon les Régions
- **La fusion des régions**, qui s'est faite après la sélection des territoires LEADER, entraînant des évolutions dans l'organisation des autorités de gestion et parfois même concernant le circuit de gestion du programme et l'instruction réglementaire
- **La fin de certains cofinancements publics** (département, EPCI) initialement prévus lors de la candidature des territoires GAL en 2015-2016
- **Le regroupement de nombreux EPCI** (Etablissement Public de Coopération Intercommunal, structures souvent porteuses de GAL)
- **La création du statut de Pôle d'Equilibre Territorial Rural (PETR)**
- **Le transfert de l'instruction réglementaire**

A ces difficultés est venu s'ajouter la crise de la Covid-19 sur la fin de la programmation. En lien avec le nouveau cadre de la Politique Agricole Commune, dont la politique et le budget n'a pu être voté en 2019 du fait de diverses raisons (Brexit, crise de la Covid, renouvellement du parlement, désaccord politique et négociation), le programme LEADER 2014-2020 a bénéficié de **deux années supplémentaires pendant la période dite "de transition"**, permettant à certain GAL d'obtenir une

dotation complémentaire, et faisant de la période 2014-2022 une programmation atypique à bien des égards.

Dans ce contexte mouvant, il est nécessaire de porter un regard rétrospectif sur la mise en œuvre du programme à l'échelle de chaque GAL. Entre les objectifs et ambitions initiales, quels effets réels à eu le programme LEADER sur chaque territoire GAL. Au-delà d'un **bilan des actions menées**, il s'agit également dans le cadre de l'évaluation finale d'**examiner la conduite du programme LEADER et les mécanismes de coopération entre acteurs du GAL** qui ont pu être engendrés par cette enveloppe de fonds européens. Plus largement, il s'agit d'**analyser en quoi, sur le territoire du PETR du Cambrésis, la mise en œuvre du programme LEADER a permis de répondre aux 7 principes du dispositif**.

La programmation LEADER 2014 - 2022 du PETR du Cambrésis

Le PETR du Cambrésis est un territoire rural situé à la limite sud-ouest du département du Nord et limitrophe du Parc Naturel Régional de l'Avesnois. Sa localisation est stratégique, le territoire étant traversé par l'A2 reliant Paris et Bruxelles et l'A26 reliant Calais et Reims. Composé à 70% d'espaces agricoles, il fait partie des zones les moins densément peuplées, malgré l'existence de quelques unités urbaines. **De par cette mixité entre territoires urbains et ruraux, il s'agit donc d'un territoire particulièrement concerné par le programme LEADER**. La cohésion et la solidarité entre les espaces sont des enjeux prégnants pour le PETR du Cambrésis¹.

Il s'agit pour le GAL du Cambrésis de la seconde candidature au programme LEADER. **Déjà retenu pour la période 2007-2014, les acteurs du territoire ont choisi dans le cadre de la programmation 2014-2022 du PETR du Cambrésis de se concentrer sur l'économie de proximité**. La Stratégie Locale de Développement du GAL s'intitule ainsi "soutenir et générer de l'activité économique de proximité en s'appuyant sur les richesses du Cambrésis". Le GAL s'était notamment fixé comme objectif de promouvoir les richesses du territoire, de renforcer l'activité économique existante et de développer de nouvelles filières. En tant que territoire à prédominance agricole, un accent particulier a été mis sur le développement de circuits alimentaires de proximité.

Transfert de l'instruction réglementaire, transformation en PETR, évolution du circuit de gestion, le PETR du Cambrésis n'a pas fait exception aux transformations rencontrées au cours de la période 2014-2022 par de nombreux GAL français. Il s'agira alors d'analyser dans le cadre de l'évaluation l'impact que cela a pu avoir dans la mise en œuvre des projets ou dans le suivi et le pilotage du programme.

¹ <https://www.reseaurural.fr/territoire-leader/la-carte-des-gal/gal-du-cambresis>

Une évaluation obligatoire dans le cadre de la future programmation 2023-2027

La Région Hauts-de-France, en tant qu'Autorité de Gestion, a lancé fin 2021 un appel à manifestation d'intérêt afin d'identifier les territoires potentiellement candidats.: le GAL a une mission de mise en relation des différents acteurs du territoire, aussi bien publics que privés, dans le but de co-construire une Stratégie Locale de Développement qui soit intégrée et multisectorielle. **Il faudra particulièrement être vigilant dans le cadre de la présente évaluation pour que celle-ci puisse servir aux acteurs du Cambrésis pour la prochaine programmation 2023-2027. Au-delà de la réflexion que cela permet, il s'agit d'anticiper pour l'avenir les éventuelles difficultés rencontrées lors de 2014-2022.**

Le cadre de l'évaluation finale de la programmation LEADER 2014 - 2022

Une évaluation participative du programme LEADER

A travers ses 7 principes, le programme LEADER met notamment l'accent sur la dimension collective de son déploiement, signifiant à ce titre la prépondérance, à la fois dans l'élaboration mais aussi la conduite et l'animation, du caractère multipartenarial. Dans la mesure où le programme LEADER vise avant tout à accompagner le développement et la transition des territoires ruraux européens, il a vocation à traduire, dans sa gouvernance et sa philosophie, toute la diversité des forces vives qui interviennent localement. L'évaluation finale a cherché à sauvegarder cette philosophie par l'échange régulier avec la maîtrise d'ouvrage, les entretiens multi-acteurs et l'animation d'un atelier de coproduction.

Une évaluation résolument transversale

La stratégie locale de développement est la traduction multisectorielle des besoins et appréhensions identifiées à l'échelle d'un territoire candidat au programme LEADER. A cet effet, l'évaluation finale a souhaité porter un regard sur l'ensemble des thématiques fiches-actions, à la fois sur la dimension commerces et artisans, la gestion et valorisation des déchets, la promotion du développement touristique et le déploiement des circuits courts.

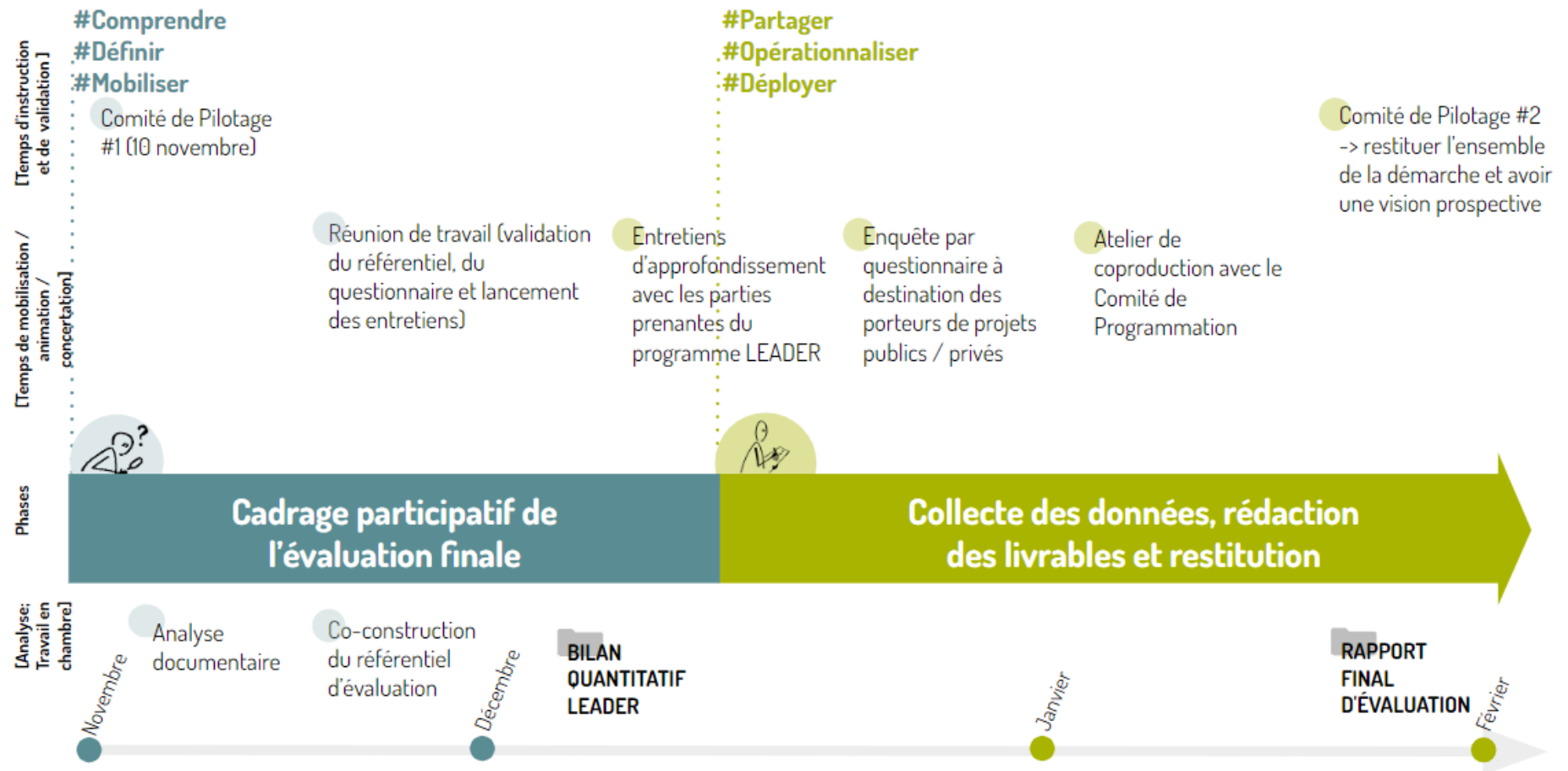
Une évaluation apprenante pour la future programmation 2023 - 2027

L'évaluation finale d'une programmation LEADER est une étape réglementaire et obligatoire pour un GAL. Elle revêt cependant un enjeu important dès lors qu'un territoire aspire à déposer une nouvelle candidature. L'évaluation finale incarne par conséquent un temps de recul majeur, pour mieux comprendre le fonctionnement de la précédente programmation, en vue de nourrir les réflexions à la fois thématiques (celles qu'il faut actualiser, celles qu'il faut retirer) et procédurales (gouvernance des comités technique et de programmation, suivi des porteurs de projets) des travaux de la candidature suivante.

Les modalités de déclinaison

Un calendrier progressif

L'évaluation finale s'est déroulée en deux temps (cf. schéma ci-après) :



Le périmètre de l'évaluation

Deux grandes questions évaluatives ont été identifiées comme pertinentes dès le lancement de l'évaluation et, après validation avec la maîtrise d'ouvrage, et ont servi de ligne directrice dans la collecte des données :

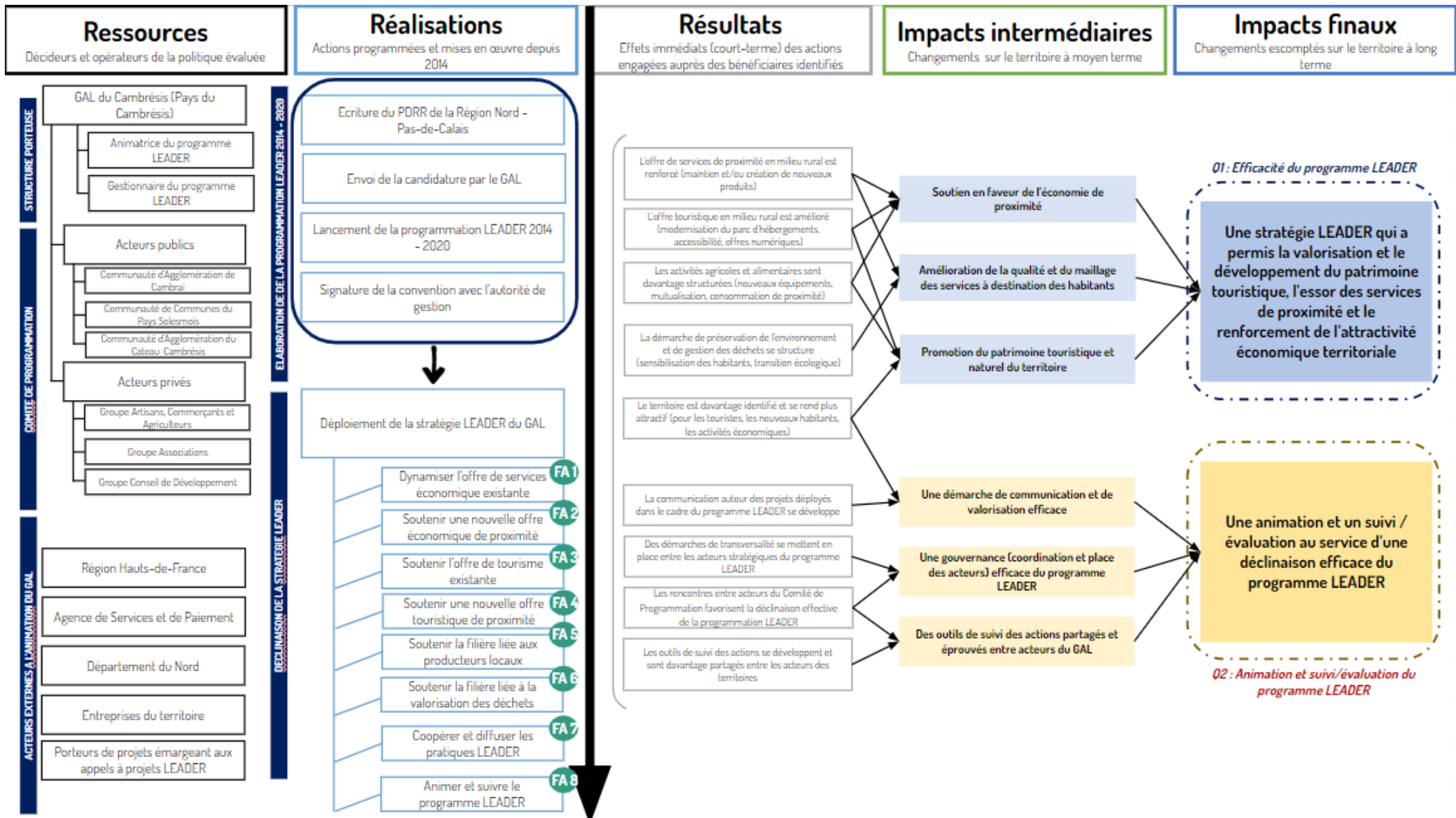
Dans quelle mesure la programmation LEADER 2014 - 2020 a-t-elle permis le développement du patrimoine touristique, l'essor des services de proximité et le renforcement de l'attractivité économique territoriale ?

- Comment le programme LEADER a-t-il permis de soutenir l'économie de proximité ?
- Comment le programme LEADER a-t-il eu un impact sur la mutualisation des services de proximité ?
- Quels sont les effets du programme LEADER sur la qualité et le maillage des services à destination des habitants ?
- En quoi le programme LEADER a-t-il permis de promouvoir le patrimoine touristique et naturel du territoire ?
- Quelles sont les plus-values du programme LEADER pour les porteurs de projets accompagnés ? Pour les parties prenantes ? Pour la structure porteuse ?
- En quoi le programme LEADER permet-il de mieux soutenir la filière de valorisation des déchets ?
- Comment le programme LEADER vient-il en aide aux producteurs locaux ?

En quoi l'animation et le suivi de la programmation LEADER 2014 - 2020 ont-elles permis la déclinaison efficace de la stratégie ?

- Comment est identifié le programme LEADER en 2022 sur le territoire ? Quelle évolution depuis le lancement de la programmation ?
- Comment s'est décliné l'animation et le suivi de la maquette LEADER ?
- Quelle a été la dynamique du Comité de Programmation une fois le programme lancé ?

Ci-après, le diagramme logique d'impacts, outils d'analyse de l'ensemble du programme LEADER du PETR du Cambrésis, offre une illustration des questionnements rendus possibles par l'évaluation finale.



Une méthodologie progressive pour une évaluation réussie

Entretiens exploratoires (novembre - décembre 2022)

A partir des constats issus de l'atelier et pour affiner qualitativement le diagnostic, **24 entretiens exploratoires ont été menés auprès d'une diversité d'acteurs** (élus, techniciens de collectivités territoriales, structures associatives). Ces entretiens ont répondu au double enjeu de **collecter les données nécessaires au renseignement du référentiel d'évaluation et de mieux rendre visible l'ambition du PETR du Cambrésis** (en vue notamment des animations ultérieures pour la programmation 2023 - 2027). La liste des interlocuteurs rencontrés à cette occasion figure en annexe du présent rapport.

Enquête par questionnaire auprès d'un panel de porteurs de projets (décembre 2022 - janvier 2023)

Administré sous format électronique sur la période décembre 2022 - janvier 2023, le questionnaire a permis de toucher **une grande diversité de porteurs de projets**. Au total, sur 100 porteurs sollicités, 33 ont répondu à l'enquête. Les données extraites du questionnaire figurent en annexe du présent rapport.

Atelier de partage et d'approfondissement des constats évaluatifs (12 janvier 2023)

Ce temps fort avait pour ambition de mobiliser l'intelligence collective pour poser la dernière brique de l'évaluation finale de la programmation LEADER. Il s'est tenu au sein des locaux du PETR du Cambrésis le 12 janvier 2023 et a rassemblé 14 participants membres du comité de programmation (6 membres de la société civile et 6 élus). L'atelier poursuivait plusieurs objectifs :

- **Présenter les constats évaluatifs issus de l'analyse documentaire, des entretiens et du questionnaire**
- **Amender et enrichir ces constats** par les retours qualitatifs des participants
- **Approfondir 5 axes de travail** : la gouvernance du programme LEADER, les commerces de proximité et artisanat, les circuits courts, le tourisme durable et la valorisation des déchets
- **Anticiper la future programmation LEADER** en priorisant d'ores et déjà les thématiques clefs de la stratégie 2023 - 2027, le fonctionnement attendu des instances de suivi et les modalités de suivi des porteurs de projets

Un pilotage resserré

La déclinaison de l'évaluation finale du programme LEADER s'est constituée sous l'égide d'un **comité unique de pilotage**, avec pour membre :

- Laurence RIBES, Présidente du GAL du PETR du Cambrésis
- Mélanie LEGUAY, Animatrice du Programme LEADER
- Dorothee BIN, Gestionnaire du programme LEADER

Enseignements de l'évaluation finale

Dans quelle mesure la programmation LEADER 2014 - 2022 a-t-elle permis le développement du patrimoine touristique, l'essor des services de proximité et le renforcement de l'attractivité économique territoriale ?

Analyse quantitative de l'ensemble de la mesure 19.2 LEADER

Il s'agit dans un premier temps de mettre en lumière **les différences entre la maquette financière initiale**, validée lors du conventionnement avec l'autorité de gestion régionale en 2016, et **les montants LEADER revus et affectés en cours de programmation**, pour identifier le degré d'investissement réel des enveloppes LEADER. L'analyse porte également sur les montants fixés au départ pour chaque fiche-action (objectifs), les montants programmés (ceux qui ont été validés par le comité de programmation), les montants engagés (ceux bloqués comptablement) et les montants payés (ceux ayant été réglés).

Le tableau ci-dessous présente une lecture globale des différences observables par fiche-action entre le conventionnement en 2016 et la fin de la programmation en 2022. Au cours de cette période, environ 327 contacts ont été réalisés avec des porteurs de projets du territoire.

GAL DU PETR du Cambrésis	Montants FEADER en 2016 (maquette initiale)	Montants FEADER en 2022 (maquette revue)	Montants total (FEADER + CPN)	Montant payé (en janvier 2023)		Nombre de projets programmés	Projets en cofinancement				% de la FA sur le total	Classement
				Nombre	%		Etat	Région	Dépt.	EPCI et communes		
FA#1 Dynamiser l'offre de services économiques existante	346 650€	891 591€	1 273 701€	536 114€	60%	76	141 259€	108 690€	0€	417 255€	47,6%	1
FA#2 Soutenir une nouvelle offre économique de proximité	84 000€	54 645€	78 064€	34 640€	63%	2	0€	0€	0€	40 525€	2,9%	6
FA#3 Soutenir l'offre de services touristiques existante	160 100€	136 179€	194 507€	51 755€	38%	9	9 000€	39 969€	0€	32 088€	7,3%	4
FA#4 Soutenir une nouvelle offre touristique de proximité	191 800€	330 112€	471 588€	182 329€	55%	13	163 198€	330 856€	16 000€	404 317€	17,6%	3
FA#5 Soutenir la filière liée aux producteurs locaux	77 000€	46 670€	66 671€	46 666€	99%	1	20 000€	0€	0€	0€	2,5%	7
FA#6 Soutenir la filière liée à la valorisation des déchets	132 450€	68 372€	97 710€	46 824€	68%	5	0€	0€	0€	30 023€	3,6%	5
FA#7 Coopérer en Nord-Pas de Calais et en Europe pour renforcer la stratégie du GAL	40 000€	12 029€	17 181€	0€	0%	1	0€	0€	0€	5 155€	0,6%	8
FA#8 Animer et faire fonctionner le GAL LEADER du Cambrésis	245 000€	334 428€	477 754€	245 193€	73%	7	0€	126 707€	0€	177 522€	17,9%	2
TOTAL	1 280 000€	1 874 026€	2 677 178€	1 143 525€	61%	114	333 457€	606 224€	16 000€	1 106 885€	100%	

Plusieurs constats peuvent être réalisés sur la base du tableau récapitulatif :

- **114 projets ont été programmés** dans le cadre de la programmation LEADER 2014 - 2022, soit un peu moins que pour la précédente programmation 2007 - 2013 (131 dossiers programmés pour 9 fiches-actions)
- **61% des projets retenus dans la maquette globale LEADER ont été payés en janvier 2023.** La fiche-action #3 est celle pour laquelle le total des projets payés est le plus faible (38%) ; à l'inverse, la fiche-action #5 est celle pour laquelle le total de l'enveloppe a été consommée (à noter qu'un seul projet a été retenu pour cette fiche-action)
- **La fiche-action #1 "Dynamiser l'offre de services économique existante"** est celle pour laquelle **l'enveloppe totale du programme LEADER a été la plus conséquente** (47,6% en prorata du total de la maquette)
- La fiche-action #5, si elle n'a fait l'objet d'un financement que pour un seul projet, représente au prorata de l'ensemble de la consommation de l'enveloppe une part plus significative que que la fiche-action #7, et presque autant que la fiche-action #2
- En matière de cofinancement, on remarque **une intervention importante de la part de l'échelon des EPCI et communes**, dont les fonds permettent le subventionnement de projets sur presque toutes les fiches-actions (à l'exception de la fiche-action #5). Cette intervention importante s'explique notamment par la présence d'un Fonds d'Intervention pour les Services, l'Artisanat et le Commerce (FISAC) sur la même période. L'échelon EPCI et communes est également celui qui a versé le plus de subventions publiques, avec **un total de 1106 885€**
- A l'inverse, **le Département intervient en cofinancement** uniquement sur la fiche-action #4 (pour 2 projets au total), **pour un total de 16 000€**. Cet engagement plus limité peut notamment s'expliquer au regard de la répartition des compétences de chaque échelon administratif (le département n'intervient pas sur le volet "développement économique" et son chef de filât initial sur le soutien au développement touristique a été affecté aux EPCI en 2017)
- La fiche-action #4 est la seule sur pour laquelle **tous les échelons administratifs sont intervenus en cofinancement**. C'est également celle pour laquelle le total du cofinancement est plus important que le total du financement LEADER

L'économie de proximité

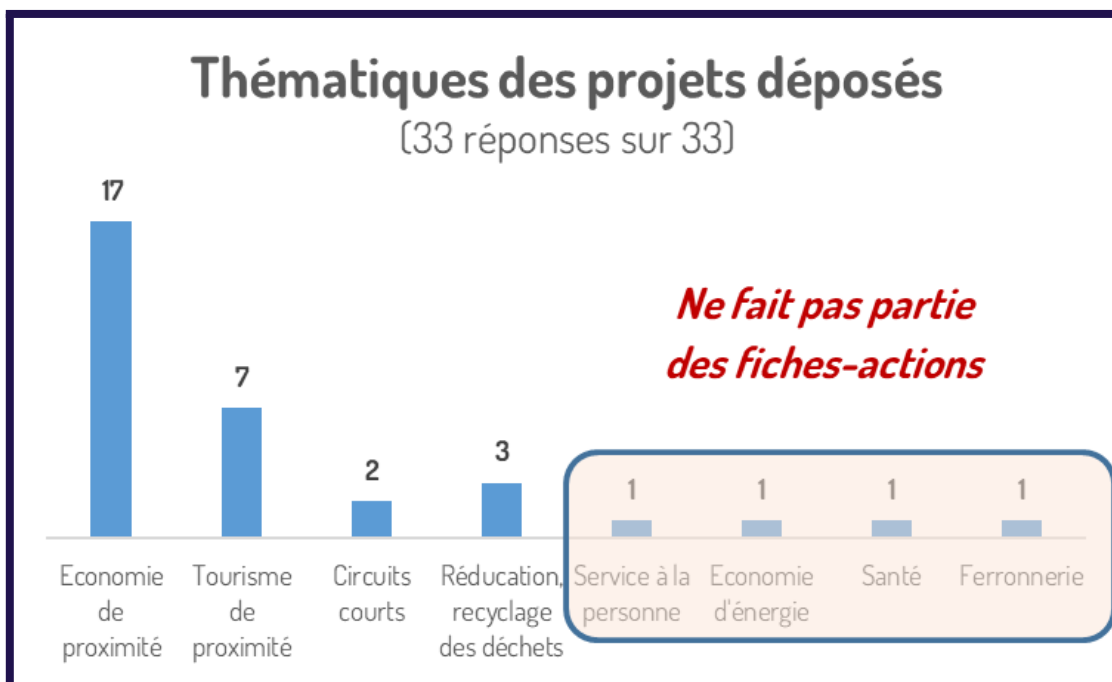
La thématique de l'économie de proximité concerne deux fiches-actions :

- Fiche-action #1 : "dynamiser l'offre de services économique existante"
- Fiche-action #2 : "soutenir une nouvelle offre économique de proximité"

La fiche-action #1, intitulée "dynamiser l'offre de services économique existante" a été celle la plus exploitée parmi l'ensemble de l'enveloppe LEADER attribuée au GAL sur la programmation 2014 -

2022, avec au total **76 des 114 projets** (66%). Si on y intègre la fiche-action #2, qui s'inscrit également dans la thématique du soutien au commerce et artisanat de proximité, **ce sont 78 projets qui ont été financés** (67% de l'ensemble de la maquette LEADER de la programmation).

Les retours des porteurs de projets demeurent ainsi cohérents avec l'analyse de l'ensemble des projets accompagnés, comme le témoigne l'histogramme ci-dessous :



Deux projets sont mentionnés comme faisant partie de la thématique "circuits courts" (relatifs à la fiche-action #5 "soutenir la filière liée aux producteurs locaux"), or seulement un relève de la thématique en question, le deuxième étant davantage rattaché à la thématique du tourisme de proximité. Par ailleurs, les porteurs de projets répondant au questionnaire ont indiqué avoir développé des projets "autres" que ceux pour lesquels une thématique a été identifiée. Il s'agit d'un projet portant sur du service à la personne, sur de l'économie d'énergie, sur la santé et enfin sur la ferronnerie. Enfin, plusieurs indicateurs de réalisation et de résultats avaient été identifiés lors du conventionnement avec l'autorité de gestion régionale. Le tableau ci-dessous présente le degré d'atteinte des indicateurs en fonction des seuils fixés en 2016 :

FICHE-ACTION #1 : DYNAMISER L'OFFRE DE SERVICES ÉCONOMIQUE EXISTANTE

INDICATEURS DE RÉALISATION	SEUIL	ATTEINTE
Nombre de dossiers programmés	28 dossiers	76 dossiers
Montant moyen de subvention attribué par dossier	12 487,50€	11 731,46€
Montant moyen de dépense publique (LEADER + CPN) par dossier	17 840€	16 759,22€
Nombre de projets de maintien et/ou de création d'activités économiques	17 projets	76 projets
Nombre de projets liés à l'amélioration de l'efficacité énergétique des locaux des artisans et commerçants	6 projets	0 projet
Nombre de projets liés à l'information et à la promotion de l'offre de services économiques	5 projets	4 projets
INDICATEURS DE RÉSULTAT	SEUIL	ATTEINTE
Nombre d'emplois créés, maintenus	10 emplois	131 emplois
Pourcentage de la population rurale bénéficiant de meilleurs services/infrastructures	10%	8%

FICHE-ACTION #2 : SOUTENIR UNE NOUVELLE OFFRE ÉCONOMIQUE DE PROXIMITÉ

INDICATEURS DE RÉALISATION	SEUIL	ATTEINTE
Nombre de dossiers programmés	26 dossiers	2 dossiers
Montant moyen de subvention attribué par dossier	14 000€	27 322,5€
Montant moyen de dépense publique (LEADER + CPN) par dossier	20 000€	39 032€
Nombre de projets liés aux démarches de mutualisation	3 projets	1 projet
Nombre de projets liés à la diversification de l'offre économique de proximité	3 projets	1 projet
INDICATEURS DE RÉSULTAT	SEUIL	ATTEINTE
Nombre d'emplois créés, maintenus	5 emplois	0 emploi
Pourcentage de la population rurale bénéficiant de meilleurs services/infrastructures	10%	N.D. ²

² Non Disponible. Les divers supports qui nous ont été transmis pour mener cette évaluation ne nous ont pas permis de produire cette donnée.

Les deux tableaux précédents offrent des analyses multiples :

- Le programme LEADER a, sur le soutien aux offres économiques existantes (fiche-action #1), **soutenu des projets d'un montant équivalent à celui identifié à l'origine** lors de la signature de la convention avec l'autorité de gestion régionale (11 731€ contre 12 487€)
- **Les seuils de cofinancement** sur la fiche-action #1 sont en revanche **légèrement inférieur de ceux escomptés au départ**, avec un montant moyen par dossier de 16 759€ (contre 17 840€)
- Le programme LEADER pour le GAL du PETR du Cambrésis a, sur le soutien à une nouvelle offre économique (fiche-action #2), **permis de soutenir des projets plus conséquents** que prévus à l'origine (en termes de montant moyen), avec une enveloppe FEADER par dossier subventionné de 27 322€ environ
- **Les seuils de cofinancement** (LEADER et contreparties nationales) sur la fiche-action #2 **sont également plus élevés** que celui identifiés lors de la signature de la convention (environ 39 000€ par dossier par rapport à 20 000€)
- Le programme LEADER a essentiellement **soutenu des projets de maintien et/ou de créations d'activités** (50 projets identifiés comme tels dans la maquette LEADER)
- **Aucun projet n'a fait l'objet d'un accompagnement spécifiquement dédié à l'amélioration de l'efficacité énergétique** sur la programmation 2014 - 2022 (cette thématique n'a pas été identifiée comme une porte d'entrée du programme LEADER). Ce constat contraste avec les retours qualitatifs issus de l'atelier de coproduction du 12 janvier, au cours duquel les participants (membres du Comité de Programmation) ont notamment souligné l'importance de la thématique pour la future programmation :

“La question de la performance énergétique et écologique demeure centrale pour nos commerçants et artisans. Le programme LEADER doit leur permettre de s'outiller, ne serait-ce qu'au regard du contexte actuel”

- Les projets financés par le programme LEADER sur la fiche-action #1 ont notamment permis de **soutenir l'emploi local**, avec 131 emplois créés et/ou maintenus sur le territoire

Au sein de la convention de 2016 avaient été identifiés plusieurs catégories de projets pour la fiche-action #1 :

- Maintien d'une offre de services économiques en milieu rural
- Projets liés au maintien, au développement de l'activité des entreprises, ou à la création de nouveaux produits et commerces (notamment itinérants, qui favorisent l'irrigation des communes rurales)
- Amélioration de l'efficacité énergétique des locaux des artisans et commerçants
- Projets liés à la réalisation d'expertises énergétiques
- Réalisation des travaux d'aménagements des locaux, de rénovation du bâti et/ou des équipements techniques des artisans et commerçants

- Mise en oeuvre de la stratégie artisanat-commerce-services construite à l'échelle du Pays

Pour ce qui concerne la fiche-action #2, d'autres actions avaient été identifiées :

- Projets favorisant la diversification de l'offre économique de proximité
- Aménagements et équipements d'un espace de services diversifiés en territoire rural
- Projets qui favorisent la mise en réseau des acteurs publics et/ou privés
- Projets qui favorisent la mise en réseau des petites entreprises rurales et les échanges d'expériences

Les projets déposés dans le cadre de ces deux fiches-actions sont de nature diverses :

FICHE-ACTION #1	FICHE-ACTION #2
<ul style="list-style-type: none"> ● Modernisation d'équipements d'artisans (fours à pain, rénovation intérieure, acquisition de matériels) ● Financements de travaux d'extension et d'aménagement du bâti (modernisation de l'intérieur d'un café, aménagement d'une cuisine) ● Acquisition de matériels (fourgons, camion) ● Création d'activités commerciales (salon bien-être, cellule snack) ● Déploiement d'outils de communication et de valorisation des activités commerciales/artisanales existantes (signalétique économique) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Financement de l'aménagement d'une maison des entrepreneurs ● Etude sur la création d'une maison de santé pluriprofessionnelle et universitaire

Au regard des objectifs initiaux fixés et des actions potentiellement soutenables, on observe que les lignes du maintien de l'offre de services économiques, de réalisation de travaux d'aménagement de locaux et la création de nouveaux produits et commerces itinérants ont été pleinement investies. En revanche, l'amélioration de l'efficacité énergétique des locaux des artisans et commerçants n'a concerné que la modernisation des équipements, non du bâti. **Les enjeux de sobriété énergétique et de lutte contre le gaspillage d'énergie apparaissent aujourd'hui prioritaires**, comme le souligne ce membre du Comité de Programmation :

“Aujourd'hui, et pour la future candidature LEADER de notre territoire, il faut pouvoir accompagner les commerces et artisans dans leur transition énergétique. D'abord les sensibiliser, puis les accompagner”

Pour ce qui concerne la fiche-action #2, on remarque **un décalage important entre les actions fléchées en 2016 et celles réellement déployées** au cours de la programmation, notamment en raison d'un plus faible investissement de la fiche-action que prévu. En effet, seul l'axe de la mise en

réseau des acteurs par la création d'équipements polyvalents a été investi. Les sujets de la diversification de l'offre économique de proximité et la mise en réseau des entreprises privées n'ont pu être soutenus financièrement par le programme LEADER.

Si la pertinence et l'effet levier du programme LEADER ne sont pas rediscutés par les acteurs interrogés au cours de l'évaluation (cf. supra), certains interlocuteurs ont cependant mis en exergue, avec un point d'attention particulier, **une forme "d'effet d'aubaine" autour de l'enveloppe de la fiche-action #1** pour ce qui concerne la modernisation de l'équipement. En la matière, les projets déposés respectent les 5 critères d'éligibilité fixés par le Comité de Programmation, mais ne semblent pas forcément innovants :

"Il y a pu y avoir une forme d'appel d'air avec le programme LEADER, autour notamment de la modernisation des fours à pain ou de l'acquisition de camionnettes. Parfois, on avait l'impression que les projets déposés manquaient d'originalité et n'étaient pas assez innovants"

Mais au-delà du caractère attractif du programme LEADER pour venir en cofinancement de projets, la thématique du soutien au commerce et à l'artisanat de proximité, plus largement sur **la revitalisation des territoires ruraux, demeure une priorité prégnante pour les acteurs du territoire**, notamment dans un contexte post-covid et de hausse du coût de l'énergie depuis 2020.

Le patrimoine touristique et naturel du territoire

Après celle relative au soutien du commerce et à l'artisanat de proximité, la valorisation du patrimoine touristique et naturel du territoire est la seconde thématique pour laquelle les acteurs du Cambrésis ont souhaité, lors de l'écriture de la candidature du territoire en 2015, proposer deux fiches actions distinctes :

- Fiche-action #3 : "soutenir l'offre de services touristique existante"
- Fiche-action #4 : soutenir une nouvelle offre touristique de proximité"

Ces deux fiches-actions font ci-dessous l'objet d'une analyse spécifique au prisme du degré d'atteinte des objectifs fixés par indicateur de réalisation et de résultat :

FICHE-ACTION #3 : SOUTENIR L'OFFRE DE SERVICES TOURISTIQUE EXISTANTE

INDICATEURS DE RÉALISATION	SEUIL	ATTEINTE
Nombre de dossiers programmés	13 dossiers	9 dossiers
Montant moyen de subvention attribué par dossier	12 136€	15 131€
Montant moyen de dépense publique (LEADER + CPN) par dossier	17 591€	21 611, 89€
Nombre de projets liés au maintien et installation des hébergeurs	5 projets	6 projets
Nombre de projets qui permettent de renforcer l'accessibilité numérique	4 projets	3 projets
Nombre de projets qui permettent de développer un nouveau réseau de promotion	4 projets	0 projet
INDICATEURS DE RÉSULTAT	SEUIL	ATTEINTE
Nombre d'emplois créés, maintenus	5 emplois	12 emplois
Pourcentage de la population rurale bénéficiant de meilleurs services/infrastructures	10%	N.D.

FICHE-ACTION #4 : SOUTENIR UNE NOUVELLE OFFRE TOURISTIQUE DE PROXIMITÉ

INDICATEURS DE RÉALISATION	SEUIL	ATTEINTE
Nombre de dossiers programmés	15 dossiers	13 dossiers
Montant moyen de subvention attribué par dossier	12 785€	24 003, 48€
Montant moyen de dépense publique (LEADER + CPN) par dossier	18 265€	94 339,79€
Nombre de projets liés au soutien de la marque territoriale touristique	4 projets	5 projets
Nombre de projets liés au développement d'une nouvelle offre touristique fluviale	2 projets	0 projet
Nombre de projets liés à la création d'aires d'accueil de camping-car	4 projets	2 projets
Nombre de projets liés à la promotion, valorisation et sensibilisation du patrimoine, des lieux touristiques et culturels	5 projets	6 projets
INDICATEURS DE RÉSULTAT	SEUIL	ATTEINTE
Nombre d'emplois créés, maintenus	2 emplois	0 emploi
Pourcentage de la population rurale bénéficiant de meilleurs services/infrastructures	10%	N.D. ³

³ Non Disponible. Les divers supports qui nous ont été transmis pour mener cette évaluation ne nous ont pas permis de produire cette donnée.

Peuvent s'observer dès lors plusieurs enseignements tangibles :

- Les projets déposés pour ces deux fiches-actions ont bénéficié d'un **montant moyen de subvention très supérieur à celui estimé en 2016**, avec respectivement 23 000€ pour la fiche-action #3 (contre 12 136€) et plus de 24 000€ (contre 12 785€) pour la fiche-action #4
- A la différence des deux fiches-actions #1 et #2, **les seuils de cofinancement** (LEADER et contreparties nationales) **sont ici bien nettement supérieurs** en moyenne avec respectivement plus de 23 000€ pour la fiche-action #3 (contre 17 591€) et plus de 94 000€ (contre 18 265€) pour la fiche-action #4
- Pour la fiche-action #3, les projets soutenus concernent **le maintien et/ou l'installation des hébergeurs** ainsi que le **renforcement de l'accessibilité numérique**
- Pour la fiche-action #4, les projets financés ont notamment été des projets liés au **soutien de la marque touristique territoriale** et de l'accueil de camping-car
- En revanche, les volets relatifs au développement d'un réseau de promotion et au développement de l'offre touristique fluviale n'ont pas été investis sur l'actuelle programmation

A l'écriture de la convention en 2016, plusieurs catégories de projets sont identifiées pour la fiche-action #3 :

- Amélioration et modernisation du parc d'hébergement et de restaurateurs
- Projets liés au développement de concepts d'hébergements touristiques novateurs
- Projets qui permettent de développer l'accessibilité numérique en milieu rural
- Projet qui permettent aux acteurs de valoriser les informations locales et de renforcer leur rôle d'accueil, d'animation et de conseil vers les visiteurs
- Projets d'équipements liés à l'accueil des touristes et habitants afin de répondre aux besoins de la demande actuelle en termes d'accessibilité numérique
- Renforcement du tissu économique en développant un réseau de promotion dans le domaine de la restauration de proximité
- Soutien aux hébergeurs et restaurateurs qui souhaitent acquérir des équipements, aménager leurs commerces dans l'objectif de création d'un nouveau label notamment du label "Bistrot de Pays"

Pour la fiche-action #4 :

- Mise en place d'une stratégie globale de développement touristique
- Projets qui permettent une meilleure organisation des offres, des services et de la stratégie marketing pour développer une "destination Cambrésis"
- Opérations liées à l'amélioration des lieux d'accueil structurants de la destination Cambrésis
- Projets liés au développement d'une nouvelle offre touristique fluviale sur le territoire afin de répondre aux mieux aux besoins des clientèles touristiques

- Projets qui permettent de dynamiser l'activité sur et autour de la voie d'eau et contribuer au développement
- Actions liées à la valorisation des équipements de tourisme fluvial (port et haltes) et en proposant des itinéraires de promenade fluviale
- Création d'aires d'accueil de camping-car sur le Cambrésis pour dynamiser la destination Cambrésis et renforcer l'attractivité du milieu rural
- Aménagement et équipements d'aires d'accueil et de services de camping-car pour mailler le territoire
- Projets de valorisation des sites et activités touristiques et culturelles
- Développement d'une communication spécifique
- Sensibilisation des populations à la conservation de ce patrimoine de proximité
- Réalisation d'outils de sensibilisation, de médiation et/ou de valorisation
- Réalisation d'études préalables à la mise en place de supports de communication
- Réalisation de supports de communication découlant d'une étude mais aussi l'organisation d'événementiels

Les projets déposés dans le cadre de ces deux fiches-actions sont de nature diverses :

FICHE-ACTION #3	FICHE-ACTION #4
<ul style="list-style-type: none"> ● Promotion du territoire par l'intermédiaire de l'usage du numérique (bornes numériques de l'Office de Tourisme, application de réalité augmentée) ● Aménagements d'équipements (cuisine, salle de réception, espace bar) ● Créations d'activités (chambres d'hôtes avec sauna) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aménagements d'espaces d'accueils touristiques (aire de camping-cars, bassin ronds) ● Financement de prestations intellectuelles (étude sur le schéma d'accueil) ● Approche ludique du tourisme et de la valorisation du patrimoine (jeu d'aventure, films promotionnels)

Si l'on compare les actions envisagées et celles réellement financées, on remarque que **les projets soutenus sont essentiellement tournés vers l'accueil** (aire de campings-car), **l'aménagement d'équipements et la promotion du territoire** (signalétique). Le développement et/ou la valorisation des équipements fluviaux et plus largement autour de la voie d'eau, le développement d'outils de sensibilisation au territoire et le développement de projets à finalité d'attractivité exogène (attirer des visiteurs) et la sensibilisation des habitants à la conservation et valorisation du patrimoine local demeurent des axes moins investis par la programmation 2014 - 2022.

Le soutien au tourisme est, enfin, **source d'interrogation quant à la pertinence de l'existence en propre de la thématique au sein de la programmation LEADER**. Si l'accompagnement à la création et au développement de projets touristiques demeure une approche cohérente pour le territoire au regard des différents projets de territoire, il apparaît que **la nature des projets soutenus lors de la programmation 2014 - 2022 relèvent in fine davantage d'une approche liée à l'attractivité territoriale** et plus largement **au développement économique endogène**, ce que relèvent ici plusieurs acteurs interrogés lors de l'atelier de partage du diagnostic :

“La mise en valeur touristique peut toucher une grande diversité de champs. Il y a confusion et donc un enjeu à délimiter les actions de cette thématique, qui finalement s’apparente à du développement économique endogène”

La signature d’un contrat de rayonnement touristique entre la Région et les 3 EPCI membres du PETR du Cambrésis indique cependant **une pertinence à continuer le soutien du tourisme** par le programme LEADER de projets liés à la thématique, mais, aux yeux des acteurs du territoire, **à ne pas l’ériger en une thématique propre**, plutôt comme une approche spécifique du développement économique.

Les circuits courts et l’aide aux producteurs locaux

Le soutien aux circuits-courts et aux producteurs locaux est la thématique de rattachement de la fiche action #5 (intitulée “soutenir la filière liée aux producteurs locaux”). La fiche-action intègre comme axes stratégiques l’accompagnement de la structuration des filières de production locale (commercialisation des produits du Cambrésis, accompagnement à la création d’AMAP⁴, création/extension de points de vente collectifs) et la sensibilisation aux produits locaux (mise en valeur de l’existant). La fiche-action apparaît, dans son écriture et dans les finalités des actions qu’elle appelle, comme un levier de développement économique et touristique du territoire, à travers le développement de dynamiques agricoles locales et la valorisation du patrimoine culinaire cambrésien. Le tableau ci-dessous présente le degré d’atteinte des objectifs et des seuils initiaux :

FICHE-ACTION #5 : SOUTENIR LA FILIÈRE LIÉE AUX PRODUCTEURS LOCAUX

INDICATEURS DE RÉALISATION	SEUIL	ATTEINTE
Nombre de dossiers programmés	8 dossiers	1 dossier
Montant moyen de subvention attribué par dossier	9 625€	46 666€
Montant moyen de dépense publique (LEADER + CPN) par dossier	13 750€	66 671,43€
Projets liés au développement, à la commercialisation des produits locaux	5 projets	1 projet
Projets liés à la sensibilisation aux produits locaux	3 projets	0 projet
INDICATEURS DE RÉSULTAT	SEUIL	ATTEINTE
Nombre d’emplois créés, maintenus	2 emplois	8 emplois
Pourcentage de la population rurale bénéficiant de meilleurs services/infrastructures	10%	N.D.

⁴ Association pour le Maintien d’une Agriculture Paysanne

Avec la fiche-action #7 relative à la coopération, la fiche-action #5 est celle pour laquelle **l'enveloppe LEADER a été la plus faiblement utilisée**, avec seulement un seul projet financé sur l'ensemble de la programmation, celui d'une légumerie (porté par une structure associative). L'enveloppe initialement affectée sur la fiche-action s'élevait à 77 000€ ; elle a fait l'objet d'un premier retrait partiel à destination de la fiche-action #1, d'abord en mai 2019 pour un montant de 20 000€, puis en juillet 2020 pour un montant de 10 330€. **Ainsi, ce sont 30 300€ qui ont été transférés vers la fiche-action #1, soit près de 40% du total de la fiche-action #5.**

Lors de la signature de la convention, le GAL avait identifié un montant moyen de subvention par dossier de 9 625€. Le montant du projet unique accompagné sur la thématique de la fiche-action #5 (projet de légumerie) s'élève à un total de 46 666€. De même, le montant moyen de dépense publique (LEADER et contreparties nationales) avait été identifié à un montant moyen de 13 750€ ; l'enveloppe totale du projet financé pour la programmation 2014 - 2022 est de 66 671,43€. **La fiche-action #5 a plutôt permis en la matière un soutien financier pour un projet d'envergure, et non sur des financements de projets au budget moindre.**

Le faible total de projets accompagnés sur la thématique peut s'expliquer par l'inéligibilité des agriculteurs en nom propre ainsi que, pour la mesure 5-A ("accompagner la commercialisation des produits locaux du Cambrésis"), ceux en groupement. Seules les associations loi 1901 peuvent émarginer sur les mesures 5-A et 5-B. **L'opportunité de modifier les conditions d'éligibilité pour accepter les agriculteurs a été à plusieurs reprises soulignée** par les acteurs du territoire rencontrés :

"Nous sommes un territoire rural, avec une agriculture et des produits locaux à valoriser. Ce n'est pas la thématique qui n'est pas adaptée, mais plutôt les conditions d'acceptation des projets"

Cette fiche-action a cependant fait l'objet de nombreux contacts :

- L'équipe technique du GAL s'est vue approchée par plusieurs associations implantées sur le territoire, intéressées par le programme LEADER et pour être soutenues financièrement dans leur projet. Or les projets intégraient peu de dépenses, se retrouvant par conséquent sous le seuil d'éligibilité des 7 000€ HT (pour un porteur privé). Les associations ont été réorientées vers des aides plus adaptées à leurs besoins
- Certains producteurs individuels ont également souhaité être accompagnés par le programme LEADER. N'étant pas éligibles (le FEADER soutient déjà directement les agriculteurs en individuel), ils ont été orientés vers d'autres dispositifs de financement pour leur projet (1 projet a bénéficié d'un Fonds Européen pour les Affaires Maritimes et la Pêche - FEAMP - un autre projet a bénéficié d'une aide régionale)

Ces retours confirment que la faible mobilisation de l'enveloppe de la fiche-action #5 **ne signifie pas qu'il existe un désintérêt pour les acteurs locaux** : en la matière, l'atelier de partage et d'approfondissement de l'évaluation a révélé un enjeu fort pour le territoire à conserver la thématique pour la future programmation, en raison :

- De **l'opportunité de formaliser un Projet Alimentaire Territorial (PAT)**, politique publique territorialisée, actuellement en cours de réflexion par la Communauté d'Agglomération de Cambrai, et dont l'ambition est de structurer l'ensemble de la filière agricole et alimentaire d'un territoire délimité, de la production à la consommation
- De la **montée en puissance de préoccupations des citoyens** sur le mieux-manger et sur la proximité des circuits d'approvisionnement alimentaires
- Des **problématiques autour de la santé**
- Des actions potentiellement intéressantes à soutenir financièrement sur le sujet, telles que la pose de distributeurs automatiques, le financement de laboratoires de découpe pour les agriculteurs en vente directe ou encore l'accompagnement à la création d'AMAP

La filière de valorisation des déchets

La candidature 2014 - 2022 intègre la valorisation des déchets (fiche-action #6 : "soutenir la filière liée à la valorisation de déchets") à travers notamment deux objectifs stratégiques :

- Accompagner la structuration des filières de gestion des déchets
- Sensibiliser les habitants et les acteurs économiques du territoire à la gestion des déchets

Se distinguent dès lors deux vocations distinctes au sein de la stratégie LEADER, qui sont de faire prendre conscience aux habitants de l'enjeu de la gestion de leurs déchets (à travers des actions de sensibilisation au développement durable, au recyclage, au compostage et, à travers cette vocation, une prise de conscience plus générale de l'intérêt d'une utilisation plus raisonnée des ressources), et d'accompagner les professionnels (commerçants et artisans) à la fois dans la compréhension des logiques de réemploi et leur outillage pour y parvenir.

A l'issue de la programmation LEADER 2014 - 2022, 5 projets ont été déposés sur la fiche-action #6, avec **un montant global inférieur à l'objectif initial escompté** (61 891€ pour 70 990€). A l'origine, la maquette LEADER du GAL fixait à 132 450€ le total de l'enveloppe affecté à la fiche-action #6. Au vu de la faible mobilisation de l'enveloppe attribuée sur cette fiche-action, 70 000€ (premier réabondement en mai 2019) puis 8 540€ (deuxième réabondement en juillet 2020) ont été transférés vers la fiche-action #1 . Au total, ce sont ainsi **78 540€ qui ont été retirés de l'enveloppe** de la fiche-action #6 sur les 132 450€ de la convention initiale (soit près de 60% du total).

Le tableau ci-dessous synthétise le degré d'atteinte des seuils fixés lors de la signature de la convention avec l'autorité de gestion régionale en 2016 :

FICHE-ACTION #6 : SOUTENIR LA FILIÈRE LIÉE A LA VALORISATION DES DÉCHETS		
INDICATEURS DE RÉALISATION	SEUIL	ATTEINTE
Nombre de dossiers programmés	12 dossiers	5 dossiers
Montant moyen de subvention attribué par dossier	11 037€	13 674,4€
Montant moyen de dépense publique (LEADER + CPN) par dossier	15 770€	19 542€
Projets liés à l'amélioration de la filière de gestion des déchets par la connaissance	2 projets	0 projet
Projets qui favorisent le recyclage des déchets par la mise en place d'équipements spécifiques	3 projets	4 projets
Actions liées à la réduction, à la revalorisation au réemploi et recyclage des déchets	3 projets	0 projet
Actions de sensibilisation à la réduction et à la valorisation des déchets	4 projets	1 projet
INDICATEURS DE RÉSULTAT	SEUIL	ATTEINTE
Nombre d'emplois créés, maintenus	3 emplois	0 emploi
Pourcentage de la population rurale bénéficiant de meilleurs services/infrastructures	10%	ND

Au-delà de la non atteinte du seuil initial du nombre de dossiers déposés, le tableau indique un **montant moyen de subvention par dossier au réel équivalent par rapport au prévisionnel** du tableau de la convention (12 897€ environ au réel par rapport au 11 037€ prévisionnel pour les fonds LEADER), avec un montant toutefois légèrement supérieur pour les cofinancements publics (17 901€ environ contre 15 770€ au prévisionnel de 2016).

Les projets ayant fait l'objet d'un soutien sont les suivants :

- Acquisition de broyeurs pour une collectivité
- Sensibilisation au compostage
- Acquisition d'un fourgon et d'une remorque pour la collecte des déchets
- Relooking de cloches à verre
- Mise en valeur des déchetteries d'un EPCI

Les projets soutenus relèvent, à la lecture du tableau et des comptes rendus des comités de programmation, davantage de **projets liés au recyclage des déchets, moins sur la connaissance des déchets et leur valorisation.**

Cette utilisation plus limitée de la fiche-action s'explique, pour l'ensemble des parties prenantes du programme LEADER interrogées, par la nature même de la compétence "gestion et valorisation des déchets" :

“La thématique des déchets appelle des compétences bien particulières, dévolues aux EPCI, difficilement traitable par le programme LEADER ”

En effet, la gestion et la valorisation des déchets est une compétence obligatoire des EPCI dans le cadre de la répartition des chefs de filât. L'intégration de la thématique dans la stratégie LEADER répondait donc à un **enjeu de soutenir les subventions d'investissement des projets intercommunaux** par la mobilisation d'une enveloppe LEADER supplémentaire, ce qui explique pourquoi **80% des projets de la fiche-action sont portés par des acteurs publics** (le seul projet déposé non public était porté par une association). Cette compétence spécifique appelle en outre la disponibilité d'une ingénierie outillée sur le sujet. Au-delà du besoin en ingénierie, la question du traitement et de la valorisation des déchets est régulièrement soumise à des évolutions en matière de réglementation.

Toutefois, **la pertinence de la thématique** au sein de la stratégie LEADER **n'est pas directement remise en question**, mais se pose dès lors sous une **réflexion nouvelle par rapport au contenu à intégrer**. Les enjeux de lutte contre le gaspillage, la production de déchets, les techniques de réemploi sont des leviers de développement économique (économie circulaire), en cohérence avec le projet de territoire et les orientations stratégiques de documents structurants externes (SRDEII de la Région Hauts-de-France). Autre raison pour laquelle la valorisation des déchets demeure une thématique pertinente, la **montée en puissance de l'importance de la question de la transition énergétique**, autour des techniques de méthanisation et d'utilisation de biodéchets (miscanthus), confirmé par un membre du Comité de Programmation lors de l'atelier de partage :

“La réutilisation des déchets reste une priorité, notamment dans un contexte de sobriété énergétique et de lutte contre le gaspillage ”

La coopération dans le cadre du programme LEADER

Dernière fiche-action thématique, la fiche-action #7 ("Coopérer en Nord-Pas de Calais et en Europe pour renforcer la stratégie du GAL") est la fiche-action **la plus tardivement investie par le GAL** du PETR du Cambrésis, puisque l'unique projet déposé a été validé lors du dernier comité de programmation du GAL, en novembre 2022.

Le projet déposé porte sur le financement d'une étude des lieux multi-services en milieu rural, dans l'optique de la création d'un guide. Porté par le syndicat mixte du PETR du Cambrésis, il est financé à

hauteur de 12 029€ par du financement FEADER (70% de l'enveloppe FEADER) et 5 155€ par du cofinancement public (EPCI et communes), soit un total de 17 183€.

Le tableau récapitulatif ci-dessous permet d'analyser plus finement le degré d'atteinte des objectifs fixés dans la convention initiale de 2016 :

FICHE-ACTION #7 : COOPÉRER EN NORD-PAS DE CALAIS ET EN EUROPE POUR RENFORCER LA STRATÉGIE DU GAL		
INDICATEURS DE RÉALISATION	SEUIL	ATTEINTE
Nombre de dossiers programmés	2 dossiers	1 dossier
Montant moyen de subvention attribué par dossier	20 000€	12 029€
Montant moyen de dépense publique (LEADER + CPN) par dossier	28 775€	17 138€
INDICATEURS DE RÉSULTAT	SEUIL	ATTEINTE
Nombre d'emplois créés, maintenus	1 emploi	0 emploi
Pourcentage de la population rurale bénéficiant de meilleurs services/infrastructures	25%	ND

On remarque, au-delà du nombre de dossiers finalement programmé plus réduit que prévu à l'origine, un montant de subvention LEADER et un montant de dépense publique par cofinancement plus faible que prévu initialement. Cependant, les montants fixés au démarrage avaient été calculés sur la base de 2 dossiers déposés (et non un seul comme c'est finalement le cas). Par ailleurs, il faut noter que plusieurs pistes de projets de coopération ont été étudiés au cours de la programmation (label "Bistrot de Pays", label "Qualité Tourisme" notamment)

Plusieurs difficultés ont cependant rendu ces pistes non opérationnalisables :

- Pour le label "Bistrot de Pays", l'échelon départemental était vu comme plus pertinent
- Pour le label "Qualité Tourisme", plusieurs contacts ont été établis avec d'autres GAL régionaux (GAL du PETR du Coeur des Hauts-de-France notamment, dans l'ancienne région Picardie), mais en raison d'une structuration de sa filière tourisme, cette voie n'a pas abouti

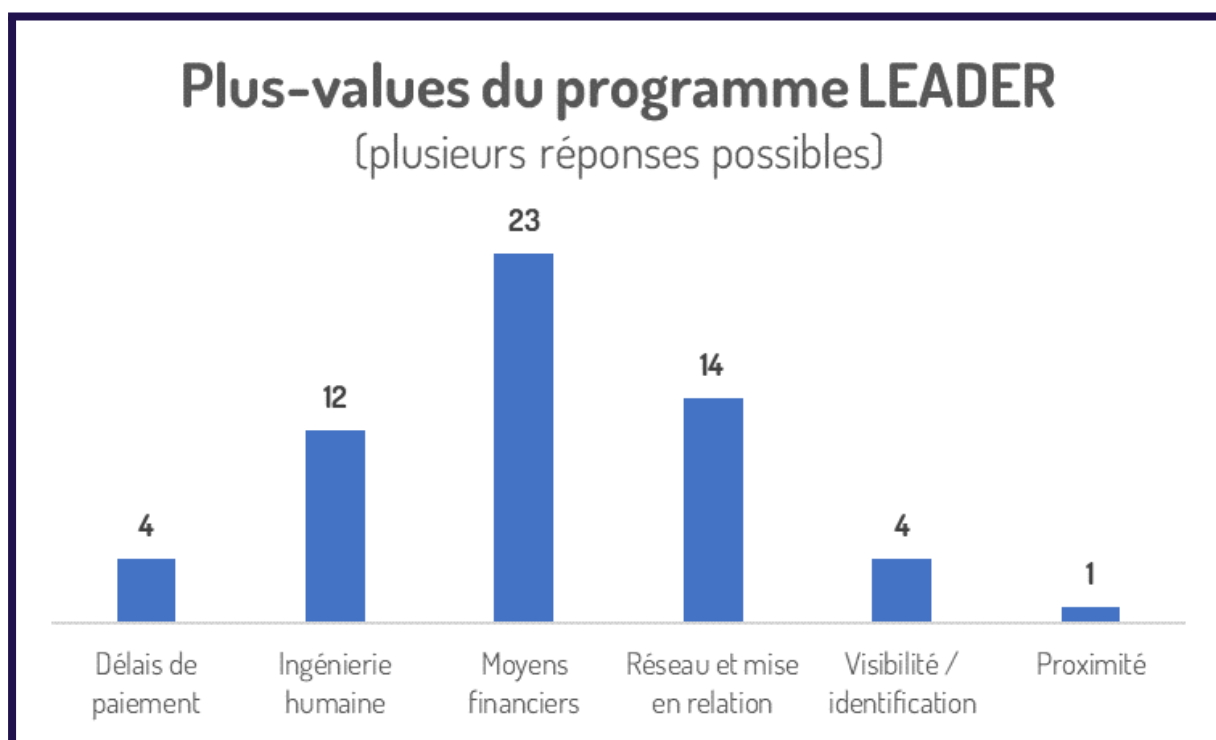
Sur le volet de la coopération, le Syndicat Mixte du PETR du Cambrésis constate un faible soutien de l'autorité de gestion régionale pour la mise en réseau entre territoires, limitant la possibilité de développer plus rapidement et efficacement un projet de coopération.

Les plus-values du programme LEADER

Pour les porteurs de projets

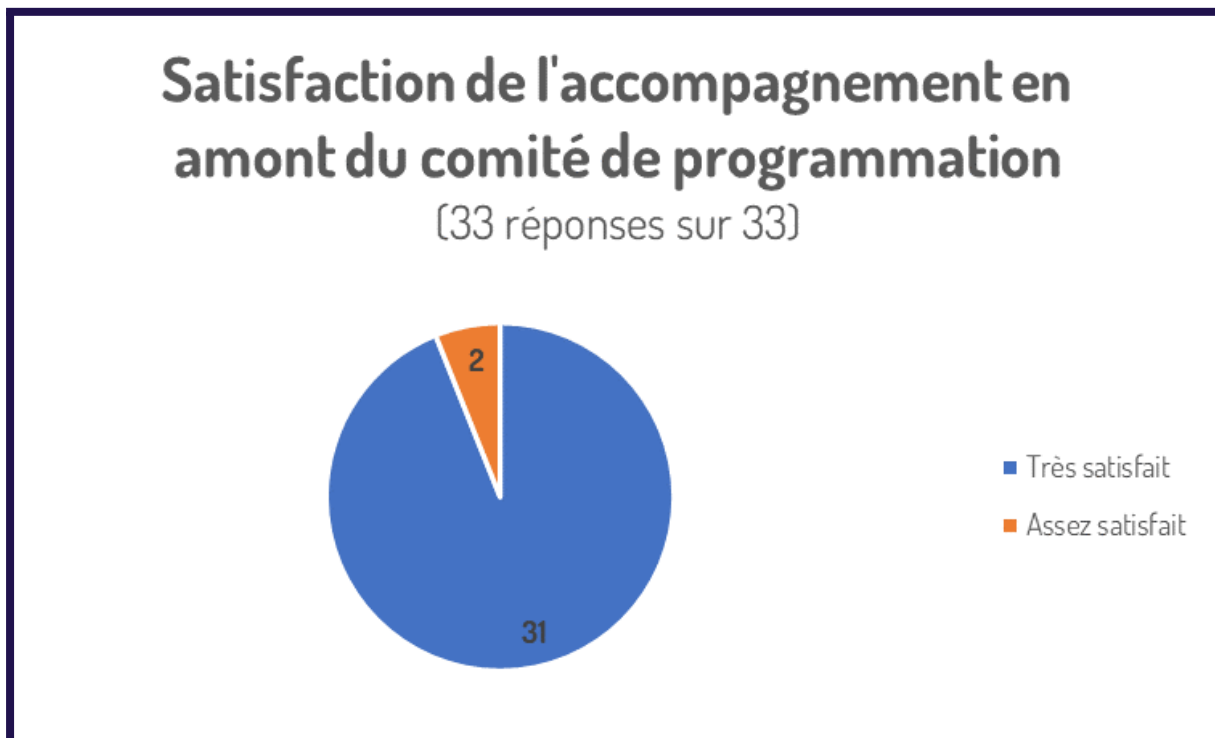
Le programme LEADER a constitué dans un premier temps un effet levier pour les porteurs de projets qui en ont bénéficié, cela à bien des égards :

- La première valeur ajoutée réelle du programme LEADER pour les porteurs de projets est **l'apport financier supplémentaire** qu'il constitue pour le développement de leur projet. L'histogramme ci-après indique clairement que cette enveloppe complémentaire est la plus-value la plus forte du dispositif pour les porteurs de projets :



- L'histogramme montre également que **le réseau et la mise en relation** constituent la deuxième réponse la plus récurrente pour les porteurs interrogés. Le programme LEADER apporte à ce titre une dimension plus forte au projet, avec **une envergure renforcée** notamment en matière d'identification du projet : via le rayonnement territorial du dispositif, l'identification pour les partenaires locaux apportés par l'affichage des logo, L'effet "label" donne en effet des gages de solidité.
- Corollaire direct, le programme LEADER apporte **un meilleur carnet d'adresses**, notamment pour les petits porteurs de projets privés qui y émargent.
- **L'ingénierie déployée pour mettre en oeuvre le programme LEADER apparaît très bénéfique pour les porteurs de projets**, l'animatrice et la gestionnaire du dispositif sont vues comme des personnes à l'écoute, disponibles et réactives, à la fois dans l'aide à la compréhension de la grille de sélection (pour l'éligibilité des projets), dans l'écriture / la réécriture du dossier de demande de subvention et dans l'accompagnement administratif

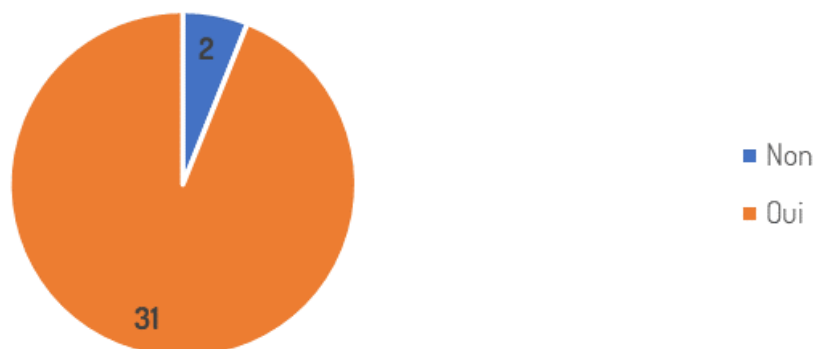
en amont de la validation du projet en Comité de Programmation. Les retours des porteurs de projets interrogés dans le cadre de l'évaluation en témoignent (31 sur 33 répondants très satisfaits, 93%) :



- L'accompagnement apporté par l'ingénierie du PETR du Cambrésis favorise par ailleurs une **amélioration de la qualité du projet** (cohérence d'ensemble, rigueur administrative, projection financière), confirmé ci-dessous par les retours des porteurs de projets accompagnés (31 sur 33 répondants, 93%) :

Amélioration du projet grâce à l'accompagnement

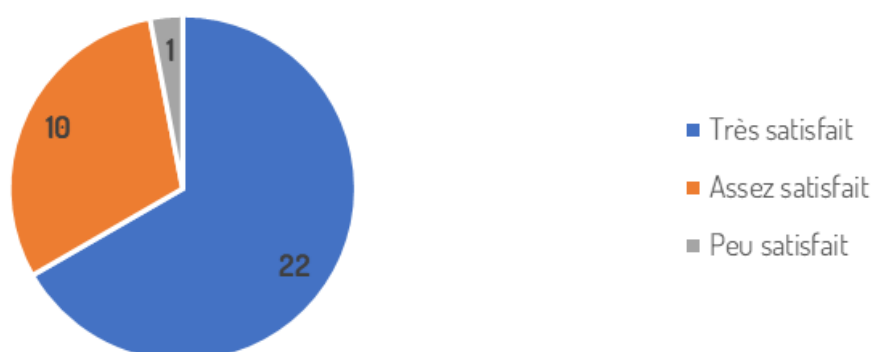
(33 réponses sur 33)



- On remarque enfin une satisfaction générale des porteurs de projets interrogés en matière d'**accompagnement à la procédure de demande de subvention LEADER** (22 répondants sur 33, soit 67%), avec toutefois **une proportion plus prononcée de porteurs moins satisfaits** (1 porteur sur 3 indique n'être qu'assez satisfait, voire pour l'un d'entre eux peu satisfait).

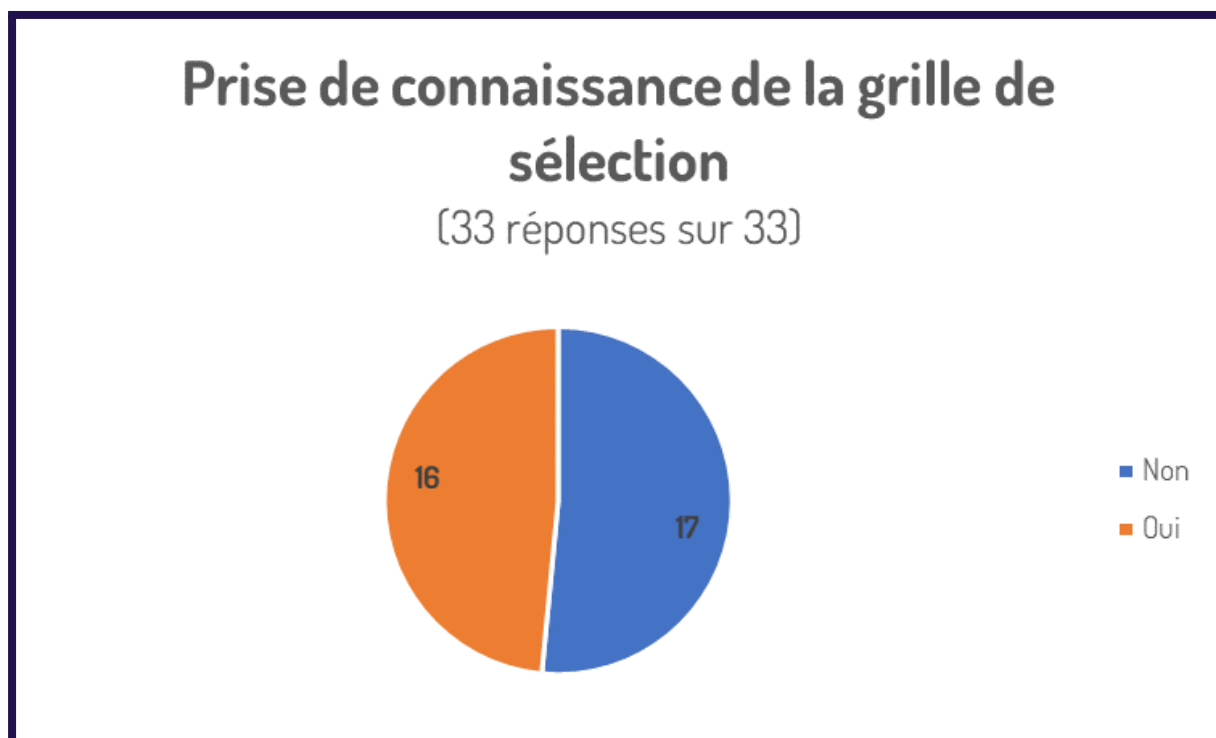
Satisfaction sur la procédure de demande de subvention LEADER

(33 réponses sur 33)



- Ce retour plus nuancé peut s'expliquer notamment par la lourdeur administrative du programme LEADER, mais aussi par **la complexité de la grille de sélection**. Le diagramme

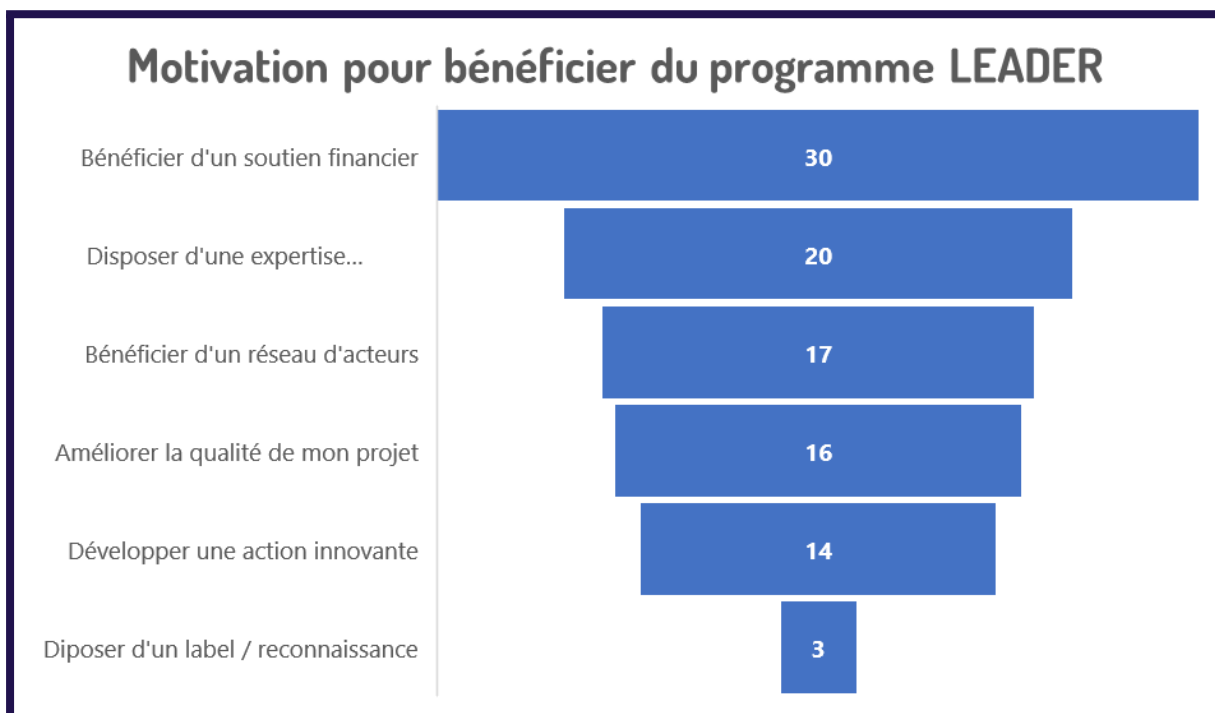
suisant montre que la grille n'est majoritairement pas pris en connaissance par les porteurs de projets émergeant au programme LEADER :



S'il est indéniable que le programme LEADER est identifié par une grande partie des acteurs interrogés comme un **tremplin financier et technique favorisant l'émergence et le développement de projets diversifiés**, il est également perçu comme un **dispositif complexe, au cadre administratif inadapté** à la dimension des projets soutenus, **avec des limites dans son fonctionnement** et des freins qui pèsent sur les porteurs de projets. Plusieurs faiblesses sont pointées du doigt :

- **Une charge de travail significative** en termes d'ingénierie humaine pour les porteurs de projet, nécessitant un accompagnement sur-mesure par le GAL (comme indiqué par le diagramme "prise de connaissance de la grille", cf. infra)
- **Une implication difficile des petits porteurs de projets et des habitants** (obligation du cofinancement public, langage administratif difficile pour les personnes « non averties »)
- **Une interconnaissance entre porteurs de projets à développer**

Pour conclure, il apparaît aujourd'hui que le programme LEADER reste un levier financier profitable pour les porteurs de projets, qui le sollicitent d'abord et avant tout pour cette raison, ce que confirme le graphique ci-dessous.



Pour la structure porteuse

Le portage du programme LEADER est effectué par le syndicat mixte du PETR du Cambrésis, qui est par conséquent la structure porteuse du dispositif européen depuis la première candidature du territoire en 2007.

Le syndicat mixte du PETR du Cambrésis, structure administrative antérieure à l'animation du programme LEADER, existe depuis 2002 et son périmètre administratif coïncide avec celui de l'arrondissement de Cambrai. Le syndicat mixte porte le Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT), le programme de rénovation de l'habitat ancien énergivore ("Habiter mieux") et répond également à des appels à projets pour le projet Territoire à Énergie Positive pour la Croissance Verte (TEPCV).

Cette antériorité, **sa capacité à porter des dispositifs** et **sa pertinence géographique** font du syndicat mixte **un échelon vu comme cohérent pour assurer le portage du programme LEADER**, cela pour plusieurs raisons :

- La structure est vu comme **à même de représenter les intérêts de la ruralité**, en cela que le syndicat mixte est une "vitrine" de la ruralité du Cambrésis depuis des années
- Le périmètre recouvre **un territoire cohérent**, autour des 3 EPCI qui fonctionne souvent ensemble, au-delà du programme LEADER (cf. dispositifs précités)
- Le syndicat mixte du PETR du Cambrésis incarne **un interlocuteur identifié par les 3 EPCI**, en raison de l'antériorité de son existence
- La structure porteuse dispose d'une **ingénierie dédiée pertinente et efficace**, appréciée par les collectivités territoriales

- Le syndicat mixte du PETR du Cambrésis **assure également une représentation externe aux 3 EPCI**, qui facilite l'équilibre et la représentation de tous sans un déséquilibre entre les collectivités
- Cette représentation est **garante de neutralité et facilite le déploiement de projets** territoriaux pour tous

Toutefois, le programme LEADER présente des limites pour la structure qui en assure le portage :

- Le programme LEADER représente **une mobilisation conséquente pour l'équipe technique** du GAL, quel que soit le montant total financier du projet
- Il s'agit également d'un **cadre extrêmement rigoureux et exigeant** lié au FEADER dont il faut s'imprégner et s'appropriier les codes, au démarrage puis tout au long de la procédure (Aides d'Etats, Marchés Publics...). A ce sujet, **la continuité du binôme du syndicat mixte du PETR du Cambrésis représente un atout**, car ne nécessite pas une (ré)appropriation en cas de turn-over
- Les règles d'instruction se construisent et se stabilisent au fur et à mesure de l'avancée de la procédure
- Les fonds européens, dont le programme LEADER, incarnent **un fort niveau de responsabilité**, la sanction d'un travail mal fait pouvant conduire jusqu'au remboursement des aides perçues par un maître d'ouvrage : **le GAL doit sécuriser au maximum les dossiers**, et prendre le temps nécessaire pour étudier les dossiers et anticiper les éventuels problèmes
- **Le délai conséquent**, mais nécessaire, à certains maîtres d'ouvrage pour fournir les pièces nécessaires à la programmation (ex : arrêté d'ouverture d'ERP, délibération, autorisation du propriétaire d'effectuer des travaux, conventions foncières, multiples devis...)
- **Un difficile équilibre à trouver** pour le GAL entre d'une part la **nécessaire sélectivité des projets** faisant une demande de subventionnement, et d'autre part la **nécessité de programmer afin de « consommer » l'enveloppe LEADER** et de respecter les objectifs en la matière

Pour les territoires

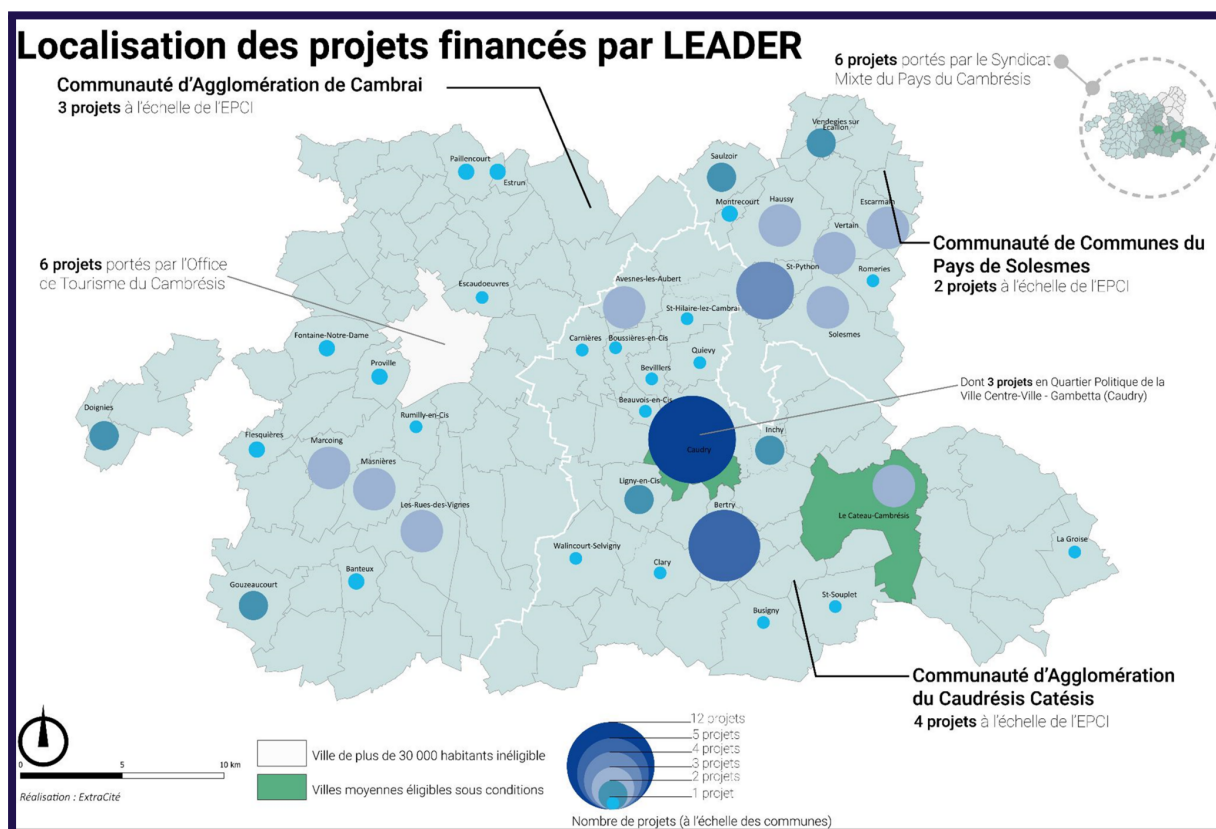
Le PETR du Cambrésis regroupe trois EPCI :

- La Communauté d'Agglomération de Cambrai
- La Communauté d'Agglomération du Caudrésis-Catésis
- La Communauté de Communes du Pays Solesmois

Chacune d'elles présente des spécificités en matière de superficie, de population, de dynamiques économiques (tissu commercial et artisanal, flux économiques) et/ou sociales (revenus, bénéficiaires de minimas sociaux) ou encore d'équipements (culturels, touristiques, patrimoniaux, etc.). Ces informations, si elles semblent logiques, **restent opportunes à garder en considération**

au prisme des données recueillies en matière de déploiement du programme LEADER sur la période 2014 - 2022.

Les trois cartes présentées ci-après présentent la localisation des projets financés [1], les thématiques des projets accompagnés [2] et les montants des projets par EPCI [3].



Cette première carte montre plusieurs informations :

- 30 projets ont été accompagnés sur la Communauté d'Agglomération de Cambrai
- 32 projets ont été accompagnés sur la Communauté d'Agglomération du Caudrésis-Catésis
- 24 projets ont été accompagnés sur la Communauté de Communes du Pays Solesmois

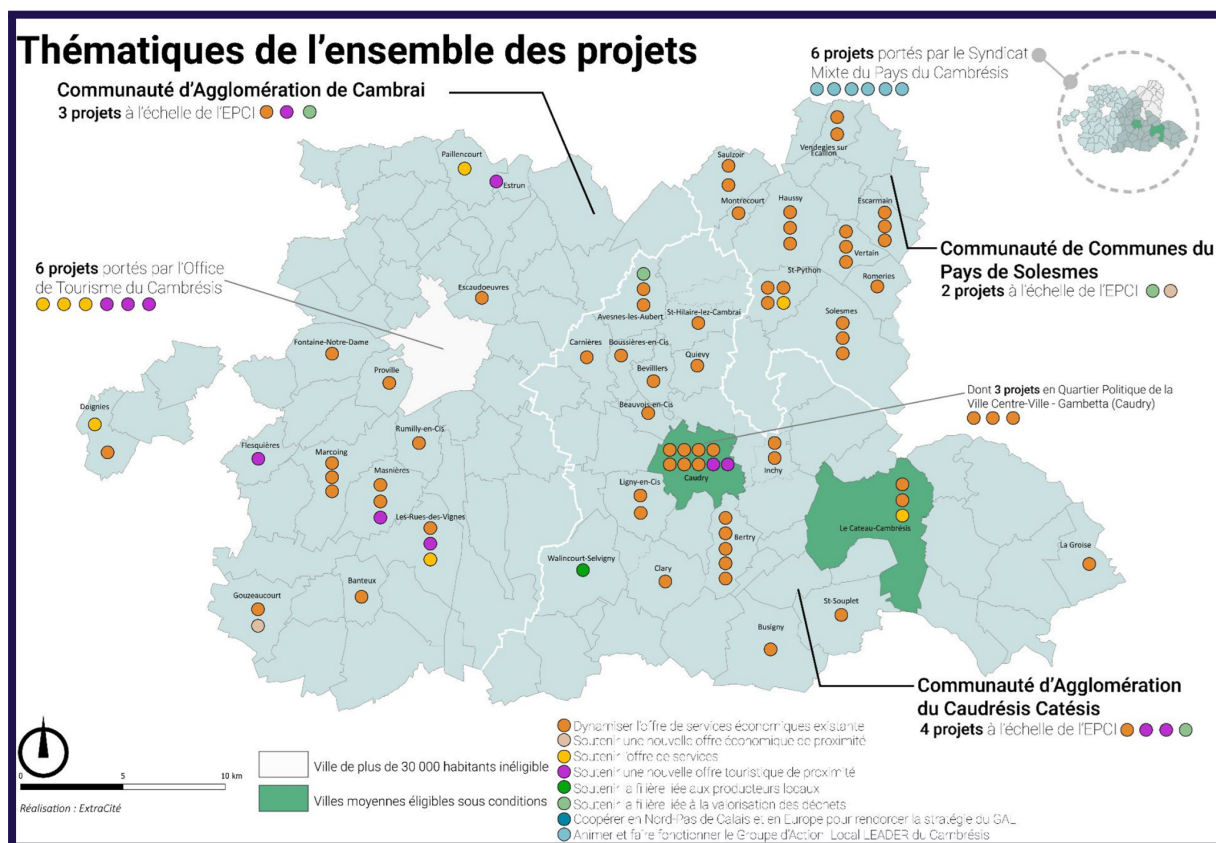
Ces données traduisent une **identification équilibrée entre les trois EPCI** qui composent le PETR du Cambrésis. En effet, on remarque une ventilation relativement homogène du nombre total de projets entre les trois EPCI, **ce qui n'est cependant pas forcément le cas au sein même des frontières administratives des dits EPCI**. En effet :

- A l'échelle de la **Communauté d'Agglomération de Cambrai**, les projets déposés et soutenus se situent essentiellement sur un croissant allant de Doignies jusqu'au Rues-des-Vignes, en passant par Flesquières, Marcoing et Masnières. Quelques projets ont également été accompagnés à Gouzeaucourt, Banteux et, plus au nord, autour de Proville.

Cependant, à l'exception de Paillencourt et Estrun, aucun financement LEADER n'a été versé aux communes situées au nord, nord-est et est de l'EPCI

- A l'échelle de la **Communauté d'Agglomération du Caudrésis-Catésis**, on remarque une plus grande homogénéité dans la couverture du territoire par le programme LEADER, avec une prépondérance pour les villes et villages du centre de l'EPCI (Caudry, notamment, mais aussi Bertry, Ligny-en-Cambrésis et le Cateau-Cambrésis. La ville de Caudry a bénéficié à elle seule du plus grand nombre de projets financés sur l'ensemble du PETR du Cambrésis (à la fois pour des montants privés et publics). A noter toutefois une couverture très inégale (voire inexistante) à l'extrémité est de l'EPCI (hormis La Groise)
- A l'échelle de la **Communauté de Communes du Pays Solesmois**, la couverture territoriale du programme LEADER est cette fois-ci totale, avec également un nombre de projets total par commune relativement homogène.

La deuxième cartographie précise la **nature des thématiques soutenues** financièrement à l'échelle des trois EPCI.



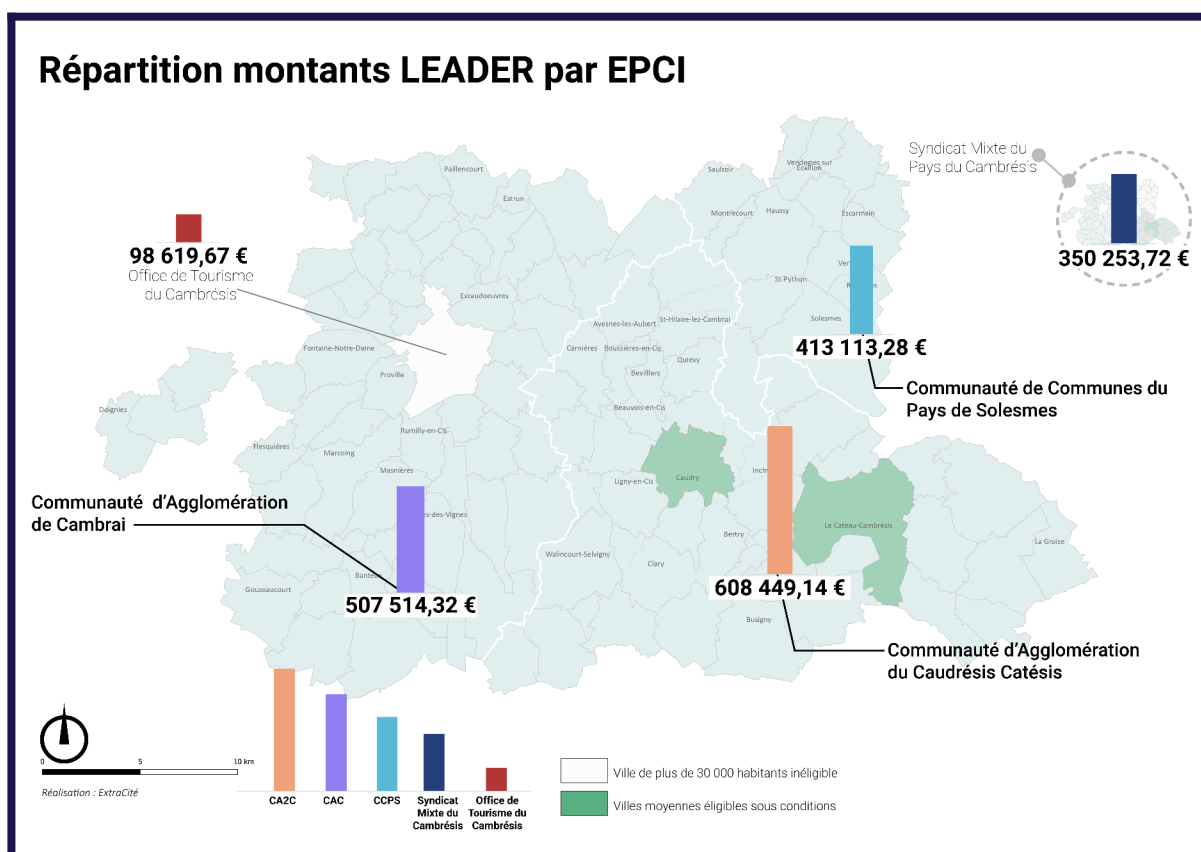
Il est ici possible d'observer plusieurs constats :

- La thématique du soutien au commerce et à l'artisanat de proximité (fiche-action #1 et fiche-action #2) touche les trois EPCI du PETR du Cambrésis, en particulier la partie centrale du territoire (axe allant de Vendegies-sur-Ecaillon à Busigny et Clary). **La**

thématique du développement économique demeure donc centrale pour tous les territoires qui composent le Pays, notamment au regard de l'existence concomitante d'un FISAC et d'un conventionnement avec la Région Hauts-de-France

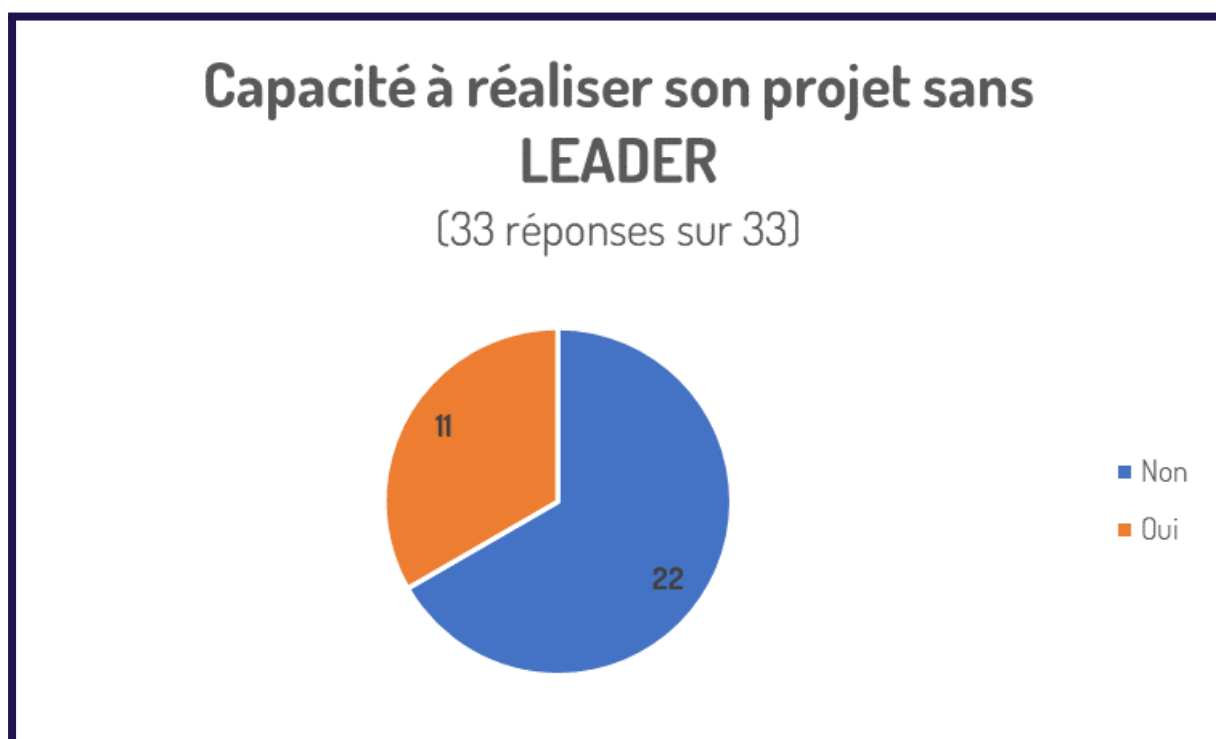
- La fiche-action #3 est principalement déclinée par l'Office de Tourisme du Cambrésis (3 projets portés parmi l'ensemble)
- L'unique projet relatif à la fiche-action #5 a été mené sur le territoire de la Communauté d'Agglomération du Caudrésis-Catésis, à Walincourt-Selvigny
- Sur certaines communes, on observe **tantôt une homogénéité des projets** (5 projets relatifs à la fiche-action #1 ont ainsi été financés par le programme LEADER sur la commune de Bertry), **tantôt hétérogénéité** (les 3 projets conduits aux Rues-des-Vignes concernent trois thématiques différentes)
- La thématique relative au soutien à une nouvelle touristique de proximité a concerné essentiellement Caudry (CA du Caudrésis-Catésis) et quelques communes sur le territoire de la CA de Cambrai. En revanche, aucun projet relatif à ce volet n'a été soutenu sur le territoire de la CC du Pays Solesmois
- La thématique relative au traitement et à la valorisation des déchets a concerné les trois EPCI

La troisième et dernière cartographie présente **les montants LEADER mobilisés** pour les projets par EPCI du PETR du Cambrésis. On remarque une répartition dans l'ensemble plutôt homogène, avec un montant toutefois supérieur à l'échelle de la CA2C.



LEADER, un effet levier ?

L'effet « levier » constitue **une approche identifiée comme prioritaire dans le programme LEADER**, notamment à travers le principe de l'innovation. L'effet levier est défini comme la capacité du programme LEADER, par son soutien technique, financier et par l'accompagnement réalisé via l'ingénierie humaine mobilisée, **à favoriser la création et/ou le développement de projets locaux qui n'auraient pas pu voir le jour autrement**. Cette clef d'analyse intègre tout particulièrement la question du ressenti des porteurs de projet accompagnés et leur vision du programme, de ses modalités d'accompagnement, des points forts et des faiblesses de l'écriture de leur projet jusqu'à son déploiement. Comme présenté précédemment, ces derniers ont souligné majoritairement leur incapacité à achever leurs projets sans l'aide du programme LEADER :



22 des 33 répondants indiquent que, sans le dispositif européen, leur projet n'aurait pu aboutir (67% des porteurs de l'échantillon, soit 2 porteurs sur 3).

Outre les retours des porteurs et au regard des retours formulées par les acteurs rencontrés, le programme LEADER constitue un réel « effet levier », cela à plusieurs égards :

- **Un effet « communication »**, qui donne une meilleure visibilité au projet par la communication effectuée autour du projet (par la structure porteuse elle-même ainsi que par les partenaires investis). Le Programme LEADER offre une « vitrine » au projet
- **Un effet « label »**, qui garantit le sérieux du projet, sa solidité dans le temps et sa crédibilité en lien avec le précédent effet levier, celui-ci montre que le projet / l'activité a bénéficié d'un accompagnement technique, financier et a fait l'objet d'une validation par le territoire, ce qui offre une certaine garantie de stabilité quant à sa pérennité

- **Un effet « financier »**, qui renforce la capacité à lancer un projet toujours articulé avec les phénomènes mis en lumière précédemment. Le porteur et son projet seront jugés davantage « crédibles » par le renforcement des moyens financiers mis à disposition
- **Un effet « dimensionnement »**, qui permet de donner davantage d'ampleur à un projet ainsi qu'une robustesse technique. La qualité du projet se voit renforcée
- **Un effet « innovation »**, qui ouvre la possibilité de lancer des projets plus créatifs. LEADER est enfin perçu comme un outil qui facilite l'émergence de projets créatifs et alternatifs

LEADER, par son identité européenne et sa vocation à lancer des projets de territoire, est identifié comme **un instrument facilitant le rayonnement de projets** (via le financement, l'ingénierie humaine mise à disposition, communication etc.). Le questionnaire réalisé auprès des porteurs de projet démontre bien que la première plus-value recherchée est l'effet levier financier. Toutefois, l'existence d'une procédure de sélection et l'accompagnement technique de l'équipe d'animation du GAL amène le porteur à réfléchir et à formaliser davantage son projet tant dans le dimensionnement que dans les objectifs fixés (en matière de prise en compte du développement durable ou d'ouverture à des partenariats locaux par exemple).

En quoi l'animation et le suivi de la programmation LEADER 2014 - 2022 ont-elles permis la déclinaison efficace de la stratégie ?

Le lancement de la candidature 2014 - 2022

La rédaction de la candidature

Dans le cadre de l'appel à candidature de l'ancienne Région Nord-Pas de Calais lancée en janvier 2015, le GAL du PETR du Cambrésis a élaboré sa stratégie locale de développement dédiée au programme LEADER en appliquant **une démarche participative visant à impliquer une grande diversité d'acteurs** (institutionnels, habitants, partenaires socioéconomiques). Ces derniers ont ainsi pu contribuer à l'identification des enjeux de leur territoire, permettant de prioriser les axes stratégiques à faire figurer dans le cadre de la candidature du futur GAL au programme LEADER, appliquant à ce stade la démarche « Bottom-Up » spécifique au dispositif LEADER. Cette mobilisation efficace a notamment été **rendue possible par l'expérience du territoire avec l'animation de la précédente programmation 2007 - 2013**.

Les entretiens réalisés témoignent, à ce titre, d'**une meilleure organisation et d'une participation plus active** encore que la première programmation LEADER de la structure porteuse, comme le montre ce retour d'un acteur interrogé :

“Au départ [en 2007], ça a été laborieux de mettre ce nouveau processus de travail en marche. En 2015, l'écriture de la candidature a été plus mobilisante et fluide. LEADER était rentré un peu plus dans les moeurs”

Les **ateliers de co-construction** ont notamment favorisé **la participation active** d'élus et de membres de la société civile, davantage imprégnés de la philosophie du programme LEADER. Cette “diffusion” du programme LEADER est notamment permise grâce à l'expérience accumulée, mais aussi par une **meilleure valorisation de la plus-value** du programme LEADER.

Le conventionnement avec l'autorité de gestion régionale

Le GAL du PETR du Cambrésis a adressé sa candidature à la Région Hauts-de-France en juillet 2015, qui a ensuite procédé à l'attribution des enveloppes de financement des fiches-actions en octobre 2015, pour un conventionnement effectif le 28 juin 2016. Un premier délai peut dès lors être constatée avec ce conventionnement vécu comme tardif, à la fois par les acteurs du GAL du PETR du Cambrésis mais aussi de l'autorité de gestion régionale, qui s'explique par la récupération de la compétence LEADER par la région (qui devient autorité de gestion à la place de l'État) et, par conséquent, du manque d'expérience des services régionaux en la matière, comme le témoigne la région interrogée à ce sujet :

“La région est devenue autorité de gestion sur la programmation LEADER 2014 - 2022, Ce transfert n’a cependant pas été suivi d’un accompagnement par l’État, ni par un transfert d’agents, ça a été presque une redécouverte complète de ce que pouvait être LEADER.”

Le lancement effectif de la programmation

Conjointement avec les 9 GAL des Hauts-de-France, le GAL a bénéficié d’une période d’outillage en octobre 2017, mais a perdu au même moment la personne chargée de l’animation. La programmation effective du dispositif LEADER du Pays du Cambrésis a été lancée en juin 2018, avec le dépôt des premiers dossiers de demande de subventionnement. Au printemps 2018, au moment de l’arrivée de la nouvelle animatrice LEADER, le GAL reçoit un modèle de convention pour accompagner les porteurs de projets.

Sur le plan de la répartition des compétences entre acteurs du programme LEADER, la spécificité de la programmation 2014 - 2022 concerne la responsabilité de l’instruction réglementaire des projets. Cette compétence, originellement sous l’égide de l’autorité de gestion seule, est dorénavant dévolue au GAL et à l’autorité de gestion (responsabilité partagée).

En la matière, le GAL du PETR du Cambrésis présente un bon fonctionnement. Des échanges fluides et réguliers ont été menés avec l’autorité de gestion jusqu’à fin 2022, soit jusqu’au terme de la programmation. Bien que les projets programmés par le GAL présentent une dominante forte sur le développement économique, une bonne articulation avec les autres politiques publiques a cependant été constatée, notamment lors des comités techniques. En somme, un bon partenariat a été mis en œuvre, facilité par une stabilité de l’équipe technique depuis 2018.

Grâce notamment aux formations proposées par l’autorité de gestion en début de programme, le GAL dispose d’une bonne maîtrise de la réglementation et des pratiques d’instruction des dossiers, tant en ce qui concerne les demandes d’aide que les demandes de paiement.

L’instruction réalisée par le GAL lui offre une maîtrise du rythme de programmation et de paiement mais a pu aussi, en certaines occasions, le placer dans une position délicate de juge et partie vis-à-vis des porteurs de projet ou bénéficiaires.

L’animation du Comité de Programmation

Le fonctionnement de l’instance

Le comité de programmation est l’instance de validation stratégique, **garante du pilotage effectif du programme LEADER**. Le comité a notamment pour mission de représenter les forces vives du programme LEADER (élus et société civile) et de s’assurer de la bonne utilisation de la maquette LEADER, à la fois dans la mobilisation des fonds mais aussi dans l’investissement des enveloppes et des thématiques prioritaires.

Le comité de programmation s'est constitué une fois que la structure porteuse du GAL a apposé la signature du conventionnement avec l'autorité de gestion régionale, en 2016, avant la programmation effective des premiers dossiers de subventionnement en 2018.

Le comité de programmation s'organise comme suit :

- 21 membres titulaires et 19 suppléants
- 10 membres élus (public), 11 membres de la société civile (privé)

Concrètement, le comité de programmation affichait une diversité dans ses membres, permettant une représentation efficace des trois EPCI (à la fois politiquement et économiquement) :

COLLÈGE PUBLIC	COLLÈGE PRIVÉ
<ul style="list-style-type: none"> ● 5 membres de la CA de Cambrai ● 3 membres de la CA Caudrésis-Catésis ● 2 membres de la CC du Pays Solesmois 	<ul style="list-style-type: none"> ● 5 membres du groupe "artisans, commerçants et agriculteurs" (CCI Grand Hainaut, MEDEF Hainaut-Cambrésis, CMA 59/62), agriculteurs ● 2 membres du groupe "association" (Fédération d'associations) ● 4 membres du groupe "conseil de développement" (agricultrice, ancien chef d'entreprise, retraité, ancien élu, président du conseil de développement)

Le comité de programmation s'est réuni à 15 reprises au cours de la programmation :

2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
3 fois	0 fois	3 fois	3 fois	3 fois	1 fois	2 fois

Le premier comité de programmation "officiel" s'est tenu le 11 octobre 2016, les deux précédentes réunions ne peuvent être considérées comme des réunions programmatives faute de la signature du conventionnement avec l'autorité de gestion régionale.

Le comité de programmation a connu un changement de présidence en 2020, sans que cela n'altère la bonne continuité du fonctionnement de l'instance et sa capacité à mobiliser les partenaires.

La mobilisation partenariale

"A partir du lancement de la programmation LEADER, une fois le conventionnement du GAL signé, on a toujours pu animer les comités de programmation. A chaque fois, il y avait le double quorum, et on pouvait voter les projets"

Ce retour qualitatif issu des entretiens d'investigation met en exergue l'efficacité du comité de programmation dans **sa capacité à mobiliser au long cours les membres du Comité de Programmation**. En effet, on observe une assiduité dans la participation des acteurs publics comme privés aux réunions du comité de programmation

DATE DES RÉUNIONS	MEMBRES DU COLLÈGE PUBLIC	MEMBRES DU COLLÈGE PRIVÉ
11 octobre 2016	12 publics dont 3 suppléants	9 privés dont 1 suppléant
12 juin 2018	9 publics dont 2 suppléants	6 privés dont 3 suppléants
28 juin 2018	10 publics dont 1 suppléant	8 privés dont 1 suppléant
17 décembre 2018	9 publics dont 3 suppléants	10 privés dont 3 suppléants
23 mai 2019	10 publics dont 2 suppléants	11 privés dont 1 suppléant
9 juillet 2019	10 publics dont 3 suppléants	6 privés dont 3 suppléants
25 novembre 2019	5 publics dont 1 suppléant	12 privés dont 6 suppléants
7 février 2020	7 publics dont 2 suppléants	9 privés dont 4 suppléants
1er décembre 2020	14 publics dont 7 suppléants	12 privés dont 4 suppléants
10 décembre 2020	7 publics dont 2 suppléants	9 privés dont 3 suppléants
19 octobre 2021	10 publics dont 5 suppléants	10 privés dont 4 suppléants
15 mars 2022	8 privés dont 4 suppléants	10 publics dont 4 suppléants
22 novembre 2022	9 privés dont 5 suppléants	8 publics dont 2 suppléants
TOTAL	Moyenne : 9 membres présents	Moyenne : 9 membres présents

Le tableau montre d'une part qu'il **n'y a pas eu de démobilisation progressive au cours de la programmation LEADER 2014 - 2022**, même à partir de 2020 et la tenue de réunions de l'instance en distanciel en raison des confinements dûs à la crise sanitaire du COVID-19. On observe toutefois **l'absence de réunion du comité de programmation en 2017**. Cette situation peut notamment s'expliquer par la volonté du territoire de ne pas prolonger davantage le délai d'attente, n'ayant pas reçu à cette date les documents de convention pour les porteurs de projets.

Si la moyenne des acteurs en présence reste sensiblement la même au fil des réunions du comité de programmation, on remarque toutefois que **certaines catégories d'acteurs restent plus difficiles à intégrer** :

- **Les chambres consulaires** avaient été à l'origine fléchées en tant qu'acteur public lors de l'écriture de la candidature en 2015. Or cette classification a été à l'origine d'une difficulté, pour certains acteurs, à identifier la présence des chambres consulaires au cours de la programmation 2014 - 2022. Le travail d'écriture de la nouvelle candidature LEADER 2023 - 2027 a mis en évidence l'enjeu d'intégrer les chambres consulaires en tant qu'acteur privé
- Autre acteur qui a peu participé aux réunions, cette fois-ci du comité technique, **le Département** a été cependant identifié comme un acteur ressource, notamment parce qu'il partage avec les communes et EPCI la **compétence du tourisme**. Le Département détient enfin d'autres **compétences potentiellement pertinentes et mobilisables dans le cadre du programme LEADER** : son chef de filât porte sur l'aménagement du territoire et transports (équipement rural, gestion de l'eau et voirie rurale, aménagement foncier)

Enfin, l'analyse des projets par le comité de programmation se fait selon une présentation administrative et technique du dossier, par l'animatrice du programme LEADER, à la suite d'un avis technique diffusé au préalable aux membres de l'instance. Suite à un échange et à un examen de la cohérence du projet avec les critères de sélection des projets LEADER (édictees dans la convention et validés en séance du comité de programmation), les membres de l'instance procèdent à un vote pour déterminer une note qui conditionnera l'enveloppe du projet. L'animatrice LEADER prend ensuite contact avec le porteur de projet pour lui témoigner du retour du comité de programmation et de la suite de la démarche. De fait, **les porteurs de projets ne peuvent pas présenter leur projet devant les membres du comité de programmation**. Ce fonctionnement présente à la fois des avantages et inconvénients :

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
<ul style="list-style-type: none"> ● Traitement neutre de la candidature du porteur ● Rapidité du traitement des dossiers ● Fluidité générale des projets présentés, appréciée au regard de la lourdeur du programme LEADER 	<ul style="list-style-type: none"> ● Manque de personification du projet par les membres du comité de programmation ● Manque d'identification par le porteur de projet des membres du comité de programmation ● Travail moindre du porteur dans le contenu de son projet

Une remise en question de ce fonctionnement se pose, notamment dans la perspective de la future candidature LEADER du territoire pour la programmation 2023 - 2027, notamment avec la **création d'une instance intermédiaire** entre le comité technique (traitement administratif et attribution d'un avis technique sur le projet) et le comité de programmation (analyse de la cohérence stratégique et attribution de l'enveloppe), appelée "**commission technique**" dans laquelle pourrait siéger un panel d'élus volontaires aux côtés de techniciens et devant laquelle les porteurs seraient invités à présenter leur projet.

LEADER et crise sanitaire : un effet covid ?

A l'instar de nombreuses politiques publiques territoriales et plus largement comme l'ensemble des projets déclinés, **le programme LEADER a été affecté par les différents confinements survenus consécutivement à la crise sanitaire du COVID-19**. A partir de mars 2020, l'interdiction de se déplacer sauf pour motif impérieux a conduit le syndicat mixte du PETR du Cambrésis à modifier les modalités d'animation du programme LEADER, en particulier la tenue des comités de programmation. Ces derniers ont été, dès lors, organisés en format distancié, de manière à poursuivre la conduite du fonds européen. A ce sujet, les membres du comité de programmation sont **très majoritairement satisfaits de la bascule technique** réalisée avec le passage en distancié pour l'animation des deux comités de programmation concernés (1er et 10 décembre 2020). Deux catégories de constats peuvent être dressés à l'issue de la programmation 2014 - 2022 et trois années après le début de ces événements :

- **Sur le fonctionnement du programme LEADER en lui-même** (délais supplémentaires en matière de paiement en raison du délai de recueil des pièces administratives ainsi que l'impossibilité de réaliser des visites du site pour voir l'évolution des projets financés)
- **Sur les changements territoriaux occasionnés** (impact sur les petits commerces de centre-bourgs ainsi qu'un changement de pratiques observés chez les consommateurs, qui ont davantage consommés local et auprès des commerces de proximité)

Concernant ce dernier point, plusieurs retours d'acteurs du territoire montrent que, si les consommateurs se sont tournés vers des offres commerçantes de proximité à partir de mars 2020 (en raison d'une plus grande difficulté à s'approvisionner dans les grandes surfaces), leurs pratiques de consommation sont progressivement retournées comme auparavant dès lors que les phases de confinement se sont achevées. **Le risque, à ce sujet, est la diminution du nombre de consommateurs pour les commerces de proximité qui ont pu se développer entre 2020 et 2021** (pensant que de nouvelles pratiques de consommation se développaient) et, in fine, du taux de survie de ces structures à terme.

L'accompagnement des porteurs de projets

L'ingénierie d'accompagnement dédiée au programme LEADER désigne ici **les deux postes à temps plein de l'animatrice et de la gestionnaire LEADER** au sein de la structure porteuse, le PETR du Cambrésis. En la matière, les retours des entretiens ont révélé **une plus-value très forte du binôme LEADER** sur le GAL, comme l'indique ce retour qualitatif :

“Il y a indéniablement une vraie écoute, une disponibilité et une réactivité de l'équipe d'animation LEADER, qui facilite la mise en oeuvre du programme”

Ce retour qualitatif à propos de l'ingénierie existante du PETR du Cambrésis est **unaniment partagé par les acteurs interrogés** au cours des entretiens d'investigation. L'animatrice et la gestionnaire du programme LEADER sont identifiées comme des **ressources pertinentes et**

précieuses notamment pour certaines intercommunalités membres du PETR du Cambrésis, au sein desquelles la compétence de gestion de fonds européens tels que LEADER n'existe pas, comme en atteste ce retour d'une des collectivités territoriales :

“Nous n'avons pas l'ingénierie en interne pour animer des fonds européens. Notre équipe est plus réduite et non rompue à l'exercice, c'est une vraie chance d'avoir des personnes dédiées à temps plein sur le programme LEADER”

Au-delà de l'existence d'une ingénierie dédiée, c'est également son fonctionnement et sa coordination qui sont appréciées par les acteurs du territoire, ce que souligne cet interlocuteur :

“C'est un binôme qui fonctionne très bien, avec une vraie continuité et agilité dans son organisation, à la fois sur le partage d'information sur l'échange et sur les instructions et paiements”

Le fait que le binôme soit inchangé depuis 2018 est également un **gage de stabilité et de solidité** dans le portage technique et administratif du programme LEADER, mais aussi un **levier d'identification** par la personnalisation du programme autour de personnes fixes.

Les entretiens réalisés auprès des partenaires ainsi que les réponses au questionnaire mettent en avant **l'implication au quotidien et sur le terrain de l'équipe d'animation** du GAL dans l'accompagnement des porteurs de projet à travers les différentes étapes d'un dossier LEADER.

Une étude de 2019 d'AgroSup Dijon propose une “analyse des pratiques d'animation dans l'émergence et la mise en place de projet dans le cadre du programme LEADER”⁵. Elle développe l'existence de **4 typologies d'ingénierie territoriale dans le cadre du programme LEADER**. Ci-dessous la définition de chacune des typologies :

- **Les “instructeurs de dossiers”** : au sein de ces GAL, les animateurs font principalement de l'aide au montage des dossiers des porteurs de projets. Ils ont un faible recours aux outils d'animation, et la sélection des projets en Comité de Programmation est fictive (sélection faite au préalable par l'animateur). L'ancienneté du GAL dans les programmes LEADER est faible (première ou deuxième programmation LEADER) ou bien l'équipe d'animation a peu d'expérience sur LEADER ou encore le turn-over est trop important pour permettre la capitalisation de l'expérience. Enfin, il s'agit souvent d'animateurs qui redirigent ou identifient des projets en amont de la candidature.
- **Les “catalyseurs de projet”** : ces GAL peuvent être comparés à un catalyseur au sens chimique du terme. Ainsi, ils permettent d'accélérer ou de démarrer le processus de création de projets grâce à l'animation et au financement de LEADER. L'animation y est effectuée avec des outils classiques, est concentrée sur la phase de candidature et permet

⁵ <https://www.reseaurural.fr/centre-de-ressources/documents/analyse-de-pratiques-danimation-leader>

de faire aboutir des projets préexistants (catalyse). La sélection des projets, quant à elle, est assez relative. La dimension de “projet de territoire” est pilotée par les élus qui utilisent LEADER comme un outil de financement et éventuellement de cohérence des différentes politiques de territoire.

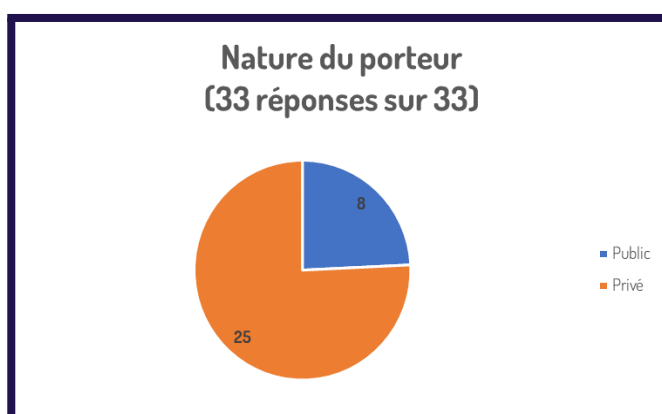
- **Les “animateurs de réseau”** : l’animation du GAL se fait à partir de réseaux d’acteurs préexistants et avec des outils classiques. Les élus y ont un rôle de “rabatteurs” en redirigeant les porteurs de projets vers les animateurs LEADER. Il y a tout de même une implication des acteurs privés tels que les acteurs professionnels ou associatifs. Il y a une réelle sélection des projets en Comité de Programmation, pas ou peu de turn-over et il y a une capitalisation des expériences des programmes précédents.
- **Les “innovateurs”** : l’animation au sein de ces GAL est effectuée à partir d’outils innovants avec dans certains cas la présence d’animateurs au profil “d’expert LEADER”. Ces outils innovants peuvent être utilisés à différentes étapes du programme : pour certains seulement au cours de la mise en place de la candidature, et pour d’autres pendant la programmation. La sélection y est réelle avec une présentation du projet en comité de pré-programmation par le porteur.

Au regard des enseignements de l’évaluation finale (maquette LEADER) et sur la base de cette classification, nous pouvons émettre l’hypothèse que **le GAL du PETR du Cambrésis correspond davantage à la typologie “animateurs de réseau”**, prenant en considération les réseaux antérieurs d’animation existant à l’échelle du PETR du Cambrésis (structure cohérente et bien identifiée par les trois EPCI), la présence sans discontinuité des mêmes animatrices et gestionnaires LEADER depuis 5 ans, l’implication des membres de la société civile et des élus dans le Comité de Programmation, instance dans laquelle s’opère une réelle sélection des projets.

Le profil des porteurs de projet sur la programmation 2014 - 2022

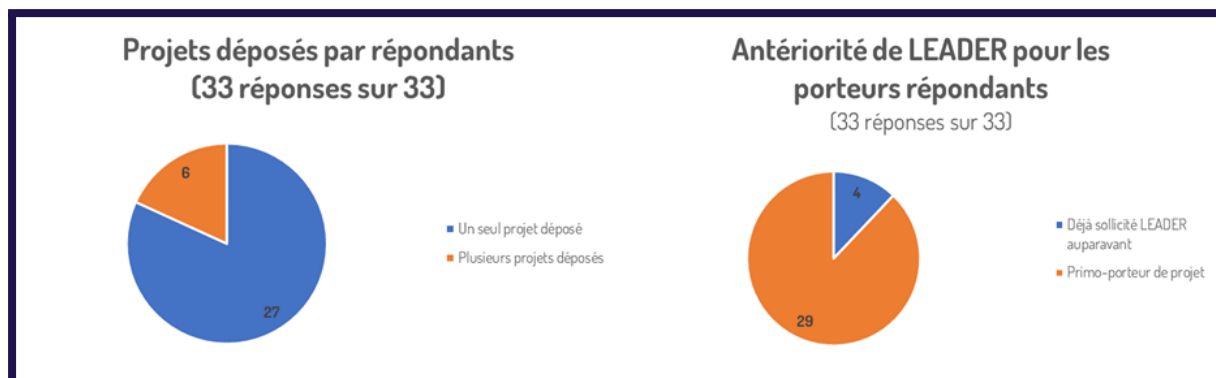
L’enquête par questionnaire permet de dresser une **représentation type de la nature des porteurs ayant élargé au programme LEADER sur la période 2014 - 2022.**

Le programme LEADER bénéficie **majoritairement à des porteurs privés** : 72 des 114 projets déposés sur l’ensemble de la programmation sont de nature privés (soit 62%), proportion confirmée ci-contre par les retours des porteurs interrogés.



Pour ce qui concerne les acteurs publics ayant élargé au programme LEADER, on dénombre **4 communes, 3 EPCI et un office de tourisme**. Les structures privées sont très **majoritairement des TPE / PME** (24 sur 25), la dernière structure privée étant une **association loi 1901**.

Les porteurs ont majoritairement sollicité le programme LEADER **pour un seul projet** (27 des 33 répondants, 82%). Il s'agit également pour la plupart de **leur première fois** (29 répondants sur 33 ont élargé au programme LEADER pour la première fois, soit 88%).



Le suivi des porteurs de projet

Concernant l'accompagnement des porteurs de projets, **la démarche de suivi a été identifiée par l'ensemble des acteurs interrogés comme étant efficace** (rapidité dans les réponses apportées), pertinente (qualité des conseils au regard des problématiques rencontrées) **et évolutive** (adaptée selon les phases de l'accompagnement des porteurs de projets).

Toutefois, une fois le projet analysé par l'instance administrative (comité technique) puis validé en Comité de Programmation, **le porteur ne bénéficie plus d'accompagnement spécifique pour décliner son projet**. Les équipes techniques des structures porteuses de GAL n'ont pour l'instant pas pu consacrer ce temps supplémentaire aux structures et personnes afin de valoriser leur projet et de communiquer sur leur territoire à partir d'exemples concrets.

“Une fois le projet validé en Comité de Programmation, nous [les membres de l'instance] n'avons plus de regard sur les effets concrets du projets, ce que ça produit, si ça atteint ou non les objectifs. Si on en entend parler, c'est parce que le projet n'a pas abouti”

Plusieurs étapes jalonnent le **“parcours” du porteur de projets**. Selon sa connaissance du programme LEADER, son expérience en matière de montage de dossier (administratif, financier), son ingénierie technique ainsi que sa capacité à déployer de manière opérationnelle son projet, le porteur de projet ne les appréhende pas de la même manière.

ETAPES	DESCRIPTION DE LA PHASE	ATOUTS	LIMITES
Écriture du projet	Accompagnement du porteur de projet dans la définition et la réflexion de son projet.	Vrai temps de réception et d'écoute technique des porteurs. Une qualification du projet vivement appréciée du porteur, permettant de donner une visibilité et une ampleur au projet.	Problématique du délai de paiement ne permettant pas d'accompagner les porteurs de projet ayant une faible capacité de trésorerie. Un besoin de mieux définir des critères de réussite du projet (objectifs chiffrés atteignables).
Montage technique et administratif	Accompagnement spécifique à destination des porteurs de projets, notamment autour de l'analyse de la grille d'éligibilité des projets.	Une ingénierie efficace, à l'écoute, en capacité de donner une expertise administrative et technique ou de rapprocher les acteurs adaptés du porteur de projet pour structurer son projet.	Difficultés pour les porteurs privés à trouver des cofinancements publics. Dossier administratif complexe nécessitant de nombreuses pièces. Demande de réalisation d'un prévisionnel au centime près, sans tenir compte des divers aléas que peut rencontrer un projet. Le projet en dépôt de demande de subvention est quasiment équivalent à celui de demande de paiement.
Passage en comité technique	Analyse du projet par l'équipe technique (sans la présence du porteur de projet) et attribution d'une première note technique avant validation en comité de programmation.	Un format de décision adapté, transparent, facilitant la validation du projet. Une grille d'analyse des projets identifiée comme satisfaisante.	Une absence de possibilité pour les porteurs de projets de venir présenter et défendre leur projet. Une multiplication des comités rendant parfois difficile la mobilisation des acteurs.
Suivi post-programmation	Accompagnement dans la déclinaison opérationnelle du projet et identification des effets leviers du programme LEADER.	Un retour rapide une fois le projet validé en comité de programmation. Une visite sur site pour identifier le déroulement du projet (identification de points de blocage).	Difficulté de paiement due au circuit de gestion. Un manque de suivi des projets une fois ces derniers validés. Difficulté à identifier les impacts des projets accompagnés

Le suivi du programme LEADER

Le suivi de la consommation de l'enveloppe

Cette partie de l'analyse évaluative vise à **comprendre la mobilisation de la maquette LEADER et l'investissement des différentes thématiques** inscrites dans la stratégie locale de développement. Le tableau suivant présente l'évolution de la maquette LEADER entre la signature de la convention (FEADER initial) et la fin de la programmation 2014 - 2022, consécutivement aux quatre déplacements d'enveloppe (2019-2022) et aux deux abondements complémentaires de la Région (2020-2022)

MAQUETTE LEADER	FEADER	Déplacement #1	Déplacement #2	Déplacement #3	Abondement région #1	Abondement région #2	Déplacement #4	FEADER nouvelle maquette	Delta maquette initiale
FA#1 Dynamiser l'offre de services économiques existante	329 650€	+ 135 000€	+ 50 490€	+ 29 965	+ 148 042€	+ 132 683€	+ 45 771€	891 591€	+ 541 941€
FA#2 Soutenir une nouvelle offre économique de proximité	84 000€	- 45 000€	0€	+ 15 645€	0€	0€	0€	54 645€	- 29 355€
FA#3 Soutenir l'offre de services touristiques existante	160 100€	0€	- 48 690€	- 36 215€	+ 59 260€	+ 9 815€	+ 8 091	136 179€	- 23 921€
FA#4 Soutenir une nouvelle offre touristique de proximité	191 800€	0€	0€	- 9 395€	+ 120 000€	+ 25 513€	+ 2 194€	330 112€	+ 138 312€
FA#5 Soutenir la filière liée aux producteurs locaux	77 000€	- 20 000€	- 10 330€	0€	0€	0€	0€	46 670€	- 30 330€
FA#6 Soutenir la filière liée à la valorisation des déchets	132 450€	- 70 000€	+ 8 540€	0€	0€	0€	- 2 618€	68 372€	- 64 078€
FA#7 Coopérer en Nord-Pas de Calais et en Europe pour renforcer la stratégie du GAL	40 000€	0€	0€	0€	0€	0€	- 27 971€	12 029€	- 27 971€
FA#8 Animer et faire fonctionner le GAL LEADER du Cambrésis	245 000€	0€	0€	0€	+ 91 175€	+ 7 538€	- 9 285€	334 428€	+ 89 428€
TOTAL	1 280 000€	0€	0€	0€	418 477€	175 549€	0€	1 874 026€	+ 594 026€

Plusieurs observations peuvent être apportées quant à ces données :

- **Le GAL du PETR du Cambrésis** a bénéficié de **deux abondements complémentaires** régionaux, ce qui témoigne d'une réussite dans la mesure où les enveloppes supplémentaires ont été rapidement utilisées. Cet indicateur témoigne de **l'identification du programme LEADER** et de la capacité du Comité de Programmation et, plus largement de l'ensemble de l'équipe technique LEADER du PETR du Cambrésis, à mobiliser les fonds européens pour le développement de projets ruraux
- Ces deux abondements supplémentaires font du GAL du PETR du Cambrésis **le premier GAL des Hauts-de-France pour le total de l'enveloppe budgétaire attribuée**
- Quatre déplacements d'enveloppe ont été effectués entre 2019 et 2022. La fiche-action #1 est celle qui en a le plus bénéficié (+ 261 226€) ; à l'inverse la fiche-action #6 (soutien aux producteurs locaux) est celle qui en a été le plus affectée (- 78€)
- On observe également une **évolution dans l'investissement des thématiques** :
 - La thématique du tourisme, par exemple, n'avait été jusqu'en 2020 que **faiblement mobilisée** : aucun déplacement d'enveloppe n'a été effectué sur la fiche-action #3, puis 85 905€ ont été retirés lors des deux autres déplacements. La fiche-action #4 n'a bénéficié d'**aucun déplacement supplémentaire de fonds** (9 395€ ont même été extraits pour le troisième déplacement). A partir de 2021, 69 075€ ont été octroyés par la Région lors des deux dotations complémentaires (pour la fiche-action #3) et 145 513€ (pour la fiche-action #4)
 - La thématique du soutien à la valorisation des déchets (fiche-action #6) s'est vue **faiblement investie au démarrage**, avec un reventilation de 70 000€ de l'enveloppe (en direction de la fiche-action #1) et à l'inverse a bénéficié d'un déplacement de dotation en 2020 (8 540€) pour finalement se voir retirer une nouvelle partie de son enveloppe (- 2 618€)
 - La thématique du soutien à l'offre économique de proximité (fiche-action #2) a connu une **trajectoire oscillante** également, avec un retrait de son enveloppe de 45 000€ en 2019 puis d'un abondement régional complémentaire en 2020 de 15 645€
- La fiche-action #7, mesure 19.3 du FEADER, concerne la mise en œuvre d'un projet de coopération avec un GAL voisin. **Cette fiche-action n'a été investie qu'à la toute fin** de la programmation LEADER 2014 - 2022, avec **la signature d'un projet en novembre 2022** ("Etude d'un lieu multi-services en milieu rural pour un guide d'accompagnement") pour un montant de 12 029€ (soit une reventilation de 27 971€ vers les trois dernières fiches-actions pour le déplacement #4)
- La fiche-action #8, mesure 19.4 du FEADER, concerne l'animation, la gestion et l'évaluation en continu de la programmation. a bénéficié de **deux dotations complémentaires à partir de 2020** (d'un total de 98 713€). Cette enveloppe a notamment servi au financement de fonctionnement (frais salariaux / aides aux postes, frais de déplacement, fournitures de

biens et/ou prestations de services) et d'investissement (communication, prestations externes) du PETR du Cambrésis, structure porteuse.

Ces mouvements de fonds entre les différentes enveloppes de fiche-actions traduisent in fine une forme de constance dans l'investissement de la fiche-action #1, un investissement plus lent et progressif de la thématique du tourisme (fiches-actions #3 et #4), des mobilisations erratiques de certaines thématiques (fiche-action #6 : valorisation des déchets ; fiche-action #2 : nouvelles offres d'économie de proximité) voire un manque d'investissement tout au long de la programmation LEADER (fiche-action #5).

Le tableau ci-après, construit sur la base des 7 autres fiches-actions, propose de mettre en exergue les atteintes des seuils fixés dans la convention de 2016 concernant la dernière fiche-action :

FICHE-ACTION #8 : ANIMER ET FAIRE FONCTIONNER LE GAL LEADER DU PETR du Cambrésis

INDICATEURS DE RÉALISATION	SEUIL	ATTEINTE
Nombre d'emplois créés, maintenus	27	151
Nombre de réunions du Comité de Programmation	15	15
Nombre de réunions d'informations organisées	20	8
Nombre de contacts avec les porteurs de projets	150	327
Nombre de dossiers de demande de subventions réalisés	100	133
Nombre de projets programmés par le GAL sur l'ensemble des fiches actions de 1 à 6	82	107
Nombre de projets se réalisant sur des communes de moins de 6 000 habitants	65	65
Nombre de projets réorientés sur un autre cofinancement européen	10	5
Nombre de projets mobilisant un cofinancement public national/régional/départemental	52	64
Nombre de projets dont le maître d'ouvrage est un acteur privé	40	81
Nombre de supports de communication produit	5	3
Nombre d'événements de communication réalisés	2	N.D.
INDICATEURS DE RÉSULTAT	SEUIL	ATTEINTE
Nombre d'articles presse/web/réseaux sociaux sur le GAL et ses projets	50	8
Nouveaux bénéficiaires accompagnés dans le cadre du programme LEADER	25	77
Nombre de bénéficiaires réorientés vers d'autres fonds européens (FEDER, FSE, volet régional du FEADER, FEAMP)	10	5
Nombre d'emplois créés, maintenus sur l'ensemble des fiches actions	27	151
Profil de paiement	Respect des cibles fixés sur le contenu de la convention	OUI

Tous les seuils fixés à l'origine ont été dépassés, **faisant de la programmation 2014 - 2022 une réussite pour le PETR du Cambrésis**. Par ailleurs, le fait que 65 projets ont été menés au sein de communes de 6 000 habitants et moins traduit in fine **l'efficacité du programme LEADER à toucher des territoires ruraux en priorité**.

La visibilité / l'identification du programme LEADER

Dernier point d'analyse de l'évaluation finale, il s'agit ici de comprendre **l'évolution de l'identification et de la perception du programme LEADER sur le territoire du PETR du Cambrésis**. En la matière, les retours qualitatifs issus des entretiens, à la fois avec les membres du comité de programmation et avec les acteurs institutionnels du territoire, montre **une difficile identification du programme LEADER** au-delà du cercle d'acteurs du territoire initiés sur le sujet :

“LEADER souffre encore aujourd'hui d'une certaine illisibilité de la part des acteurs du territoire par rapport aux autres fonds européens, mais ce n'est pas de la faute du Pays mais dû à une absence d'animation et de communication de proximité”

Les membres du comité de programmation, s'ils conviennent aujourd'hui une meilleure connaissance du programme LEADER, mettent notamment en exergue que la plupart des maires des communes adhérentes du Pays du Cambrésis ne connaissent pas forcément le programme LEADER ou, s'ils en ont entendu parler, n'ont qu'une vision parcellaire ou subjective (“ce n'est pas pour moi”). Malgré une présentation du programme LEADER dans les différentes instances des collectivités territoriales (comité syndical, conseil communautaire, commission ruralité, etc.), **l'appropriation et la compréhension du programme LEADER sont à travailler**, étant donné que les maires sont les principaux relais de proximité en matière de communication, spécifiquement dans les territoires ruraux.

“Ce sont les maires qui sont les interfaces, qui font le lien avec le tissu économique local. Ce sont eux qu'il faut pouvoir toucher en priorité dans la communication de LEADER”

En dépit de cette limite, il apparaît toutefois que sur la programmation 2014 - 2020 se développe un nouveau réflexe d'orienter vers le programme LEADER dès lors qu'un porteur de projet se manifeste. **La communication est plus active et ciblée** que pour la première programmation LEADER 2007 - 2013 (avec une distribution de flyers pour rendre visible le programme LEADER, mais aussi une présence à chaque réunion publique du syndicat mixte du PETR du Cambrésis pour présenter LEADER). Si le réflexe LEADER se diffuse - encore lentement - chez les élus du territoire, ce constat ne se pose toutefois pas pour les acteurs économiques et en particulier les entreprises privées du territoire, comme le souligne un membre du comité de programmation :

“Il faut aller chercher les porteurs et les informer, ils n'ont pas toujours le réflexe LEADER”

Ce manque de réflexe entraîne notamment un manque de connaissance des modalités de sélection du programme LEADER :

“L'obligation d'avoir un cofinancement public n'est pas toujours connue des porteurs de projets. Il faut pouvoir mieux les outiller sur la nature du projet qu'ils peuvent déposer”

Recommandations pour la future programmation LEADER 2023 - 2027

Les recommandations proposées ci-dessous reprennent les constats présentés dans la partie “enseignements” de l'évaluation finale. Ces recommandations ne présentent aucunement un caractère contraignant ; elles forment plutôt des pistes de réflexion soumises à arbitrage au syndicat mixte du PETR du Cambrésis, structure porteuse du programme LEADER, dans l'optique de l'écriture future de la candidature au programme LEADER pour la période 2023 - 2027.

Volet stratégique

Le volet stratégique concerne le pilotage du programme LEADER et les différentes thématiques. En la matière, plusieurs recommandations sont ici formulées :

- Intégrer le soutien au commerce et à l'artisanat de proximité dans une thématique plus large autour de l'attractivité territoriale
- Mettre en avant une approche transversale à toutes les thématiques, autour de la mobilité, du numérique et de l'accompagnement à la transition énergétique et écologique
- Retirer la thématique relative au tourisme de proximité, transversale en cela qu'elle traite de développement territorial, et l'intégrer dans l'approche “attractivité territoriale”
- Maintenir la thématique du soutien à l'alimentation durable et de proximité et élargir les conditions d'éligibilité des publics cibles (avec la possibilité pour les agriculteurs en propre de déposer un dossier de demande de subvention)
- Préciser la thématique relative au déchet, en proposant une approche à la fois sur la valorisation des déchets et plus largement autour de la notion d'économie circulaire (faisant le lien avec l'approche transversale autour du soutien aux démarches de transition)
- Élargir les membres du comité technique en y intégrant davantage de partenaires (Département du Nord, Chambre d'agriculture)

Volet opérationnel

Le volet opérationnel traite davantage du suivi technique des porteurs de projets et de la communication du programme LEADER. Plusieurs recommandations ont été identifiées :

- Formaliser une instance intermédiaire d'analyse des candidatures des porteurs de projets (“commission technique”) où siègeraient élus et techniciens volontaires (EPCI et communes) et devant laquelle viendraient les porteurs pour présenter leurs projets
- Renforcer la communication à destination :
 - Des élus et, plus largement, des communes (intégrant les directions générales de services ou les secrétariats de mairie dès lors qu'il s'agit d'un village ou bourg) dans

l'optique de renforcer la diffusion du programme LEADER (avec un regroupement par secteurs de communes)

- Des techniciens des EPCI et des communes (via la commission technique d'une part, d'événementiels autour du développement territorial d'autre part)
- Intégrer davantage les cabinets d'experts comptables, levier pertinent de diffusion, ces derniers étant également des interlocuteurs privilégiés des petites et moyennes entreprises

Liste des personnes rencontrées

NOM	FONCTION	STRUCTURE
Laurence RIBES	Présidente du comité de programmation-suppléante du collège public, Maire de Montay	Communauté d'Agglomération du Caudrésis-Catésis
Mélanie LEGUAY	Animatrice du Programme LEADER	PETR du Cambrésis
Dorothee BIN	Gestionnaire du Programme LEADER	PETR du Cambrésis
Sylvain TRANOY	Président du PETR du Cambrésis, président de la structure porteuse du GAL	PETR du Cambrésis
Maryvonne RINGEVAL	Membre du comité de programmation-titulaire du collège public, Adjointe mairie de Raillencourt sainte Olle	Communauté d'Agglomération de Cambrai
Pascal MOMPACH	Membre du comité de programmation-titulaire du collège public, Maire de Doignies	Communauté d'Agglomération de Cambrai
Jacques RICHARD	Membre du comité de programmation-titulaire du collège public, Maire de Gouzeaucourt	Communauté d'Agglomération de Cambrai
Michel HENNEQUART	Membre du comité de programmation-titulaire du collège public, Maire de Mazinghien/Élu du PNR de l'Avesnois	Communauté d'Agglomération du Caudrésis-Catésis
Marie-Josée DEPREZ	Membre du comité de programmation-titulaire du collège public, Maire de Clary	Communauté d'Agglomération du Caudrésis-Catésis
Georges FLAMENGT	Membre du comité de programmation-titulaire du collège public, Maire de saint python	Communauté de Communes du Pays Solesmois
Didier ESCARTIN	Membre du comité de programmation-titulaire du collège public, Maire d'Escarmain	Communauté de Communes du Pays Solesmois
Emmanuelle LETERME	Membre du comité de programmation-suppléante du collège privé (groupe entreprise), agricultrice	Exploitante agricole
Roland DEQUIDT	Membre du comité de programmation-titulaire du collège privé (groupe association)	Retraité
Guy VERMEULEN	Membre du comité de programmation-suppléant du collège privé (groupe association), membre de Cambrésis ressources / Directeur de vacances plurielles loisirs	Vacances plurielles loisirs

Jean BEGUIN	Membre du comité de programmation-titulaire du collège privé (groupe conseil de développement)	Retraité
Olivier SIMANOSKI	Membre du comité de programmation-suppléant du collège privé (groupe conseil de développement), Directeur A.C.C.E.S.	A.C.C.E.S.
Corinne DAMERVAL	Responsable de service -Direction agriculture et développement rural Service dynamiques rurales de la région Hauts de France	Région Hauts-de-France (Autorité de gestion LEADER)
Sébastien BAILLY	Chargé de mission leader- Direction agriculture et développement rural Service dynamiques rurales de la région Hauts de France	Région Hauts-de-France (Autorité de gestion LEADER)
Joséphine FARINEAUX	Chargée de mission Mission ingénierie touristique et attractivité /Cellule ingénierie et projets transversaux	Région Hauts-de-France (Autorité de gestion LEADER)
Berkins BIENAIME	DGS-communauté de communes du pays solesmois	Communauté de Communes du Pays Solesmois
Pascal CARNEAU	DGS-communauté d'agglomération de Cambrai	Communauté d'Agglomération de Cambrai
Yann BONNAIRE	chargé de dév éco,communauté d'agglomération du caudrésis-catésis	Communauté d'Agglomération du Caudrésis-Catésis
Mélanie FANTON	DGA/directrice de la stratégie territoriale, communauté d'agglomération de Cambrai	Communauté d'Agglomération de Cambrai
Pascal LABY	Porteur de projet leader, directeur de l'association ACTION	Association Action
Philippe LEFEBVRE	Conseiller entreprise Représentant CMA Comité technique	Chambre des Métiers et de l'Artisanat
Luc MESSIEN	Membre du comité de programmation-titulaire du collège privé (groupe entreprise), président du conseil de développement, chef d'entreprise	Conseil de Développement



98 bis rue Brûle Maison 59000 LILLE

Tél. : 03 20 01 00 41

Mail : contact@extracite.coop