



Les territoires ruraux en Nord-Pas de Calais

Evaluation finale collective du programme LEADER des 5 GAL du Nord-Pas de Calais

Programmation 2007-2013

GAL Avesnois

Rapport individuel final d'évaluation

Version finale - décembre 2014

Sommaire

Rappel méthodologique – Objet du rapport.....	7
Carte d'identité du territoire	9
Partie 1 – Analyse de la stratégie.....	10
1. Le défi de la cohérence entre les entités administratives du territoire.....	10
1.1. Un territoire riche et localisé stratégiquement.....	10
1.2. Un périmètre cohérent qui a fortement évolué	10
1.3. Le défi de la cohérence entre les entités administratives du territoire	11
2. « Cultiver ouverture, dynamisme et esprit d'entreprise en s'appuyant sur les ressources du territoire »	12
2.1. L'Avesnois, un territoire face à des enjeux socio-économiques et identitaires importants.....	12
2.2. Une stratégie montée en parallèle de la Charte du Parc naturel régional	12
2.3. Les orientations stratégiques du programme	13
2.4. Une stratégie réadaptée en cours de programmation	14
Partie 2 - Gouvernance et modalités de mise en œuvre.....	17
1. Un accompagnement de proximité et efficace	17
2. Le Comité de programmation : un organe cohérent mais une mobilisation difficile qui interroge l'appropriation de la gouvernance	18
2.1. Une structuration pertinente du Comité de programmation	18
2.2. La difficulté à mobiliser les membres du Comité	19
2.3. Une capacité de programmation importante et croissante.....	21
2.4. Une gouvernance publique-privée appréciée mais à parfaire	22
3. Une communication insuffisante qui a pu limiter l'impact du programme.....	22
4. Des partenariats multiples, efficaces et parfois innovants	23
4.1. Le FISAC : la mise en place d'une innovation administrative en Cœur de l'Avesnois	23
4.2. Des partenariats avec les acteurs locaux qui ont permis l'émergence de projets.....	24
4.3. L'articulation entre LEADER et les autres fonds européens.....	25

5. Un circuit de gestion long à se fluidifier	25
5.1. Des relations avec le service instructeur fluidifié en cours de programmation	25
5.2. ... pour une gestion des dossiers complexes	26

Partie 3 – Réalisations du GAL 28

1. Une mise en œuvre effective et structurante	28
1.1. En quelques chiffres... ..	28
1.2. Des résultats variables en fonction des thématiques	32
1.3. Répartition des sources de financement.....	36
2. Des projets communaux mais aussi intercommunaux, inégalement répartis sur le territoire	39
2.1. Une part importante de projets communaux et intercommunaux	39
2.2. Des projets inégalement répartis sur le territoire.....	40
3. Une mobilisation importante et un accompagnement de proximité des bénéficiaires privés.....	41
3.1. La très forte mobilisation des porteurs de projets privés	41
3.2. La montée en qualité des projets.....	42
4. Le suivi des réalisations du GAL.....	43

Partie 4 – Effets et impacts du programme LEADER 45

1. Les impacts économiques de la mise en œuvre de LEADER en Avesnois	45
2. LEADER Avesnois et le lien social : un renforcement notable.....	46
2.1 Stratégie de territoire et lien social.....	46
2.2 Le développement des services en milieu rural pour favoriser le lien social.....	47
2.3 Le développement économique, source d'intégration sociale	48
2.4 Tourisme, attractivité du territoire et lien social	49
2.5 L'Agriculture : le lien social comme enjeu de la diversification	50
2.6 Créer du lien social par la culture : la voie royale ?.....	51
3. Une innovation dans les projets discrète et peu définie.....	53
3.1. Une innovation plus ou moins importante en fonction des secteurs.....	53

3.2 Mais une innovation encore discrète par manque de définition partagée pour mieux la valoriser.....	54
4. Une coopération originale mais difficile à mettre en place	55
4.1. L'ambition du GAL en matière de coopération	55
4.2. Le projet de coopération mis en place par le GAL	55
4.3. Les progrès possibles en coopération	56
5. Une mise en réseau informelle des GAL	57
Partie 5 – Conclusions et perspectives pour la prochaine programmation	59
Annexes	65

Sommaire des illustrations

Figure 1 - Taux de programmation et de paiement des fonds FEADER au 30 juin 2014 dont animation et gestion ©RCT	28
Figure 2 - Taux de programmation et de paiement au niveau regional (dont animation et gestion) ©RCT	28
Figure 3 - Montant FEADER attribué et paye par dispositif au 30 juin 2014 ©RCT	29
Figure 4 - Rythme de programmation annuel par dispositif ©RCT	30
Figure 5 - Rythme de paiement annuel prévu et réel ©RCT.....	31
Figure 6 - Structuration du Comité de Programmation en fonction de la stratégie du GAL ©RCT	18
Figure 7 - Présence des membres des collèges publics et privés au comités de programmation et respect de la règle du double quorum © RCT	19
Figure 8 - Nombre de Comités de Programmation par an ©RCT	20
Figure 9 - Nombre de projets programmés par an	21
Figure 10 - Nombre de projets par classe d'enveloppe FEADER attribuée ©RCT	32
Figure 11 - Nombre de projets par classe de coût total des projets ©RCT	32
Figure 12 - Montant FEADER programmé par dispositif dans la convention ©RCT	33
Figure 13 - Montant FEADER attribué par axe par le comité de programmation ©RCT	33
Figure 14 - Part du FEADER attribué par rapport au coût total des projets par dispositif ©RCT	36
Figure 15 - Répartition des financements de projets entre les principaux co-financeurs ©RCT.....	37
Figure 16 - Echelle de rayonnement des projets ©RCT.....	39
Figure 17 - Nombre de projets financés par EPCI ©RCT.....	40
Figure 18 – Montants FEADER attribués aux projets programmés par EPCI ©RCT	40
Figure 19 - Répartition des porteurs de projets publics et privés ©RCT	41

Remerciements

Le présent rapport avait pour objectif d'appuyer son analyse sur les propos et expériences recueillis auprès des acteurs du territoire. Aussi le cabinet les remercie pour s'être prêtés au jeu des entretiens et pour leur parole franche et ouverte.

Plus spécialement, nous saluons l'ensemble de l'équipe du GAL, dont la collaboration a permis de produire un travail approfondi, que l'on souhaite au plus près de la réalité du territoire du Parc naturel régional de l'Avesnois.

Avertissement de lecture

Les chiffres sont comptabilisés sur la période du 15 janvier 2009 au 30 juin 2014.

Les citations présentées entre guillemets et en italique sont des propos rapportés des entretiens ou de séances de travail menés auprès de différents acteurs, dans le cadre de cette évaluation.

Rappel méthodologique – Objet du rapport

Le présent rapport s'inscrit dans une démarche d'évaluation collective et individualisée réalisée pour chacun des 5 Groupes d'action locale LEADER de la région Nord-Pas de Calais. Cette évaluation a consisté en une méthodologie commune, en une évaluation de la mise en œuvre de LEADER à l'échelle régionale et en une adaptation individualisée par GAL en fonction de leurs attentes et de leurs besoins spécifiques. Ce procédé a permis à la fois de produire des données et une évaluation harmonisées au niveau régional et de répondre aux spécificités de chaque GAL.

Cette démarche collective est à souligner car elle démontre une volonté des 5 GAL de s'unir et de travailler ensemble à leur évaluation, pour permettre d'avoir des outils communs et ainsi, une vision à la fois locale et régionale de leur réalisation.

L'évaluation collective a été réalisée autour de cinq questions évaluatives :

- ⇒ Quels impacts des réalisations menées ?
- ⇒ Quel rôle et quelle place de l'ingénierie ?
- ⇒ Quelle valeur ajoutée LEADER en termes de développement des territoires et au regard des 7 principes fondamentaux de la démarche LEADER ?
- ⇒ Quelle articulation de LEADER avec les autres dispositifs territoriaux ?
- ⇒ Quel bilan pour le pilotage régional ?

Tronc commun :

La méthode commune d'évaluation pour les 5 GAL s'est déroulée autour de trois étapes, complétées et alimentées par une analyse documentaire et par la réalisation d'un tableau commun pour l'analyse quantitative.

Tous les entretiens menés se font fondés sur une trame commune aux évaluateurs et élaborée en fonction des publics interrogés.

Les évaluateurs ont également participé, dans la mesure du possible, à au moins un comité de programmation en tant qu'observateur.

L'évaluation a permis, par ailleurs, de réaliser une journée InterGAL le 19 juin 2014, afin de travailler autour des questions des cofinancements, du circuit de gestion et de la mise en réseau. Le Conseil régional, le Conseil général du Pas de Calais, la DRAAF (Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt), les DDTM (Directions départementales du territoire et de la mer) du Nord et du Pas de Calais, l'Agence de Services et de Paiements et les 5 GAL étaient représentés.

Démarche évaluative spécifique au GAL Avesnois:

L'analyse documentaire s'est principalement fondée sur les documents suivants :

- La candidature et la convention engageant la programmation 2007-2013
- Les avenants, notamment celui daté du 30 janvier 2013

- Les quatre rapports d'activité annuels
- Les comptes rendus des Comités de programmation
- Le tableau des programmations et réalisations dûment rempli par l'équipe technique

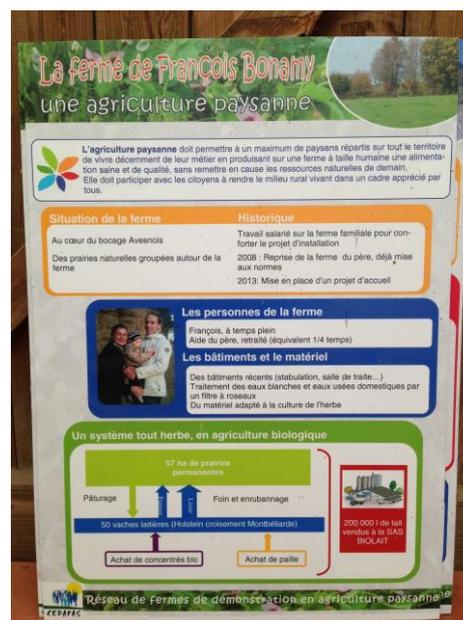
La première journée de terrain a été organisée le 1^{er} juillet 2014. La méthodologie d'évaluation a été présentée aux membres du GAL. Des entretiens ont été menés avec la Présidente, Madame Anne-Marie Stiévenart (Vice-Présidente du PNR de l'Avesnois) et le Vice-Président, Monsieur Vincent Dumesnil (co-directeur de l'association La Chambre d'eau), du Comité de Programmation. L'équipe technique du GAL, composée de l'animateur Aurélien Cir et de la gestionnaire Cécile Bavay, a également été entretenue.

La deuxième journée, le 2 juillet, a été consacrée à des échanges avec des bénéficiaires, via un focus groupe avec une dizaine de porteurs de projets, ainsi qu'avec un binôme du collège privé. Cette journée a également été l'occasion de participer à un Comité de Programmation.

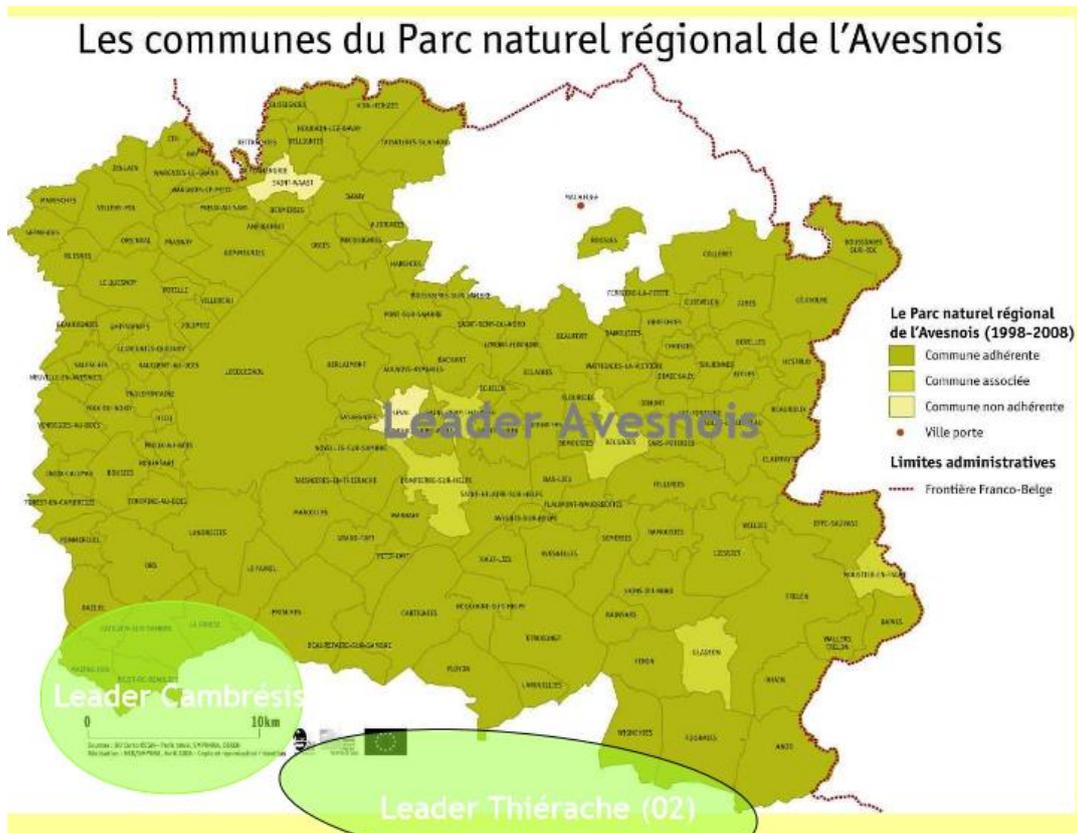
Les membres du collège public du Comité de Programmation n'ayant pas pu être réunis lors de ces journées de terrain, des entretiens téléphoniques ont été menés auprès d'eux : trois membres du collège public ont ainsi été contactés.

La troisième étape, le 11 septembre, a consisté en une journée d'entretiens sur le terrain avec les porteurs de projets suivants :

- M. Bonamy, à Solre-le-Château, sur le projet d'aménagement de chambres d'hôtes et l'acquisition d'une chaudière à bois déchiqueté dans le cadre de la diversification durable des activités agricoles.
- L'équipe de bénévoles et de salariés du Musée de la poterie, à Ferrière-la-Petite, qui nous a présenté le jardin du Musée, la nouvelle salle d'accueil des publics ainsi que le nouveau four dédié au grès salé.
- M. Guesdon, à Solre-le-Château, sur la modernisation de son commerce de proximité et l'acquisition d'un véhicule électrique pour les livraisons.



Carte d'identité du territoire



✓ Le territoire

- ▶ Population : 131 000 habitants (2010)
- ▶ Densité : 126,8 hab/km² (2010)
- ▶ Périmètre : 131 communes regroupées en 4 EPCI (après fusion de périmètre en cours de programmation) – Périmètre similaire à celui du PNR Avesnois (à l'exception de 7 communes incluses dans le périmètre du GAL Cambrésis)

✓ Le programme

- ▶ Montant LEADER (FEADER) attribué lors du conventionnement : 1 170 000 euros (enveloppe identique pour les 5 GAL)
- ▶ Montant total des projets programmés au 30 juin 2014 : 1051256,06 euros
- ▶ Nombre de projets programmés au 30 juin 2014 : 58 projets
- ▶ Nombre de projets payés au 30 juin 2014 (tout ou partie) : 42 projets

✓ L'expérience et l'équipe technique

- ▶ Antériorité : Leader 2 pour le Parc naturel régional, mais aucune antériorité pour l'équipe d'animation en place
- ▶ Equipe Leader : 1,5 ETP, avec 1 ETP dédié à l'animation et 0,5 à la gestion.

Partie 1 – Analyse de la stratégie

1. Le défi de la cohérence entre les entités administratives du territoire

1.1. Un territoire riche et localisé stratégiquement

Le territoire de l'Avesnois a un cadre de vie attractif, qui bénéficie de la richesse des ressources naturelles (bocage, forêt), historiques (patrimoine industriel) et culturelles (bâti traditionnel, multiplicité des acteurs culturels et artistiques, savoirs et savoir-faire spécifiques tels que la technique du grès salé, la production du Maroilles). Ces atouts constituent le terreau d'une identité du territoire potentiellement forte. Cependant, les habitants de l'Avesnois perçoivent le territoire de façon plutôt négative. La population du territoire est majoritairement fragilisée : elle est souvent peu qualifiée, dispose de faibles ressources et connaît des problématiques socio-sanitaires fortes (alcoolisme par exemple). De plus, il existe un fort déclin démographique en Avesnois, accompagné d'un vieillissement important de la population, qui amène à s'interroger non seulement sur l'attractivité du territoire mais aussi sur la nature des services à la population. Pour améliorer cette image, le GAL souhaite structurer les acteurs du territoire, nombreux et dynamiques mais éparpillés, afin de proposer un véritable projet culturel identitaire qui implique les habitants.

Une deuxième caractéristique de l'Avesnois est sa géographie stratégique, au carrefour de plusieurs espaces : la Belgique, la Picardie et le reste de la région Nord-Pas de Calais. Pourtant, le territoire connaît un enclavement important, tant sur le plan des transports que du numérique. Cette situation coupe non seulement le GAL vis-à-vis de l'extérieur mais crée également, en corrélation avec le morcellement administratif et l'hétérogénéité des espaces, des difficultés pour mener une action commune au sein du territoire. La coopération au sein du territoire et l'ouverture aux échanges avec l'extérieur sont donc des enjeux forts dans le cadre du GAL.

1.2. Un périmètre cohérent qui a fortement évolué

Le territoire du GAL couvre l'ensemble du territoire du Parc naturel régional de l'Avesnois (hormis 7 communes du PNR qui se trouvent sur le territoire du GAL du Pays du Cambrésis). L'articulation, presque parfaite, entre le territoire du GAL et celui de la structure porteuse rend cohérente la mise en œuvre du programme LEADER sur un périmètre quasiment identique à celui de la structure porteuse, impliquant une bonne connaissance des acteurs et des dynamiques locales par l'équipe d'animation intégrée à l'équipe du PNR.

Le territoire du GAL de l'Avesnois est relativement vaste, il regroupe 131 communes, elles-mêmes regroupées initialement en 11 EPCI (Etablissement public de coopération intercommunale). Il existait donc un assez grand morcellement territorial qui pénalisait la mise en place de stratégies de développement territorial partagées.

En cours de programmation, le périmètre du GAL a évolué en parallèle du processus de renouvellement de la Charte du PNR Avesnois en 2010. La fusion réglementaire des EPCI a réduit le

nombre d'intercommunalités de 11 à 4, ce qui a eu des conséquences fortes en termes d'organisation territoriale et de répartition de compétences entre structures. Le GAL, conscient de l'enjeu majeur représenté par cette fusion en termes de mutualisation et d'efficacité de l'action publique, a ainsi choisi d'accompagner les EPCI dans ces transformations en ouvrant sur son périmètre le dispositif 1 « stratégies locales de développement ».

Ce dispositif visait à l'émergence de stratégies intercommunales et de réflexion sur l'organisation intercommunale du territoire pour donner plus de cohérence, de force et d'efficacité à l'action publique. Il avait pour objectif de :

- Aider les territoires intercommunaux à s'organiser et à s'adapter aux évolutions environnementales, économiques, sociales, culturelles...
- Mutualiser les compétences des territoires intercommunaux
- Favoriser les démarches participatives pour bâtir les stratégies locales de développement

Au total, 143 000 € ont été fléchés sur ce dispositif avec un montant plafond d'aides de 28 000 €. Cinq EPCI en ont bénéficié pour un montant total des projets de 146 805 €. Les études ont porté sur la fusion à proprement parlé des EPCI et sur des thématiques (valorisation du patrimoine industriel et redynamisation économique).

Finalement, ce dispositif a contribué à réduire le morcellement intercommunal et à appuyer certains champs d'action des EPCI.

1.3. Le défi de la cohérence entre les entités administratives du territoire

Le Parc naturel régional de l'Avesnois, structure porteuse du GAL, a été créé en 1998. Il prend en charge la préservation, la gestion et la valorisation des milieux naturels et des paysages, le développement économique durable et la protection de l'environnement et du cadre de vie. Dans la candidature du GAL de l'Avesnois, la structure porteuse est identifiée comme une entité paysagère cohérente. L'Avesnois est le seul GAL du Nord-Pas de Calais à être porté par un Parc naturel régional (PNR) et non par un ou plusieurs Pays.

Depuis, plusieurs autres structures ont vu le jour sur le territoire : le Pays Sambre-Avesnois, un autre territoire de projet sur plus de 150 communes, a été reconnu en 2004. Le syndicat mixte du Parc porte administrativement le Pays Sambre-Avesnois. Le syndicat mixte du SCoT Sambre-Avesnois a été créé en 2007. Ce Pays porte un SCoT sur le territoire de Sambre-Avesnois depuis lors.

La stratégie du SCoT est fondée sur :

- la maîtrise du développement urbain et le renforcement des polarités
- un développement économique équilibré
- un territoire au cœur des dynamiques d'échanges et de déplacements
- la valorisation de l'environnement et du cadre de vie

Parmi les axes stratégiques du SCoT, plusieurs sont cohérents avec les objectifs du programme LEADER : le bien-être en milieu rural notamment.

Dans la construction de sa stratégie, au regard de la multiplicité des structures, le GAL de l'Avesnois a donc d'une part cherché à favoriser l'émergence d'une réflexion commune sur l'organisation du territoire et d'autre part veillé à la compatibilité entre LEADER et les différents documents stratégiques en application sur le territoire. Ainsi, l'un des 1^{ers} critères d'éligibilité des projets était la pertinence des projets par rapport à LEADER mais aussi par rapport à la Charte du Parc naturel régional, au SCoT et au contrat de Pays Sambre Avesnois.

2. « Cultiver ouverture, dynamisme et esprit d'entreprise en s'appuyant sur les ressources du territoire »

2.1. L'Avesnois, un territoire face à des enjeux socio-économiques et identitaires importants

L'Avesnois possède de nombreux atouts, protégés et mis en valeur grâce au Parc naturel régional. Toutefois, ce territoire connaît également de nombreuses difficultés démographiques, économiques et sociales.

L'Avesnois bénéficie d'une économie relativement diversifiée : services, agriculture (notamment élevage laitier), industrie, tourisme... Le tourisme, est encore majoritairement un tourisme de proximité et de pleine nature. Cependant, ce secteur pourrait présenter une piste d'avenir pour l'économie du territoire, comme en témoigne la signature de la Charte européenne du tourisme durable (CETD) par le Parc. Le développement économique du territoire est considéré comme un enjeu prioritaire pour redonner confiance aux habitants dans la capacité de résilience de leur territoire.

Face à des enjeux de maintien des services de proximité, de revitalisation du tissu économique local et de développement de l'accès à la culture, la stratégie du GAL, ciblée autour des activités économiques, secteur vital pour le territoire, du tourisme et de la culture était pertinente. Elle avait enfin une ambition : renforcer l'attractivité et l'économie du territoire.

2.2. Une stratégie montée en parallèle de la Charte du Parc naturel régional

Le renouvellement de la charte du Parc, qui a pris effet au milieu de la programmation LEADER, pour la période 2010-2022, a été l'occasion de mobiliser les acteurs du territoire et d'élaborer un projet de territoire partagé, via des ateliers thématiques, des réunions et des entretiens. Les acteurs (intercommunalités, chambres consulaires, responsables d'équipements touristiques, acteurs de la filière bois, associations culturelles, associations de développement agricole, professionnels de la formation, entrepreneurs,...) ont pu identifier et hiérarchiser des enjeux sur le territoire qui ont servi de base à la réflexion dans le cadre de LEADER. La stratégie du GAL a également été montée sur le conseil d'un cabinet extérieur.

LEADER s'est présenté comme l'opportunité de mettre en œuvre par des actions concrètes la stratégie de développement économique, identifiée comme essentielle, et encore en émergence dans le cadre de la stratégie de territoire du Parc naturel régional. Celle-ci se focalise sur d'autres problématiques, notamment celles liées au développement durable. Ainsi, il existe une complémentarité de la stratégie LEADER avec celle du PNR, avec une distinction entre les missions des deux entités sur des enjeux communs. Par exemple, LEADER n'intervient pas sur l'accompagnement et le développement de la « Marque Parc », liée au développement des ressources locales.

La stratégie LEADER met en valeur trois grandes thématiques, en lien avec le développement économique durable du territoire:

- La création d'activités économiques
- Le tourisme et la valorisation des ressources locales
- La culture

2.3. Les orientations stratégiques du programme

La candidature du GAL Avesnois a été validée le 4 juillet 2008 par le Comité de Suivi Interfonds du Nord-Pas de Calais. La convention a fait l'objet de 9 avenants. Une version finale a été validée par consultation écrite le 30 janvier 2013.

La convention du programme LEADER sur le GAL Avesnois présente les fiches-actions destinées à mettre en œuvre les orientations du GAL. L'enveloppe LEADER initiale de 1 170 000 euros a été déclinée en huit fiches-actions présentées dans le tableau ci-après :

Dispositif	Mesure	Enveloppe FEADER
Action 1- Soutenir l'émergence de stratégies locales de développement (hors filière-bois)	341-B	143 000 euros
Action 2- Améliorer les services pour générer un développement économique durable	321	150 000 euros
Action 3- Accompagner le développement et la valorisation des ressources et des savoir-faire du territoire	312	250 000 euros
Action 4- Soutenir les porteurs de projets de tourisme durable	313	125 000 euros
Action 5- Soutenir la profession agricole dans la voie de la diversification et de la valorisation des ressources locales	311	75 000 euros
Action 6- Favoriser l'appropriation du territoire par la population via l'action culturelle	323-E	193 000 euros

Action 7- Favoriser la coopération interterritoriale et transnationale	421	70 000 euros
Action 8- Animer la stratégie de développement du GAL	431	164 000 euros

2.4. Une stratégie réadaptée en cours de programmation

LEADER est un programme souple : il est possible de modifier la stratégie en la réorientant en cours de programmation. Le GAL de l'Avesnois s'est emparé de cette particularité, puisqu'il a mis en place neuf avenants à la convention initiale, afin d'adapter sa stratégie en fonction des réalités des projets sur le terrain (forte ou faible émergence des projets liés à la stratégie, capacité de financement des bénéficiaires potentiels, accessibilité aux cofinancements publics nécessaires, etc.). Ainsi, les fiches-actions 2 « Améliorer les services pour générer un développement économique durable » et 3 « Accompagner le développement et la valorisation des ressources et des savoir-faire du territoire » ont été réécrites en avril 2011 pour élargir le spectre des projets éligibles et favoriser leur déploiement sur le territoire.

La fiche-action 2 a été modifiée comme suit : les subventions aux hébergements d'entreprises ont été supprimées tandis que les subventions aux services de gestion durable des déchets ont été ajoutées (notamment aux chaufferie-bois). Des dépenses d'animation, de médiation mais aussi d'équipement des bâtiments d'intérêt public en sources d'énergie renouvelables ont été ajoutées.

Pour l'action 3, des actions et des dépenses éligibles ont été ajoutées. Par exemple, sont devenus éligibles, les projets offrant de nouveaux produits ou services (activité itinérante) ou les projets favorisant le maintien ou le développement de l'activité. Les équipements permettant de baisser les coûts de structure sont également devenus des dépenses éligibles. De plus, la fiche 3 a été orientée plus clairement vers les microentreprises en plus de la création d'activité.

Des transferts de fonds entre les fiches-actions ont également été opérés, notamment fin 2011, lors du 6^{ème} avenant à la convention :

- 50 000 euros ont été transférés de la fiche 2 vers la fiche 4 (passant de 200 000 à 150 000€)
- 50 000 euros ont été transférés de la fiche 3 vers la fiche 6 (passant de 300 000 à 250 000 €)

Les choix de réorientation dans l'écriture des fiches comme dans la répartition des fonds, sont étroitement liés à l'opportunité des projets sur le territoire mais aussi à l'impulsion de la DRAAF. En effet, voyant le démarrage lent du programme, l'autorité de gestion a encouragé le GAL à ouvrir davantage sa stratégie, considérée comme trop restrictive, afin de permettre l'attribution de l'enveloppe LEADER. On peut considérer que cette capacité d'adaptation du GAL a permis, au final, de financer un nombre conséquent de projets et de répondre aux attentes des acteurs du territoire. Toutefois, on peut aussi s'interroger sur la pertinence de certaines modifications au regard de certains résultats. Par exemple, la fiche 2 a vu son montant diminué en 2011 alors que les montants FEADER programmés sur cette fiche ont, en réalité, été supérieurs de 88% aux montants prévus. L'émergence tardive des projets sur la fiche 2 explique un 1^{er} transfert pour diminuer l'enveloppe et

répondre aux dynamiques initiées sur l'action 4 en faveur du tourisme. Le transfert vers la fiche 6 a en revanche permis de faire coïncider les montants prévus, inférieurs aux besoins révélés lors de la période de programmation, et les montants réellement attribués.



De plus, les réorientations de la stratégie fragilisent cette dernière et peuvent laisser penser que LEADER a été utilisé comme un guichet s'adaptant de façon « opportuniste » aux propositions des porteurs de projets. Une stratégie trop large peut participer à gommer la plus-value de LEADER et d'un véritable projet de territoire. Pour autant, les difficultés rencontrées au démarrage sur l'accompagnement des entrepreneurs privés sur la fiche-action 3 n'ont pas conduit le GAL à fermer ce dispositif. Au contraire, le GAL a maintenu cet axe majeur de la stratégie et s'est donné les moyens (notamment via une animation très impliquée dans ce domaine) pour mener à bien cette politique en faveur de la création et du maintien des activités économiques locales. Le GAL a donc cherché un équilibre entre nécessité de programmer et maintien des objectifs initiaux indiqués dans sa stratégie, ce qui peut expliquer un sentiment de déception des membres du GAL par rapport à l'ambition initiale de la stratégie.

Au vu des résultats obtenus par fiche-action, on peut cependant souligner que si de nombreuses fiches n'ont pas atteints les montants prévus, au profit notamment de la fiche-action 2, aucune fiche-action n'a été fermée comme cela a pu être constaté dans d'autres GAL. On peut donc penser que la stratégie était cohérente avec les enjeux du territoire et les attentes des acteurs. A noter que l'Avesnois est le seul GAL du Nord-Pas de Calais à n'avoir fermé aucun dispositif.

En résumé...

Les +	Les points de vigilance
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Une stratégie basée sur l'économie durable pertinente au regard des enjeux repérés sur le territoire (niveau de formation et niveau de vie faibles, activité limitée, manque d'attractivité du territoire) ➔ Une capacité d'adaptation aux besoins du territoire (via l'utilisation des avenants) ➔ Une cohérence entre LEADER et les autres structures/dispositifs en place sur le territoire (charte du PNR, SCoT Sambre-Avesnois) ➔ Une capacité à maintenir toutes les fiches-actions ouvertes, signe d'une bonne articulation entre la stratégie LEADER, les potentialités et les enjeux du territoire ➔ Les fonds FEADER ont été consommés, le GAL a pu programmer, et en majorité payer, des projets sur son territoire en lien avec sa stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Une utilisation trop importante des avenants fragilise la stratégie et peut ouvrir la voie d'un financement opportuniste et non pas stratégique ➔ Une ouverture trop large de la stratégie peut minimiser la plus-value LEADER en la dispersant sur plusieurs axes thématiques et en la rendant « invisible » aux yeux des bénéficiaires ➔ Veiller à mesurer l'ambition du programme en fonction des capacités locales d'y répondre
Recommandations	
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Favoriser une stratégie ciblée de LEADER sur les fiches-actions qui ont apporté une réelle plus-value au territoire, en particulier par rapport aux autres dispositifs disponibles ➔ Favoriser une réflexion approfondie sur la stratégie en amont pour éviter de multiplier les avenants, tout en conservant une capacité d'adaptation en fonction des réalités du terrain, en particulier sur des axes stratégiques nouveaux ➔ Favoriser une élaboration ascendante de la stratégie, avec tous les acteurs du territoire, tout en restant attentif à la compatibilité de LEADER avec les programmes des autres cofinanceurs. 	

Partie 2 - Gouvernance et modalités de mise en œuvre

1. Un accompagnement de proximité et efficace

L'équipe est composée d'1,5 ETP (Equivalent Temps Plein) répartis entre 1 ETP en animation et 0,5 ETP en gestion. L'animateur a également effectué des missions de gestion, notamment en rédigeant des conventions d'attribution du FEADER pour certains projets. L'équipe a su faire preuve de souplesse pour s'adapter aux moyens des différentes structures partenaires et des porteurs de projets. Ils ont ainsi pu mettre en place un accompagnement efficace et de qualité : la gestionnaire prend le relai de l'animateur pour le montage administratif du projet et l'animateur peut venir en appui de la gestion lors de période de charge de travail importante.

Ainsi, un accompagnement de proximité a été mis en place par l'équipe d'animation. L'animateur se déplaçait chez les porteurs de projets afin d'expliquer le programme, de présenter les fiches-actions auxquelles pouvaient répondre les projets ou simplement pour donner et récupérer des documents administratifs. Lorsque les projets étaient éligibles, la gestionnaire entrait en contact direct avec les porteurs de projets pour le montage des dossiers et le suivi de l'instruction.

Les porteurs de projets ont fortement apprécié cet accompagnement de proximité. Toutefois, ils considèrent que les moyens humains sont insuffisants pour prendre en charge tous les dossiers, notamment en gestion (0,5 ETP seulement). De plus, ils pensent que la lourdeur du circuit de gestion altère le bon suivi des projets en lui donnant une image négative. En effet, les porteurs de projet interrogés ont mentionné le fait que les modifications de règles entre la demande d'aide et la demande de paiement et les délais de paiement du FEADER leur avaient donné une vision d'un programme complexe et d'un accès aux fonds européens difficile (sans équipe technique notamment).

L'équipe d'animation tient également deux autres rôles :

- Elle nourrit un réseau qui permet de faire connaître LEADER et de trouver des synergies, voire des cofinancements avec des partenaires publics.
- Elle a en charge l'organisation des Comités de Programmation.

En amont de ces derniers, l'équipe anime un COTECH avec la présidente et le vice-président du Comité, afin de préparer le débat en sélectionnant les projets éligibles et validés par la DDTM du Nord (service instructeur) et en estimant les apports du projet par rapport à la stratégie LEADER (via une grille de critères, issue des fiches dispositifs, d'abord stricte, puis plus souple à partir de l'ouverture de la stratégie). Ce travail de pré-sélection a été apprécié au sein du Comité de Programmation puisqu'il a permis de gagner du temps et de concentrer le débat sur l'amélioration et

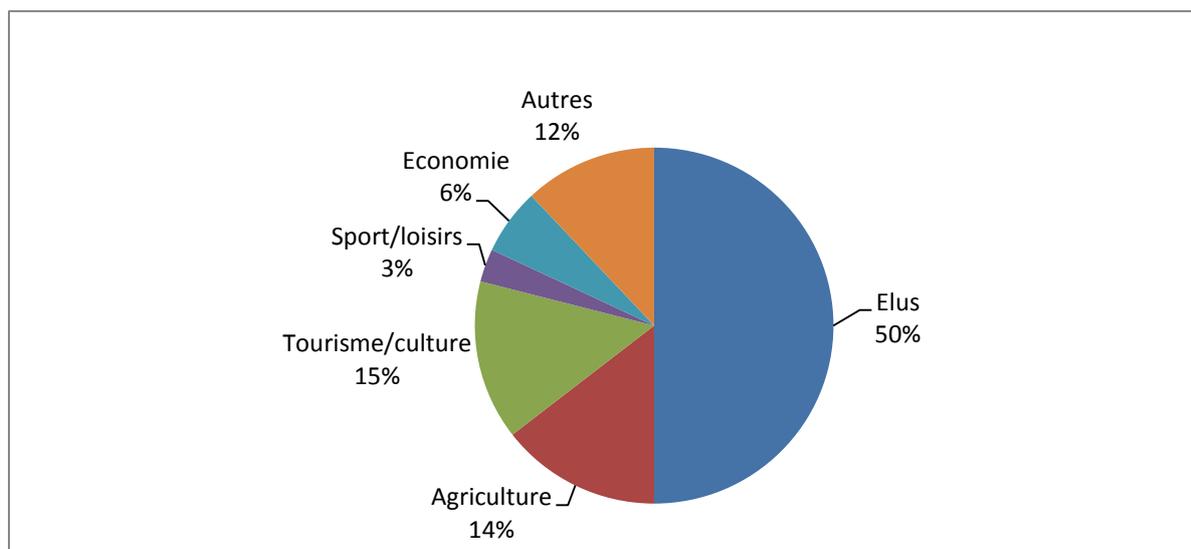
la compréhension des projets. Lors des Comités de Programmation, l'animateur s'est chargé de présenter tous les projets aux membres.

2. Le Comité de programmation : un organe cohérent mais une mobilisation difficile qui interroge l'appropriation de la gouvernance

2.1. Une structuration pertinente du Comité de programmation

La figure 6, ci-dessous, illustre la composition du Comité de programmation du GAL de l'Avesnois.

FIGURE 1 - STRUCTURATION DU COMITE DE PROGRAMMATION EN FONCTION DE LA STRATEGIE DU GAL © RCT

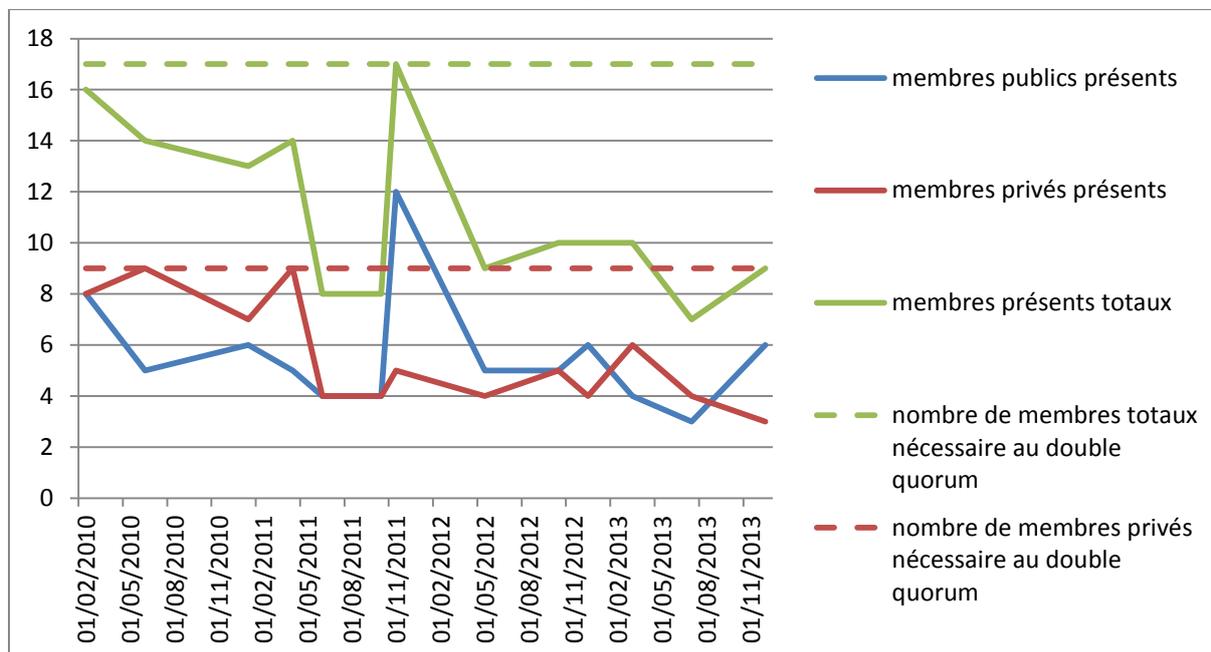


En cohérence avec la stratégie présentée par le GAL, le Comité de Programmation compte des spécialistes du tourisme, du sport et des loisirs ainsi que de la culture, des représentants du monde agricole et de l'économie. La représentation du secteur tourisme/culture/sports et loisirs au sein du Comité (18%) correspond aux objectifs de la programmation (11% sur le dispositif 4 en faveur du tourisme et 17% sur le dispositif 6 d'action culturelle) ainsi qu'aux réalisations de fait sur ces secteurs (respectivement 8 et 18%). La présence du monde agricole semble forte (14%) par rapport aux objectifs liés à cet axe de la stratégie (6% des fonds programmés et 5% des fonds attribués). On peut toutefois penser que le secteur agricole a été fortement associé en tant qu'acteur-clé de la vie sociale et du paysage local. A l'inverse, le secteur économique (commerce, entreprises) paraît sous-représenté (6%) par rapport à la forte dimension économique de la stratégie sur les services pour un développement économique durable et la valorisation des ressources et des savoir-faire (34% programmés et 48% attribués).

On peut cependant penser que la cohérence entre la représentation au sein du Comité de Programmation et les thématiques de la stratégie a participé à remplir les objectifs attendus. A noter que les membres du Comité ont parfois été des porteurs de projets très actifs (c'est le cas de la Communauté de communes du Cœur de l'Avesnois, porteuse de 5 projets, ou de l'association La Chambre d'eau, qui a mené 3 projets et a copiloté le projet de coopération avec le GAL).

2.2. La difficulté à mobiliser les membres du Comité

FIGURE 2 - PRESENCE DES MEMBRES DES COLLEGES PUBLICS ET PRIVES AU COMITES DE PROGRAMMATION ET RESPECT DE LA REGLE DU DOUBLE QUORUM © RCT



Le Comité de Programmation est le plus nombreux de tous les GAL du Nord-Pas de Calais (52 membres). Ce nombre important est lié d'abord au morcellement territorial, qui a amené à la représentation de chacun des 11 EPCI initiales. L'importance du collège public a conditionné celle du collège privé (dans l'esprit d'une représentation paritaire publique-privée). De plus, le GAL a souhaité associer le maximum d'acteurs possible à la démarche, nourrissant un phénomène d'élargissement fort de la gouvernance. Les exigences en termes d'acteurs présents au Comité de Programmation sont donc très élevées (17 membres présents dont 9 privés). Cette contrainte forte a engendré l'incapacité du GAL à atteindre, en séance, le double quorum nécessaire pour valider les décisions du Comité. Même la réduction, fin 2012, du nombre de membres, liée à la fusion des EPCI et sur la base du volontariat de désengagement, n'a pas facilité la mobilisation.

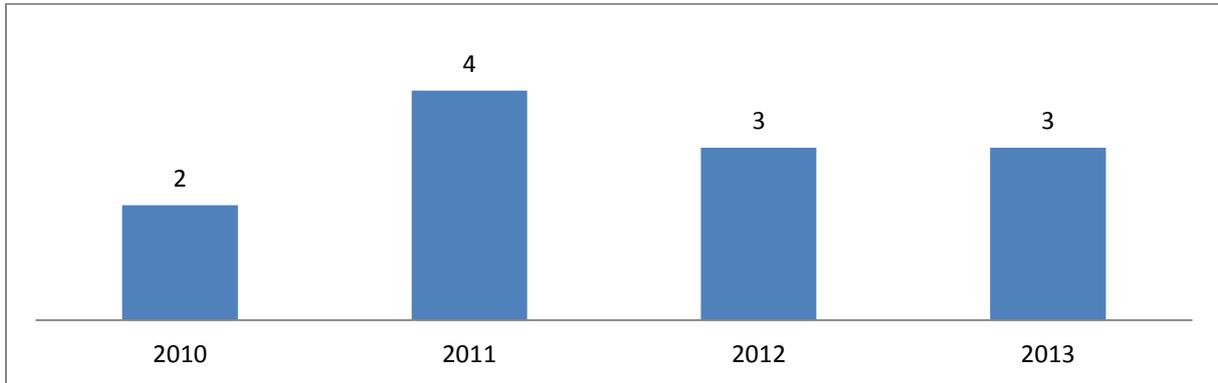
Après chaque séance du Comité de programmation, une consultation écrite a dû être organisée auprès des membres titulaires absents, ce qui a participé à discréditer la réunion du Comité de Programmation. Les taux de retour des consultations écrites sont également jugés faibles par les personnes interrogées.

L'intérêt de participer au Comité a effectivement diminué pour les membres qui savaient qu'ils pourraient décider in fine par voie écrite. De nombreuses tentatives ont été mises en place pour tenter d'enrayer la démobilisation : organisation à toutes les heures de la journée (matin, soir, midi autour d'un déjeuner), délocalisation du Comité dans une salle plus proche des acteurs (mairie, salle des fêtes).

Cette démobilisation s'explique également par les contraintes de programmation liées aux objectifs annuels de la maquette financière. L'autorité de gestion a fortement incité le GAL à programmer pour rattraper son retard. Ceci a provoqué, un temps, une absence de débat poussé sur les projets

examinés au sein du Comité de Programmation. Certains membres ont pu avoir l'impression de participer à une simple chambre d'enregistrement.

FIGURE 3 - NOMBRE DE COMITES DE PROGRAMMATION PAR AN ©RCT



Malgré tout, le GAL a organisé un nombre de Comités de Programmation (et donc de consultations écrites) satisfaisant : en moyenne 3 Comités par an.

Les raisons de cette démobilitation des membres du CP semblent donc être multiples :

Les critères de sélection des projets, avant l'élargissement de la stratégie en 2011, analysés en Comité de Programmation donnaient de la matière au débat. On peut penser que l'élargissement de la stratégie en 2011, et l'ouverture des critères de sélection ont participé à désengager les membres du Comité et à les détacher de la stratégie du GAL. Ensuite, les difficultés pour programmer rencontrées en début de programme ont pu également démotiver les membres du CP. Elles ont également entraîné un effet de rattrapage à partir de 2012, avec une programmation importante de projets et un temps laissé aux débats affaibli lors des CP car le nombre de projets présentés était trop important par rapport au temps imparti. Et les débats étaient assez techniques, sur les règles de financement par exemple, et ont pu démotiver les membres du collège privé.

Enfin, la participation des porteurs de projets au Comité, aurait pu être un moyen d'impliquer davantage les membres, en leur donnant l'occasion de poser directement leurs questions aux porteurs de projets, sans l'intermédiaire de l'animateur. Cela aurait également pu permettre de démystifier le Comité aux yeux des porteurs de projets qui ont pu percevoir cet organe comme peu lisible et visible. Les membres du Comité de Programmation ont pu suivre les projets en cours d'accompagnement, présentés après le vote des nouveaux projets programmés. En revanche, ils ont bénéficié de peu de retours sur les projets achevés.

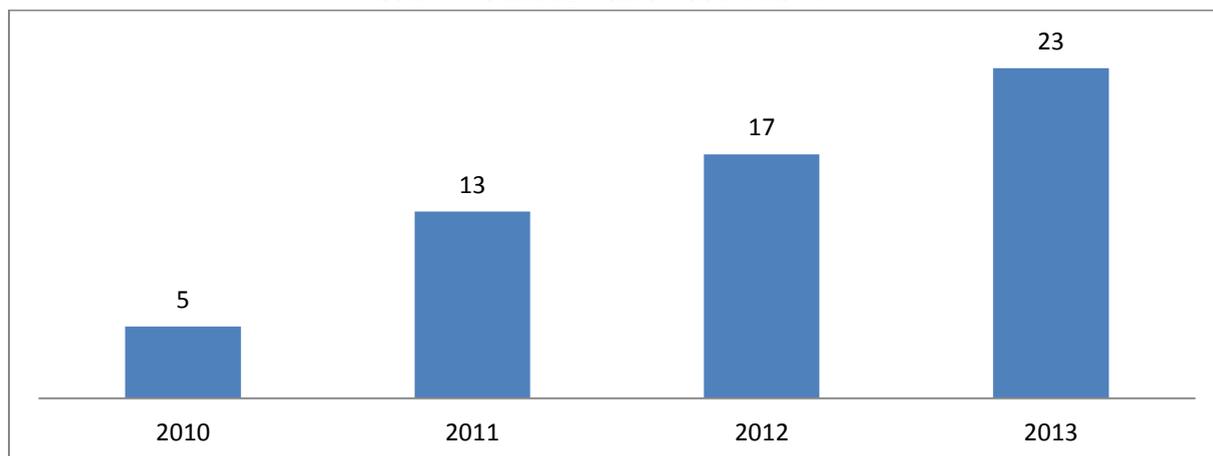
L'équipe technique dit ignorer si les membres connaissaient les règles du Comité. Pourtant, au début de la programmation, une présentation du Comité de Programmation, de son rôle et de son fonctionnement, a été faite. La convention prévoyait même une exclusion des membres au bout de trois absences injustifiées par an. Cependant, dans les faits, et pour des raisons de diplomatie, aucun renvoi de membres n'a été prononcé, malgré l'absentéisme. On peut aussi souligner que si les membres initiaux ont pu assister à la présentation du rôle du Comité et de la stratégie, ce n'est pas le cas des nouveaux membres, arrivés en cours de programmation. Aucune mise à niveau n'a été opérée au profit de ces membres.

Cette faiblesse dans la mise en œuvre du programme LEADER interroge sur la gouvernance du programme et surtout, sur l'appropriation par les acteurs locaux membres du comité de programmation de la démarche LEADER et de la stratégie de territoire. Au final, les membres du CP semblent se reposer sur l'équipe technique et utiliser le CP comme courroie de transmission d'information plus que de décision. Un travail d'appropriation plus importante du rôle du CP devra être accompli à l'avenir.

2.3. Une capacité de programmation importante et croissante

Malgré l'incapacité à atteindre le double quorum et les contraintes de délais liées à la consultation écrite (un mois entier pour envoyer les réponses écrites), le Comité de Programmation a été actif et est parvenu à programmer 58 projets, de façon croissante : de 5 projets en 2010 à 23 projets en 2013. En 2010, le GAL sortait à peine des négociations de conventionnement avec la DRAAF, ce qui explique que peu de projets aient été programmés. La programmation croissante des projets à partir de 2011 est liée à l'ouverture de la stratégie du GAL et à l'élargissement des critères d'éligibilité.

FIGURE 4 - NOMBRE DE PROJETS PROGRAMMES PAR AN



Au début de la programmation surtout, le Comité de Programmation a été un véritable lieu d'échanges autour des projets. 2 ou 3 projets ont été rejetés pour des raisons souvent administratives (problème de trésorerie des associations, problème de sécurité pour le tissage du rideau du théâtre de Fourmies par les habitants). En revanche, beaucoup de projets ont fait l'objet de demandes d'amélioration. Le projet d'étude sur l'attractivité touristique de la 2C2M a ainsi été amélioré après passage au Comité de Programmation (élargissement du périmètre de l'étude, travail sur la transférabilité de l'étude aux autres territoires). La dimension constructive et enrichissante des Comités s'est néanmoins amoindrie avec les années alors même que la programmation progressait en nombre.

2.4. Une gouvernance publique-privée appréciée mais à parfaire

Le partenariat public-privé semble avoir été "*bien vécu*" et apprécié, au sein du Comité de Programmation, aux dires des acteurs interrogés. C'est un élément important pour un GAL qui n'a connu qu'un programme (LEADER 2), de mettre en place sur son territoire une telle gouvernance et dans un nouveau contexte. D'ailleurs, lors des entretiens il n'a jamais été fait mention de cet antériorité LEADER, signe probable d'un renouvellement des acteurs locaux au sein des instances et donc, d'une mise en place d'un nouveau type de gouvernance à l'instar des primo-GAL.

Les membres ont estimé que la gouvernance publique-privée permettait de renouveler le débat sur les projets (apport d'expertises nouvelles et variées, approche sectorielle) mais aussi la posture des différents acteurs. Les associations par exemple, ne sont pas ici dans la position de demander des subventions mais de faire avancer un projet commun avec les élus.

L'implication du privé n'a pourtant pas été aisée : les membres du collège privé se sont globalement moins bien appropriés le programme et ont considéré le Comité de Programmation comme étant une instance assez technique. Aussi les membres présents n'ont pas toujours pris la parole au sein des réunions et le débat a pu être monopolisé par quelques acteurs publics très informés et impliqués sur LEADER.

Un membre du Comité a aussi mis en avant l'incohérence de LEADER sur l'association publique-privée : la gouvernance partagée est contredite par l'obligation d'obtenir un co-financement public pour tous les projets, même privés.

3. Une communication insuffisante qui a pu limiter l'impact du programme

Le GAL a très peu investi dans la communication, qui était incluse dans la fiche-action 8 de la stratégie, en faveur de l'animation et du fonctionnement du GAL.

Dans la candidature, plusieurs dispositifs étaient prévus pour valoriser le programme : des visites de projets et des journées « portes ouvertes », une lettre d'information, un site dédié, une communication spécifique et multimédia à l'intention du grand public. De nombreux supports avaient également été proposés : plaquette de promotion, autocollants pour les projets labellisés LEADER, guide du porteur de projet...

Une communication presse a été effectuée au moment de la candidature puis de la sélection du GAL. Ensuite, pour mobiliser les acteurs, la communication du GAL a reposé sur le slogan "Prenez des initiatives, l'Europe vous soutient". L'équipe technique a organisé des réunions publiques et des réunions ciblées.

Toutefois, très peu de supports de communication ont été effectivement mis en place. Une page LEADER est consultable sur le site du Parc naturel régional. Toutefois cette page est difficilement accessible et très partielle (présentation de LEADER et des modalités pour postuler en tant que porteur de projet). La refonte du site internet du Parc en 2013 a contribué à diluer la place de

LEADER sur le site. En effet, l'entrée se faisant dorénavant par « type de profil », le programme LEADER apparaît sectionné en fonction des opportunités de financement.

Les porteurs de projets ont principalement pris connaissance de LEADER via la Chambre de commerces et d'industrie, les communautés de communes ou le PNR de l'Avesnois. Pour les porteurs potentiels éloignés de ces instances, l'information sur LEADER était très difficile à trouver. Les porteurs de projets estiment qu'une meilleure communication, notamment autour des projets déjà réalisés, pourrait permettre de mobiliser davantage d'acteurs, de créer des envies d'entreprendre parmi eux. Pour la plupart, les porteurs de projets considèrent que LEADER a permis d'améliorer (changement d'envergure du projet, montée en qualité, notamment environnementale, etc.) ou de faciliter la réalisation de leur projet (accompagnement par l'animateur, apport financier, etc.) mais ils considèrent qu'ils l'auraient probablement réalisé, même sans LEADER. Ainsi un effort sur la communication, via la presse, les sites des EPCI ou l'envoi de courriers postaux, pourrait permettre d'ouvrir LEADER à des personnes sans projet préétabli, ou à tout le moins, élargir le panel des bénéficiaires demandeurs pour avoir un choix de projets plus important et remobiliser le CP.

4. Des partenariats multiples, efficaces et parfois innovants

4.1. Le FISAC : la mise en place d'une innovation administrative en Cœur de l'Avesnois

Le GAL de l'Avesnois a travaillé avec le Fonds d'intervention pour les services, l'artisanat et le commerce (FISAC). La combinaison de LEADER avec ce fonds géré par l'Etat produit généralement des délais très extensifs de paiement (en raison du temps d'allers retours entre le local et le national pour le paiement de la contrepartie publique nationale). C'est pourquoi la Communauté de communes du Cœur de l'Avesnois a fait le choix de soutenir les porteurs à travers un fonds de concours qui permet d'avancer les montants FISAC aux porteurs de projets, sélectionnés par l'EPCI suite à une convention signée avec l'Etat sur l'attribution des aides FISAC. Cette méthode a permis d'accélérer très significativement la réception des fonds publics par les porteurs de projets. Elle consistait, pour l'EPCI, à porter le FISAC localement en son nom. C'est en effet la collectivité qui choisit les bénéficiaires du FISAC en fonction d'un cahier des charges, réalisé avec l'Etat et qui donc assume leur entrée dans le dispositif. Elle vérifie l'éligibilité des porteurs au FISAC (en évaluant les projets selon les critères de sélection du fonds), puis réalise l'avance de fonds du FISAC auprès des porteurs de projets. C'est au final, l'EPCI qui récupère les aides du FISAC directement et qui donc prend le risque d'accompagner des projets qui pourraient être jugés inéligibles par l'Etat même si la convention et le cahier des charges sont des pare-feu très puissants pour éviter une telle issue.

En revanche, l'EPCI n'a pas encore reçu les paiements de l'Etat au titre du FISAC pour les projets financés. Cette méthode innovante résulte donc d'un choix politique fort d'aider au développement du tissu économique local. L'EPCI a effectué un travail en amont avec les services de l'Etat responsable du FISAC pour mettre en place une procédure de sélection très bien définie et pour établir une convention entre les deux parties. Cette démarche a également nécessité un suivi des dossiers par une personne dédiée au sein de l'EPCI sur un temps plein.

Cette spécificité a pu creuser une inégalité entre les porteurs puisque ceux qui n'étaient pas situés sur la Communauté de Communes du Cœur de l'Avesnois n'ont pas eu les mêmes facilités

d'accompagnement pour obtenir le FISAC, et surtout n'ont pas bénéficié de l'avance de trésorerie supportée par l'EPCI. On peut penser qu'un alignement des autres EPCI sur ce point serait un élément fort de dynamisation du programme LEADER. Le regroupement des EPCI implique que davantage de moyens et de compétences soient disponibles et semble donc rendre possible cette option. Toutefois, une telle orientation implique des choix politiques forts qui ne correspondent pas toujours aux priorités des intercommunalités. De plus, le montage des dossiers suppose une ingénierie compétente et une solidité financière suffisante pour avancer les fonds.

A noter que le FISAC n'est pas le seul fonds potentiellement complémentaire à LEADER. Le contrat ACES de la Région, qui finance les projets environnementaux, a pu aussi être sollicité. Cela a été le cas par exemple sur le projet d'acquisition d'un véhicule électrique pour le Cocci Market à Solre-le-Château. Dans ce cadre, la plus-value LEADER s'est faite dans la recherche de la contrepartie et dans l'optimisation des fonds publics.

En fin de programmation, certaines communes ont également créé des fonds pour aider les microentreprises. Toutefois, ces procédures méritent encore d'être mieux structurées. C'est par exemple le cas de la Communauté de Communes du Bavaisis qui a adopté en 2013 un fonds de concours local pour aider les entreprises de son territoire à se développer. La brasserie « Le Baron » à Gussignies a bénéficié de cette subvention locale de l'EPCI. La Communauté de Communes Action Fourmies et Environs a également initié la même démarche et a notamment accompagné la Société d'imprimerie Dedeystère à Fourmies. Ces initiatives sont à conforter pour aborder au mieux la programmation 2014-2020.

4.2. Des partenariats avec les acteurs locaux qui ont permis l'émergence de projets

L'équipe technique entretient un bon réseau avec les acteurs du territoire (consulaires, Boutique de Gestion, collectivités locales). Ce réseau a permis de faire émerger un grand nombre de projets car les équipes ont travaillé en collaboration en se communiquant les projets et en tentant de trouver le financement le plus adapté à chaque projet. Si un projet ne répondait pas à LEADER, l'équipe l'orientait vers une autre source de financement, et inversement. Un certain nombre de dossiers a également été monté en commun pour bénéficier de financements complémentaires (par exemple, des dossiers LEADER / FISAC et LEADER / Contrat ACES montés avec la CCI).

Dans cette logique, la CCI, qui gère notamment les dossiers FISAC, a été un partenaire essentiel pour faire émerger des projets et les orienter vers LEADER. Une collaboration efficace, notamment après la fusion des EPCI, s'est également instaurée avec les Directeurs Généraux de Services et les chargés de mission des intercommunalités. Les EPCI sont des relais de proximité pour diffuser LEADER et faire remonter des projets. Au niveau du PNR, les chargés de mission ont également pu travailler avec l'équipe du GAL pour faire émerger des projets thématiques (notamment sur celle du tourisme). Enfin, l'animateur a travaillé avec le Pays Sambre-Avesnois pour créer des passerelles entre les deux territoires de projet.

Le projet d'aménagement d'un jardin et d'acquisition d'un four à poterie au Musée de la poterie de Ferrière-la-Petite est un exemple de coopération réussie entre les services de la Communauté d'agglomération de Maubeuge, l'équipe de bénévoles de l'association du musée et l'équipe LEADER.

Un cofinancement de l'agglomération de 12 000 euros a permis de compléter l'autofinancement public et d'augmenter la participation du FEADER avec une subvention de 15 000 euros. Le projet est suivi par les deux équipes (LEADER et EPCI). Le jardin a permis de redynamiser le Musée de la poterie. Celui-ci permet non seulement d'animer la vie culturelle et artistique locale (ateliers poterie pour les enfants et les adultes, organisation d'évènements, apprentissage de la poterie traditionnelle au grès salé...) mais qui aussi pourrait constituer une source d'attractivité pour le territoire.

4.3. L'articulation entre LEADER et les autres fonds européens

Le GAL a également mené une réflexion sur l'articulation du FEADER avec les autres fonds. En effet, il est interdit de procéder au cumul de fonds européens.

Concernant les autres fonds européens, des lignes de partage avec le FSE et le FEDER ont été définies et précisées dans chaque fiche-action concernée. Dans le cadre de la fiche 3 sur l'accompagnement et la valorisation des ressources et des savoir-faire sur le territoire, le FEADER cible plutôt les études préalables à l'investissement et l'aide à la commercialisation des produits locaux tandis que le FSE accompagne la création-transmission d'entreprises.

5. Un circuit de gestion long à se fluidifier

5.1. Des relations avec le service instructeur fluidifié en cours de programmation

Le GAL doit travailler en étroite relation avec le principal service instructeur de LEADER, la DDTM du Nord. La collaboration a été très lente à se mettre en place. Tout d'abord, la DDTM n'a pas pu fournir de référent sur LEADER au sein de ses services pendant 9 mois. De plus, le référent finalement nommé (qui n'était pas à plein temps sur LEADER) n'avait pas de compétence spécifique sur LEADER. De sorte qu'une masse de dossiers à traiter s'est rapidement accumulée au sein de la DDTM, avec un engorgement fort de l'instruction.

L'animateur, pour ne pas bloquer l'état d'avancement des dossiers, a ainsi pris en charge, en 2012, la rédaction d'une vingtaine de conventions de projets. L'engorgement des dossiers au niveau de la DDTM (Directions Départementales des Territoires et de la Mer) est un constat commun à l'ensemble des GAL du Nord-Pas de Calais jusqu'en 2012. Dans le département du Nord, suite à une réunion avec la Sous-Préfecture d'arrondissement pour pointer les problèmes de gestion et d'avancement du programme LEADER afin d'apporter des solutions, la mission de suivi de LEADER a été répartie sur deux postes au lieu d'un pour le traitement des dossiers. Cela a permis de fluidifier le système. Toutefois une meilleure formation des services instructeurs serait essentielle pour permettre une gestion adéquate des procédures de traitement de dossier LEADER qui nécessitent un savoir particulier. Dans cette logique, la DDTM est actuellement en cours de formation d'un référent.

Il s'agit de souligner que malgré les difficultés initiales, le GAL est parvenu progressivement à trouver un fonctionnement relativement fluide avec la DDTM. Les points réguliers en amont des COTECH pour la préparation des dossiers ont permis de s'acculturer au travail commun.

5.2. ... pour une gestion des dossiers complexes

La durée des procédures et donc les délais de paiements ont été très hétérogènes, d'abord entre la fin et le début de la programmation mais aussi en fonction des cofinanceurs. Certains dossiers programmés en 2013 ont été payés en moins de 6 mois, tandis que d'autres attendent depuis 2010. Le circuit de gestion a été très critiqué par les porteurs de projets qui ont dû attendre plus ou moins longtemps le paiement de leur subvention, sans visibilité sur l'évolution de leur dossier au sein des services d'instruction et de paiement.

De plus, la DDTM et la DRAAF ont exigé de plus en plus de documents justificatifs pour monter les dossiers, ce qui a retardé les procédures d'instruction, surtout pour des projets qui avaient été montés avant les nouvelles réglementations. Un porteur précise qu'en raison des délais trop importants de paiement, il n'est plus en capacité de faire l'avance de trésorerie et pourrait être obligé de déposer le bilan avant de recevoir sa subvention LEADER.

La gestion des dossiers LEADER s'est avérée très complexe, avec des moyens humains au sein des services de l'Etat, parfois en incohérence avec les besoins nécessaires à une bonne mise en œuvre. Si les 1,5 ETP dédiés au sein du GAL sont jugés par l'équipe d'animation suffisants pour gérer le programme, les services instructeurs n'ont pas pu bénéficier d'un nombre suffisant d'ETP, notamment en début de programmation, moment pourtant charnière pour la mise en œuvre d'un nouveau programme. Malgré une actuelle articulation jugée bonne entre l'équipe du GAL et la DDTM, la perspective de clôture du programme permet de réaffirmer le besoin de maintenir un temps agent suffisant au sein du service instructeur pour gérer la fin du programme.

Bonne pratique !

L'utilisation du FISAC pour cofinancer les projets et la mise en place d'une convention avec l'Etat en Cœur de l'Avesnois pour avancer les fonds FISAC aux porteurs de projets.

En résumé...

Les +	Les points de vigilance
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Un accompagnement efficace et de proximité des porteurs de projets ➔ Pour le territoire, LEADER représente un plus en termes d'ingénierie ➔ Des partenariats efficaces au sein du réseau des acteurs locaux qui ont permis l'émergence des projets et le co-montage des dossiers ➔ Une programmation efficace malgré les difficultés de mobilisation du Comité de 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Une ingénierie limitée en moyens humains ➔ Un circuit de gestion long à se mettre en place, notamment du fait du déficit d'ingénierie en DDTM ➔ Une instruction et une gestion des dossiers chronophages et lentes qui peuvent mettre en difficulté certains porteurs de projets ➔ Un comité de programmation trop important en nombre et qui, malgré un noyau dur impliqué et présent, n'a jamais atteint le double-quorum)

Programmation	ce qui a pu pénaliser le traitement des dossiers (temps de la procédure de la consultation écrite) → Une communication insuffisante qui a limité le cercle des porteurs de projets potentiels
Recommandations	
<p>→ Favoriser l'intégration de nouveaux acteurs dans le Comité de Programmation, notamment en impliquant l'ensemble des acteurs du territoire dès l'élaboration de la candidature.</p> <p>→ Pour mobiliser davantage le Comité de Programmation :</p> <ul style="list-style-type: none">- Permettre les procurations pour valider le double quorum et éviter d'organiser des consultations écrites- Encourager les moyens alternatifs pour atteindre le double quorum (participation par Skype par exemple)- Permettre la participation des porteurs de projets au Comité de Programmation afin de susciter davantage de débats et d'enrichir l'intérêt de participer aux Comités- Développer de nouvelles modalités d'élection (élection à partir d'un appel à manifestations auprès des structures privées du territoire et leur représentant) du collège privé afin d'améliorer sa légitimité vis-à-vis du collège public et de permettre une meilleure participation au Comité de Programmation. <p>→ Développer des dispositifs de communication efficaces sur LEADER à l'intention des élus issus des nouvelles équipes municipales et intercommunales</p> <p>→ Développer un système de partenariat entre les anciens et les nouveaux porteurs de projets afin d'élargir le cercle des acteurs concernés par LEADER et de diffuser la connaissance sur le programme</p> <p>→ Poursuivre et tenter d'élargir la pratique intercommunale du fonds de concours permettant la combinaison des aides LEADER et FISAC</p>	

Partie 3 – Réalisations du GAL

1. Une mise en œuvre effective et structurante

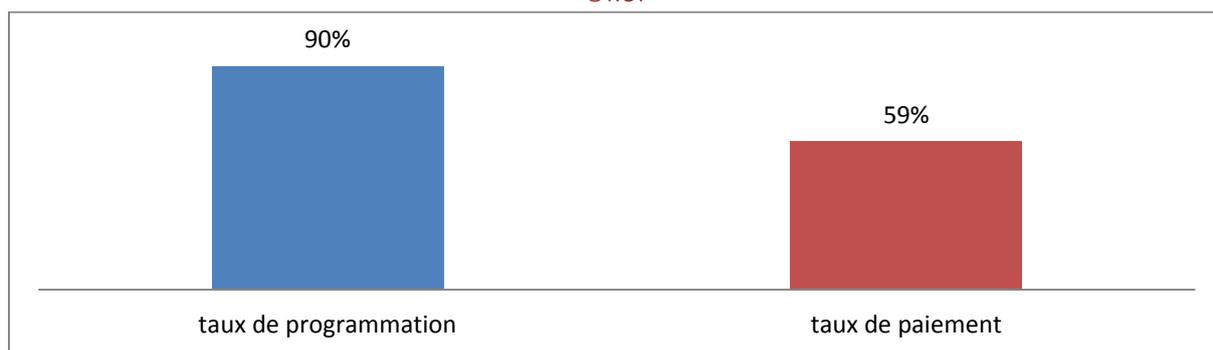
1.1. En quelques chiffres...

A l'instar des autres Groupes d'action locale du Nord-Pas de Calais, le GAL porté par le Parc naturel régional de l'Avesnois disposait en début de programme d'une enveloppe de 1 170 000€.

Après un démarrage lent, les objectifs de programmation fixés par la convention de mise en œuvre du programme LEADER ont été atteints (90% des fonds programmés au 30 juin 2014).

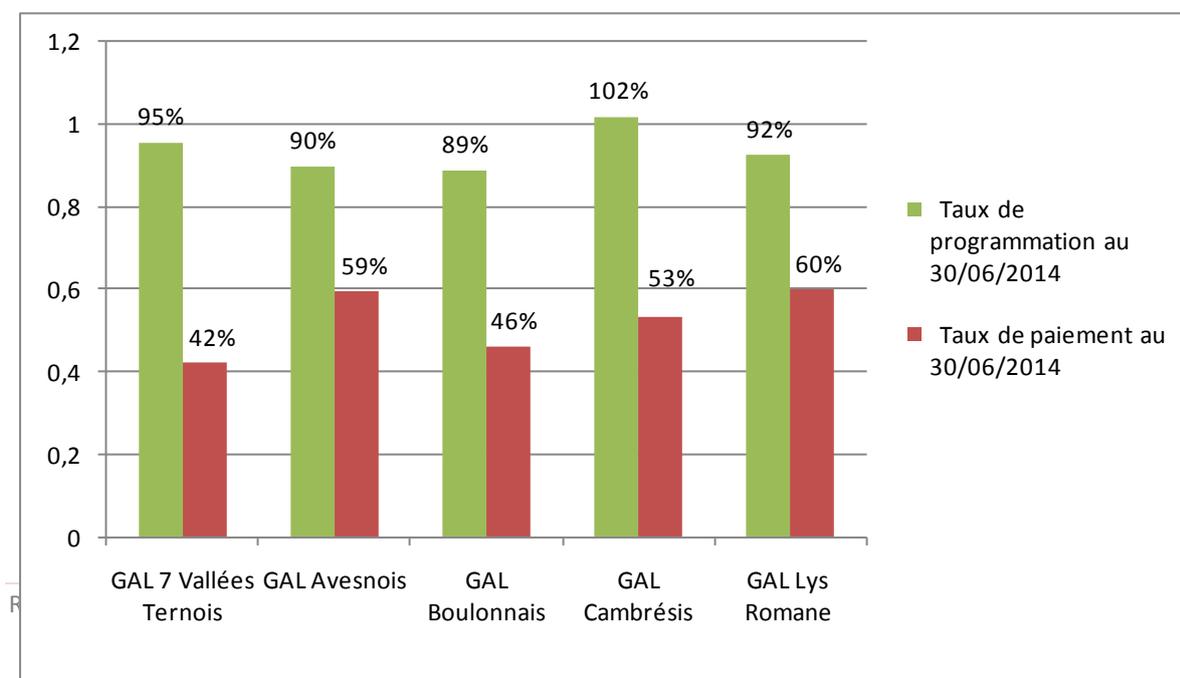
En revanche, concernant les objectifs de paiement, le rythme de paiement s'est accéléré dernièrement permettant de se rapprocher des résultats prévus par la convention du GAL Avesnois. En effet, le GAL est parvenu à atteindre 36% de paiement au 31 décembre 2013, contre 64% de paiements prévus mais pour atteindre 66% au 30 juin 2014.

FIGURE 5 - TAUX DE PROGRAMMATION ET DE PAIEMENT DES FONDS FEADER AU 30 JUIN 2014 DONT ANIMATION ET GESTION
© RCT



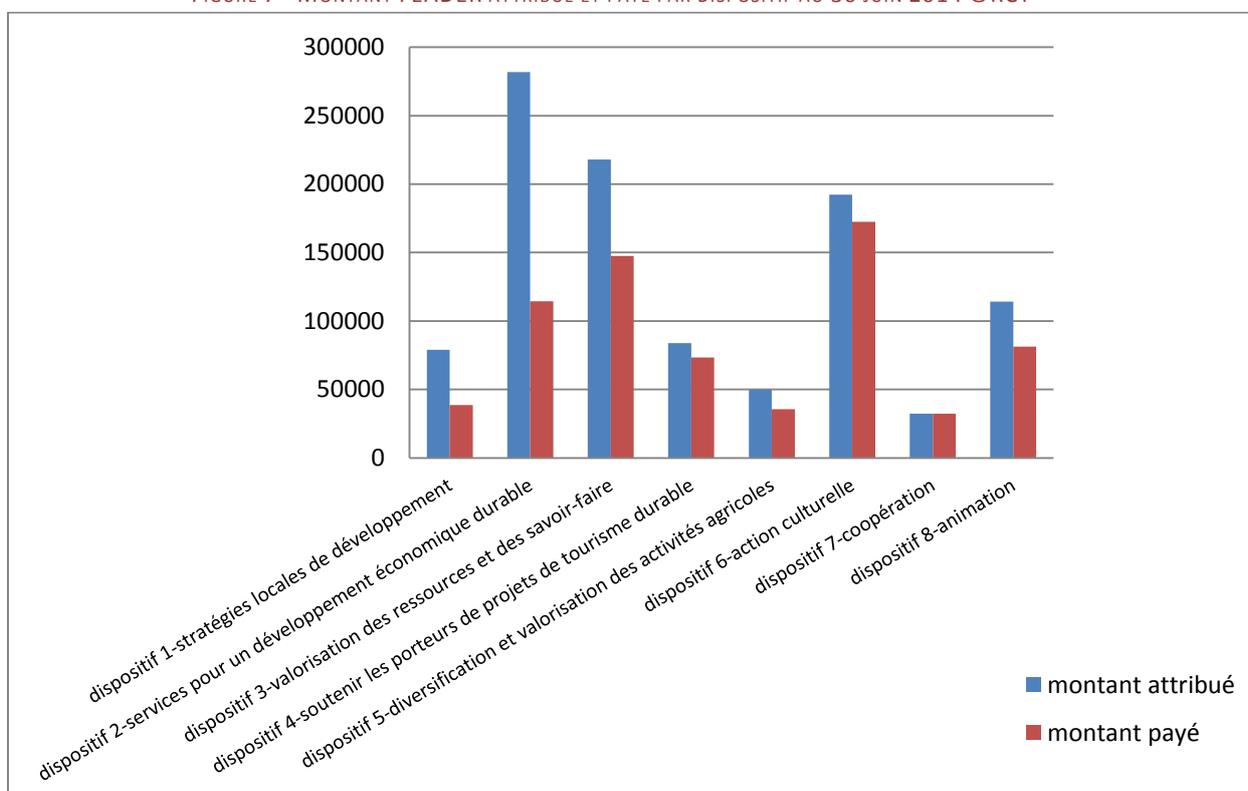
Au niveau régional, le GAL Avesnois se situe dans la moyenne pour la programmation avec 90% et dans la moyenne haute pour le paiement.

FIGURE 6 - TAUX DE PROGRAMMATION ET DE PAIEMENT AU NIVEAU REGIONAL (DONT ANIMATION ET GESTION) © RCT



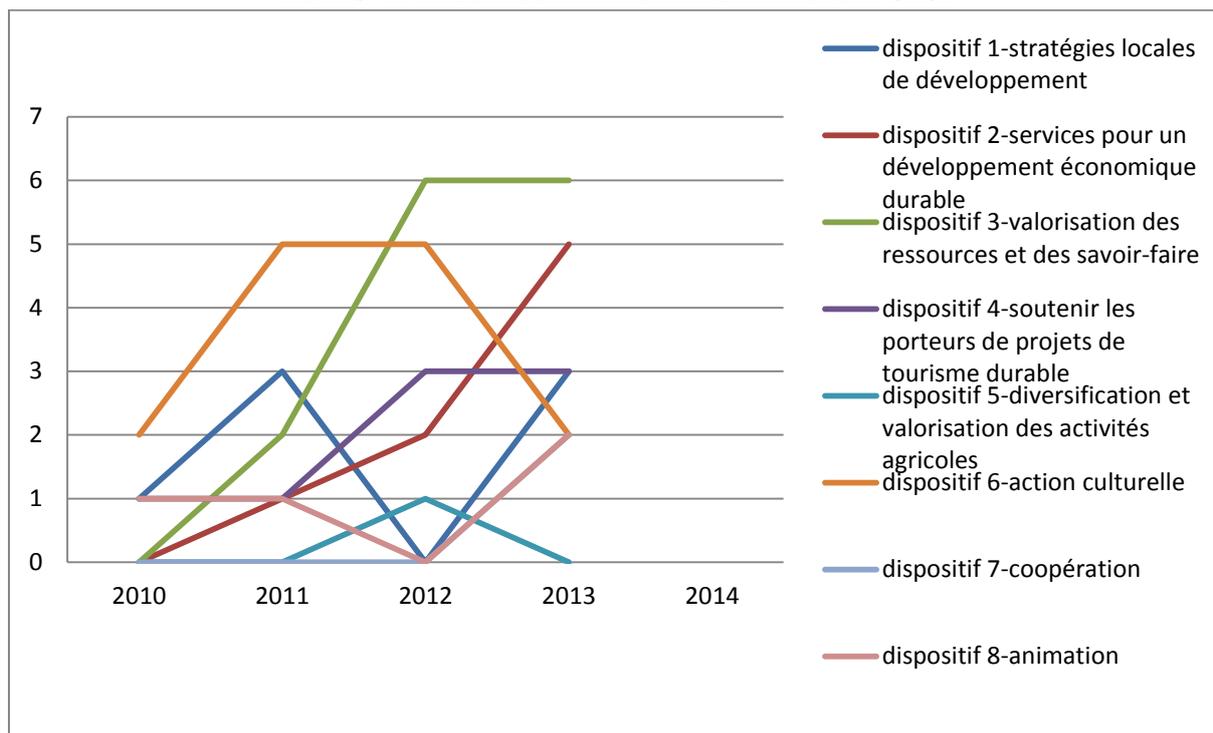
On peut constater que l'écart entre la programmation et le paiement est plus ou moins important entre les dispositifs : certains le sont en majorité (le dispositif 6 sur l'action culturelle, dispositif 7 sur la coopération et 4 sur le tourisme) au 30 juin 2014, d'autres ont encore un écart important comme le dispositif 2 du fait de projets programmés en 2013 (5 sur 8). L'écart constaté sur le dispositif 3 « Valorisation des ressources et des savoir-faire » (4 projets sur 13 sont en attente de paiement) s'explique en partie par le fait que ce dispositif est fléché sur des bénéficiaires privés qui ont besoin d'un cofinancement public, cofinancement qui peut parfois tarder à être versé. Cela implique alors un décalage supplémentaire du paiement du FEADER, lorsque le paiement n'est pas associé. En effet, les principaux cofinanceurs publics pour la programmation 2007-2013 pouvaient signer des conventions avec l'Agence de service et de paiement pour « associer » leur paiement à celui du FEADER, l'ASP étant mandatée pour verser la subvention publique et le FEADER dans le même temps. Ce système permettant de gagner du temps a été au final peu utilisé en France.

FIGURE 7 - MONTANT FEADER ATTRIBUE ET PAYE PAR DISPOSITIF AU 30 JUIN 2014 ©RCT



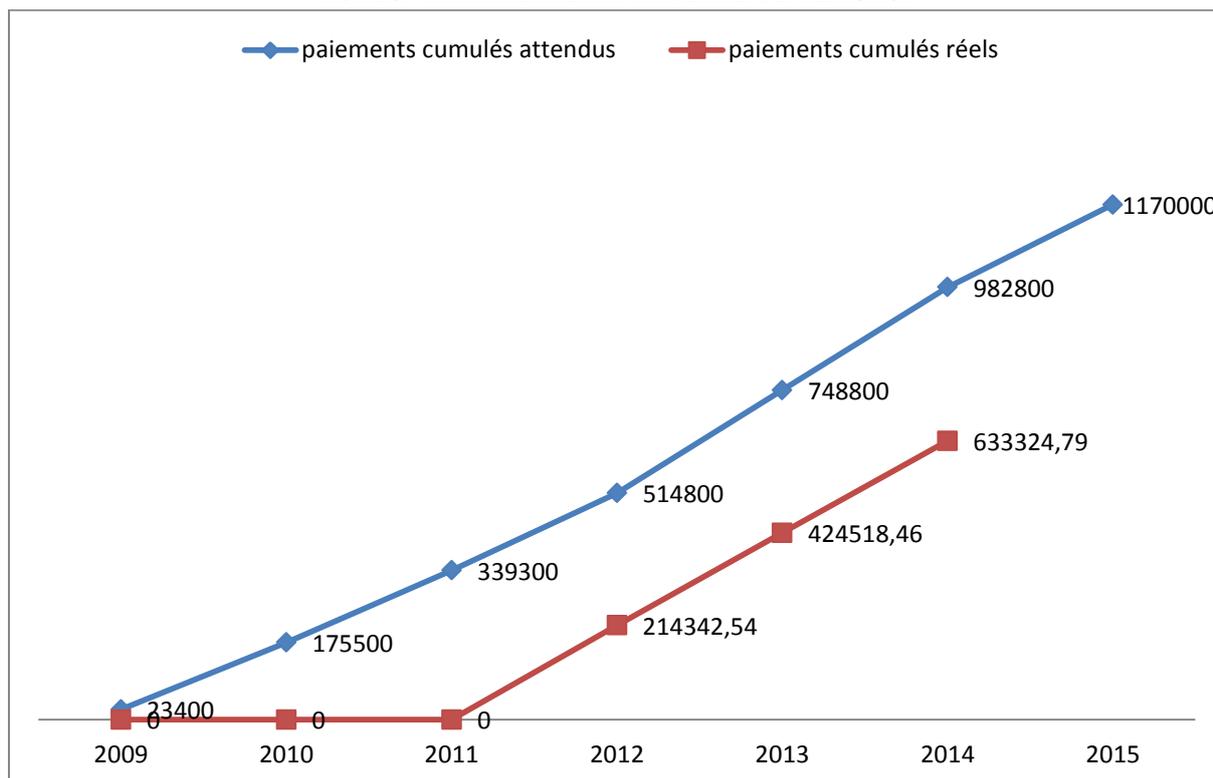
La réalisation ou non des paiements ne semble pas corrélée à la date de programmation des projets au sein des différents dispositifs. Le projet de coopération, dont les deux phases ont été programmées en 2013, est déjà payé (reste la dernière phase en paiement), tandis que sur le dispositif 1 « stratégies locales d'économie durable », la programmation a débuté dès 2010 et n'est qu'à moitié payée. L'écart s'explique sur ce dernier par des projets pluriannuels qui mettent donc plusieurs années à se réaliser. Il était donc important de les programmer dès le début pour bien anticiper ces temps longs de réalisation. Le retard de paiement global par rapport aux objectifs de la convention est majoritairement expliqué par le dispositif 2 sur les services, qui représente près de 300 000 euros de projets, mais dont seuls 40% sont payés au 30 juin 2014.

FIGURE 8 - RYTHME DE PROGRAMMATION ANNUEL PAR DISPOSITIF ©RCT



Comme le montre le graphique 4, le retard de paiement est lié au décalage de trois ans entre la date prévue de début des paiements (2009) et la date réelle de début de paiement (2012). Cet écart de 3 ans est lié au retard du démarrage de la programmation avec un conventionnement retardé de deux ans (convention signée en 2009) avec les partenaires et l'autorité de gestion DRAAF. L'accumulation des retards de conventionnement avec les difficultés de démarrage de la programmation ont eu pour conséquence de réduire au final la période réelle de déploiement du programme LEADER sur 3-4 ans au lieu de 6 prévus initialement. Cela montre qu'une anticipation maximum des possibles retards au démarrage de la programmation doit être prise en compte pour calibrer au mieux les maquettes financières et leur consommation dans le temps et éviter le décalage illustré dans la figure 5 (ci-après).

FIGURE 9 - RYTHME DE PAIEMENT ANNUEL PREVU ET REEL © RCT



En termes de nombre de projets programmés, le GAL de l’Avesnois se situe dans la moyenne basse des GAL du Nord-Pas de Calais avec 58 projets. Cependant, de ce fait même, le montant moyen attribué par projet est relativement important (18 125 euros). A noter également que 21% des projets ont bénéficié de l’enveloppe FEADER maximale, supérieure à 25 000 euros. On remarque également que les projets structurants à plus de 50 000 euros sont les plus représentés en termes de coût total. Contrairement aux réalités fréquemment rencontrées dans les GAL du Nord-Pas de Calais, ses projets sont portés majoritairement par des privés. Ils recouvrent aussi des réalités très diverses : l’aménagement de quatre chambre d’hôtes a coûté près de 280 000 euros, l’aménagement d’un jardin au musée de la poterie 63 000 euros et l’organisation de l’évènement La Foire aux mouches 61 000 euros. Tous ces projets n’ont ni le même rayonnement (communal ou intercommunal), ni n’appartiennent à la même fiche-action (5, 4, 2).

Il est également intéressant d’observer que, malgré l’orientation de la stratégie vers l’accompagnement des microentreprises, très peu de micro-projets ont été financés (pas de projet d’un coût total de moins de 5 000 euros et seulement 3% de projets à moins de 15 000 euros). Les figures 10 et 11 illustrent ce propos. Les microentreprises en Avesnois (Microentreprises de moins de 10 pers et dont le chiffre d’affaires est supérieur 2 millions d’euros - définition de l’Union européenne) sont donc des acteurs dynamiques qui portent des projets avec une envergure financière importante par rapport à leur taille.

FIGURE 10 - NOMBRE DE PROJETS PAR CLASSE D'ENVELOPPE FEADER ATTRIBUEE ©RCT

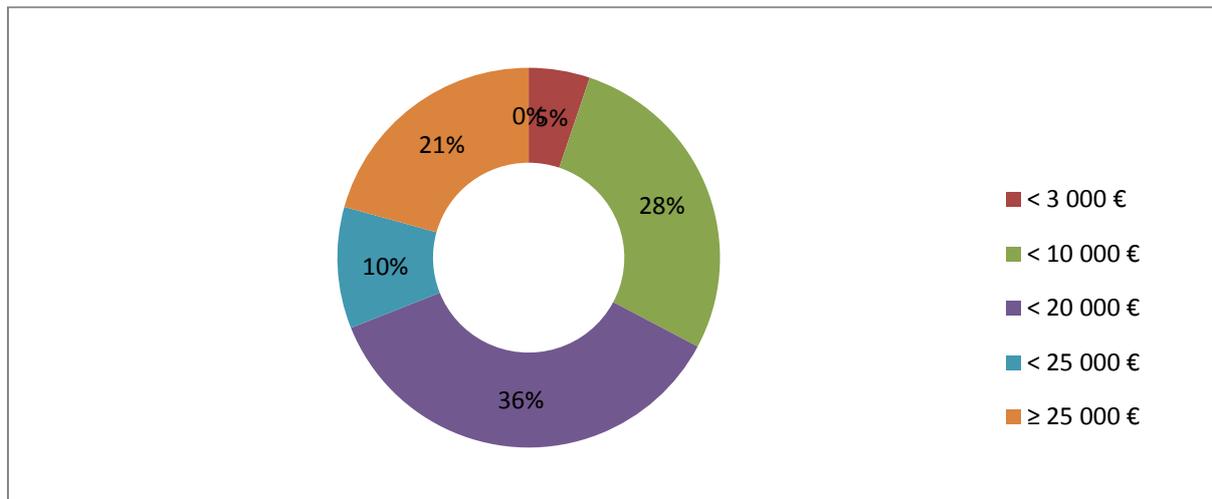
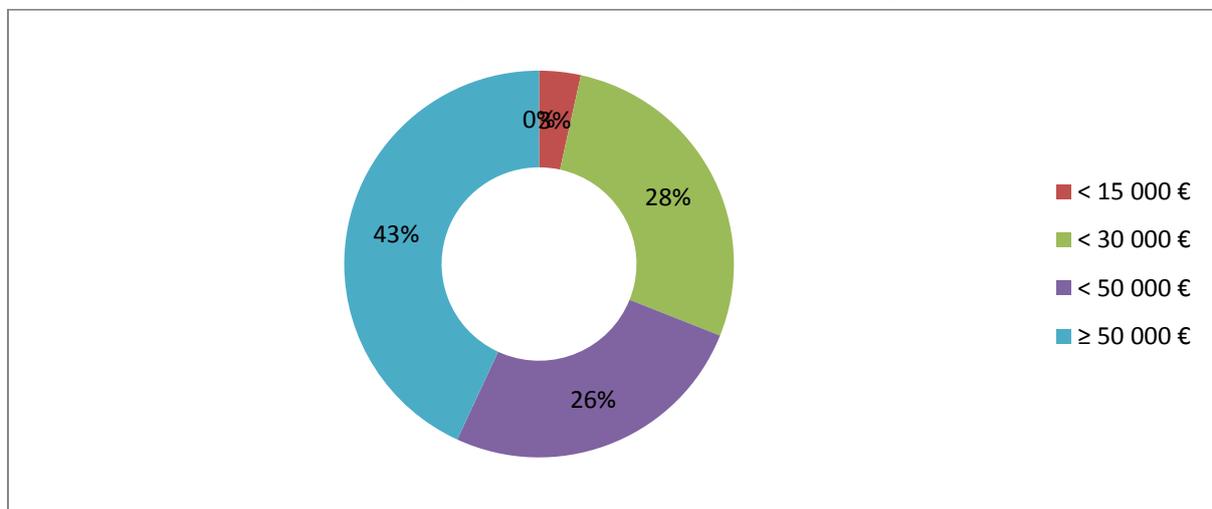


FIGURE 11 - NOMBRE DE PROJETS PAR CLASSE DE COUT TOTAL DES PROJETS ©RCT



1.2. Des résultats variables en fonction des thématiques

La stratégie du GAL a bien été mise en œuvre mais pas toujours dans les modalités initialement prévues. Si l'on compare la part des montants par fiche-action programmée dans la convention (avenant n°9) et la part des montants réellement attribués par fiche, on constate un certain nombre de différences.

FIGURE 12 - MONTANT FEADER PROGRAMME PAR DISPOSITIF DANS LA CONVENTION © RCT

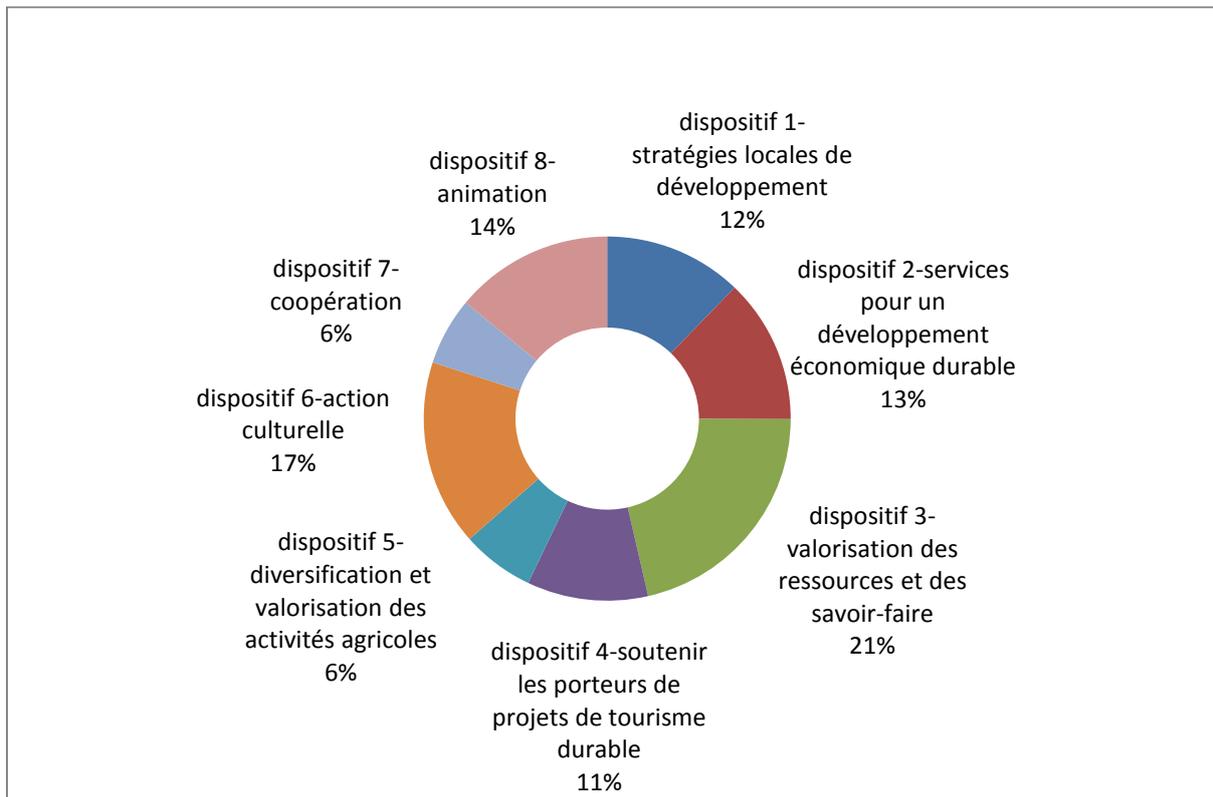
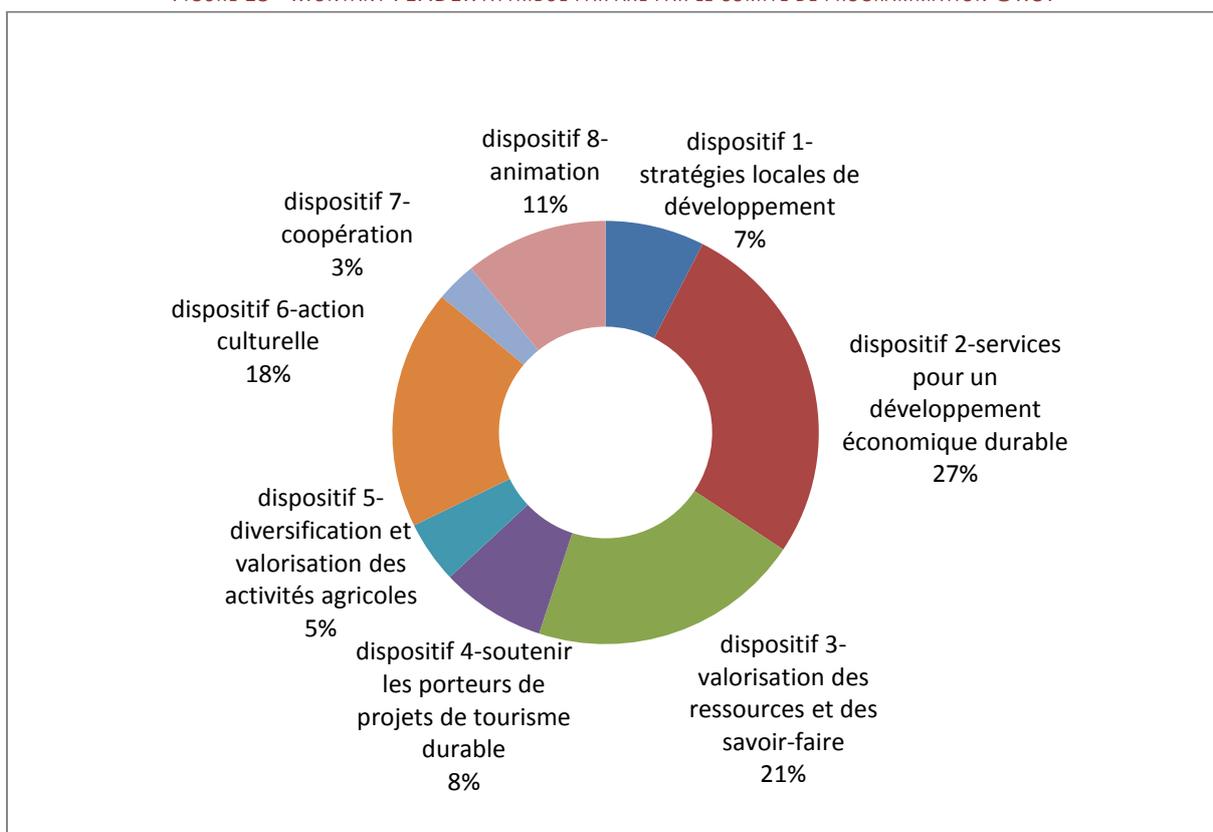


FIGURE 13 - MONTANT FEADER ATTRIBUE PAR AXE PAR LE COMITE DE PROGRAMMATION © RCT



La stratégie de l'Avesnois était majoritairement ciblée sur le développement économique. De fait les axes les plus économiques, 3, 4 et 5 ont fait l'objet d'un calibrage approprié par rapport aux besoins du territoire et aux attentes des porteurs de projets potentiels : le dispositif 3 sur les microentreprises reste équivalent à 21% de l'enveloppe. Les dispositifs 4 sur le tourisme et 5 sur la diversification agricole conservent également des parts relativement équivalentes entre les objectifs et les résultats.

En revanche, certains axes ont été complètement transformés entre les intentions et les faits. La part du dispositif 2 a été doublée, tandis que celle du dispositif 1 a été divisée par deux. Pour le dispositif 7 lié à la coopération, le GAL de l'Avesnois a dû réabonder car le seul projet de coopération, ambitieux comportait trois phases. Un transfert d'enveloppe était nécessaire pour apporter des financements supplémentaires afin de réaliser l'ensemble de l'action. En effet, la coopération ayant été hésitante au début (mobilisation des acteurs, possibilités de cofinancement), le GAL a préféré être prudent et élaboré une action en deux temps pour mobiliser les fonds au fur et à mesure, en fonction des avancées du projet.

Ces ajustements entre axes témoignent donc de la flexibilité de LEADER qui permet une adaptation justifiée de la maquette financière au cours de la programmation.

1.1.1 L'accompagnement et la valorisation des ressources et des savoir-faire locaux : un changement d'orientation

Le dispositif qui bénéficiait du plus de subventions était le dispositif 3 sur la valorisation des ressources et des savoir-faire (300 000 puis 250 000 euros). On peut considérer qu'il a bien fonctionné, puisque sa part dans les montants attribués est équivalente à celle prévue dans la convention. Cependant, cette fiche a fortement changé entre le début et la fin de la programmation : la fiche 3 a été réorientée vers le soutien aux microentreprises et le maintien de l'activité économique dans les territoires ruraux. Des projets d'accompagnement des commerces de proximité ont ainsi été menés : développement d'un salon de coiffure, d'une activité de carrosserie ou de garage, modernisation et développement de moyennes surfaces (par exemple par l'achat de véhicules propres)...

Cette réorientation issue de l'ouverture de la stratégie du GAL a produit des frustrations par rapport aux critères de sélection initiaux, plus portés sur la création d'activités et l'innovation. Cependant elle a aussi permis de répondre à un besoin fort d'un territoire en déclin d'attractivité et qui nécessite de conserver des emplois non délocalisables.

1.1.2 Les services pour un développement économique durable : le succès de la programmation

L'action 2 bénéficiait de fonds initiaux importants et pourtant, elle a plus que doublé sa part au sein de l'enveloppe FEADER. Cette montée en puissance est majoritairement liée, tout comme l'axe 3, à l'ouverture de la stratégie en 2011, qui a vu la réécriture de la fiche et l'élargissement des critères d'éligibilité.

Au regard des projets financés, on remarque que la fiche 2 a permis de programmer un nombre assez resserré de projets mais des projets dont l'enveloppe FEADER était très importante : 5 des 8 projets ont une enveloppe FEADER supérieure à 25 000 euros. C'est le cas notamment du projet de sauvegarde et de développement du café de Baives dans la Communauté de Communes du Pays de Trélon (80 000 euros de FEADER, soit 45% du coût total).

1.1.3 La diversification agricole : un gros projet mais des difficultés à programmer

Bien que l'axe 5 semble avoir rempli ses objectifs, le GAL a en réalité peiné à trouver des porteurs de projets et un unique projet avec une envergure financière importante a permis de combler les objectifs de la convention. Il s'agit du projet d'aménagement de quatre chambres d'hôtes à la [Ferme aux Charmes](#) de Solre-le-Château, qui a coûté près de 280 000 euros (dont 35 500 euros de FEADER).

Sur cet aspect de la stratégie, les difficultés peuvent être expliquées par l'existence d'aides similaires (mais plus importantes financièrement) mises en place au niveau régional, notamment via les chambres consulaires et le Conseil régional, que les agriculteurs ne pouvaient pas cumuler avec LEADER (dispositif ARPAM). Ces derniers ayant des habitudes de travail fortes avec la Chambre régionale d'agriculture (CRA), il n'est pas étonnant qu'ils s'adressent directement à celle-ci pour monter des projets. Une implication plus forte de la CRA sur la mise en œuvre de LEADER est donc à souhaiter afin d'articuler et d'optimiser les aides disponibles pour les agriculteurs à différents niveaux.

Toutefois, il faut souligner que le volet agricole a été abordé selon différents angles, dans une démarche transversale et intégrée. Ainsi, un projet d'agrotourisme a été accompagné sur une mesure liée à la diversification des activités agricoles, un espace-test agricole a vu le jour sur la Communauté de communes du Cœur de l'Avesnois, Terres de Liens NPC a bénéficié d'une aide LEADER dans le but de mettre en place une stratégie territoriale sur le foncier agricole pour favoriser l'accès à la terre aux porteurs de projets en agriculture biologique et 6 fermes du territoire adhérant au réseau « Le Savoir Vert des Agriculteurs » ont pu bénéficier de mallettes pédagogiques pour faire découvrir leur activité.

L'agriculture est bien une préoccupation du GAL de l'Avesnois, qui a posé les jalons lors de la programmation, d'une politique pour permettre à la fois l'installation des jeunes ainsi que le renouvellement des générations, et la diversification vers de nouvelles activités afin de réduire la vulnérabilité des agriculteurs à la volatilité des prix des matières premières et de les inciter à développer de nouveaux débouchés (vente directe, agrotourisme, etc.).

1.1.5 Le tourisme et la culture : des thématiques transversales en adéquation avec la stratégie

Ces dispositifs ne sont pas ceux qui représentent la part la plus importante dans les projets programmés, ni attribués. La fiche dispositif 6 a eu un succès très fort, dès le début de la programmation mais la fiche dispositif 4 a été sensiblement moins mobilisée par rapport à ce qui était souhaité initialement. Toutefois, ce sont bien les secteurs d'activités de la culture et du tourisme qui ont permis de programmer les projets qui correspondaient le mieux à la démarche LEADER.

Les fiches dispositifs 4 et 6, sur le tourisme et la culture, ont permis de financer 22 projets variés et transversaux sur le territoire : l'accompagnement d'hébergeurs, notamment dans la réalisation d'investissements environnementaux, la professionnalisation des acteurs liés au tourisme comme les restaurateurs, l'organisation d'évènements culturels, la mise en place de résidences d'artistes sur le territoire...

Les projets financés ont également été souvent innovants sur plusieurs plans :

- Technologiquement : on peut citer le projet touristique d'application pour téléphones mobiles (smartphones) pour valoriser le territoire
- En termes de partenariat et d'ampleur avec la mise en place d'un projet de coopération transnationale sur la place de l'art et de la culture en milieu rural
- En termes de participation et d'accessibilité des citoyens à l'art : les projets de l'association Les Avesnoiseries sont ici exemplaires...

1.3. Répartition des sources de financement

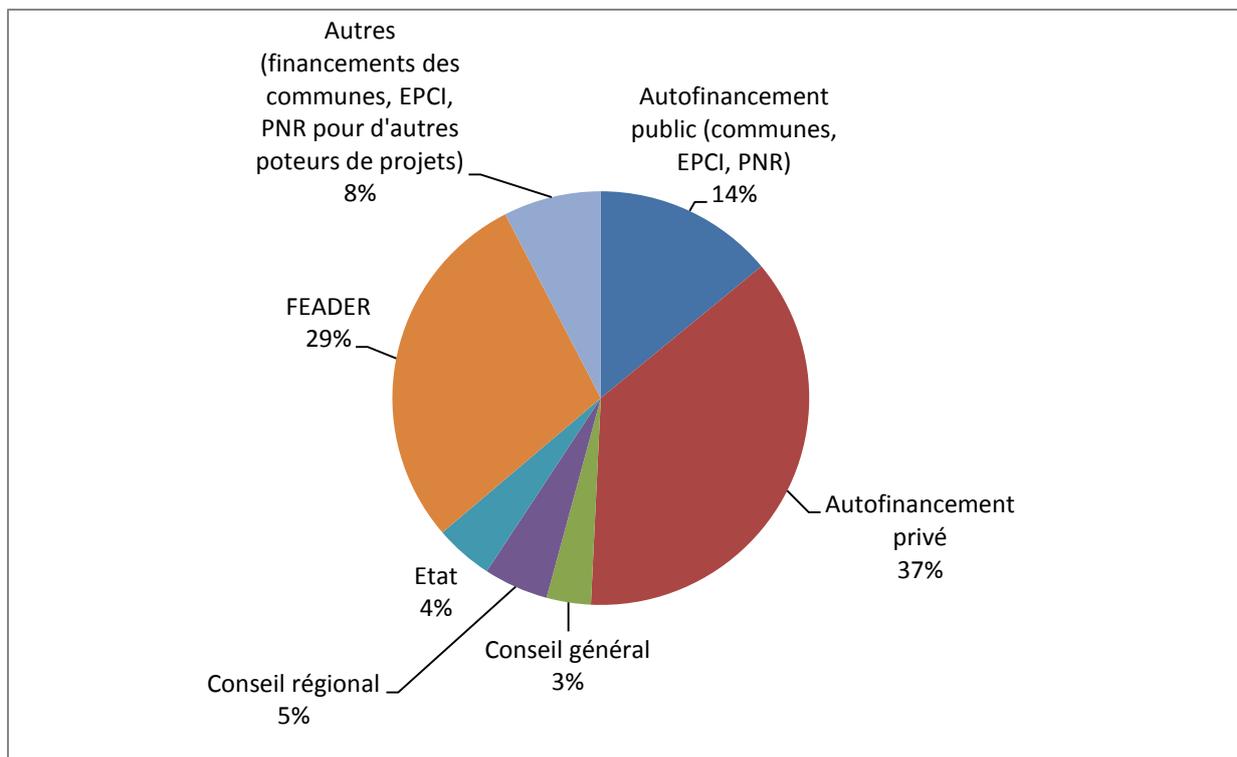
LEADER a pu financer une part importante, voire majoritaire, des grands axes transversaux comme le développement des stratégies intercommunales (44% de financements FEADER), la coopération (40%) ou l'animation (54%). Sur d'autres axes, la part du FEADER est plus ou moins importante. Cela peut s'expliquer d'une part, par les différents taux maximum d'aides publiques (TMAP) des dispositifs d'aides. Plus le TMAP est faible, plus la part des financements publics est réduite, et donc par définition celle de LEADER. D'autre part, le taux d'intervention maximum du FEADER sur la période de programmation était de 55% du TMAP. Les chiffres montrent que LEADER s'est positionné en renfort financier plus ou moins important, en fonction notamment des autres cofinancements disponibles, de leur taux de cofinancement et des assiettes éligibles.

FIGURE 14 - PART DU FEADER ATTRIBUE PAR RAPPORT AU COUT TOTAL DES PROJETS PAR DISPOSITIF ©RCT

Dispositif	Montant FEADER attribué au 30 juin 2014	Coût total par dispositif	Part du FEADER dans le coût total par dispositif
dispositif 3 - valorisation des ressources et des savoir-faire (TMAP : 50% pour les dépenses matérielles et 80% pour les dépenses immatérielles)	217 867,80 €	1 239 573,45 €	18%
dispositif 5 - diversification et valorisation des activités agricoles (TMAP : 50% pour les dépenses matérielles et 80% pour les dépenses immatérielles)	49 802,50 €	278 330,22 €	18%
dispositif 4 - soutenir les porteurs de projets de tourisme durable (TMAP : 100% avec 20% d'autofinancement public minimum pour les bénéficiaires publics et 50% pour les dépenses matérielles et 80% pour les dépenses immatérielles pour les bénéficiaires privés)	83 841,67 €	302 853,08 €	28%

dispositif 6 - action culturelle (TMAP : 100% avec 20% d'autofinancement public minimum pour les bénéficiaires publics et 80% pour les bénéficiaires privés)	192 416,70 €	631 069,34 €	30%
dispositif 2 - services pour un développement économique durable (TMAP : 100% avec 20% d'autofinancement public minimum pour les bénéficiaires publics et 80% pour les bénéficiaires privés)	281 781,39 €	731 604,59 €	39%
dispositif 7 - coopération	32 260,62 €	80 451,06 €	40%
dispositif 1 - stratégies locales de développement (TMAP : 100% - avec 20% d'autofinancement public minimum)	79 092,86 €	180 569,44 €	44%
dispositif 8 - animation	114 192,52 €	212 797,71 €	54%

FIGURE 15 - REPARTITION DES FINANCEMENTS DE PROJETS ENTRE LES PRINCIPAUX COFINANCEURS ©RCT



Le 1^{er} cofinanceur public de LEADER se situe au niveau local. En cumulé, 22% des projets sont cofinancés par les EPCI ou les communes du territoire.

Le deuxième cofinanceur de LEADER, malgré le manque d'articulation au démarrage au niveau des dispositifs d'aides publiques disponibles, est la Région (5%). Elle est intervenue sur une grande diversité d'axes de la stratégie, bien que majoritairement sur l'axe 6 (action culturelle). Son implication est aussi notable sur l'axe 7 de coopération. La Région a ainsi cofinancé 16 projets pour un montant total d'aides de 202 278,57 €. Parmi ces projets, on peut citer par exemple:

- La Fête des 30 ans de l'écomusée (Ecomusée de l'Avesnois)
- Le Théâtre forain en Avesnois (Théâtre de Bimberlot)
- La coopération transnationale : Belledonne, Avesnois, Ravakka - phases 1 et 2 (La Chambre d'eau)
- Mise en place d'une stratégie territoriale sur le foncier agricole pour favoriser l'accès à la terre aux porteurs de projets en agriculture biologique (Terres de Liens Nord-Pas de Calais)
- La modernisation d'un commerce de proximité à Solre-le-Château
- L'acquisition d'un four à économie d'énergie pour le restaurant Le Lautrec

Le Département du Nord (3% des cofinancements) est lui aussi intervenu davantage sur l'axe 6 en faveur des actions culturelles (projet « Fil en Aiguille » de l'association Les Avesnoiseries, le village théâtre à Flaumont-Waudrechies, etc.). On peut aussi relever sa part importante dans le montage du projet d'aménagement de quatre chambres d'hôtes dans un ancien corps de ferme à Solre-le-Château chez un agriculteur. Ce projet entrait en effet parfaitement dans le cadre de la politique d'hébergement touristique du Nord. Le Département a cofinancé 7 projets pour un montant total d'aides de 126 157,50 €.

Au final, malgré une connaissance des dispositifs des collectivités territoriales, le GAL a peu mobilisé ces fonds pour répondre à l'exigence de cofinancement public. Plusieurs explications sont possibles :

- le projet n'était pas éligible sur les dispositifs régionaux ou départementaux ;
- les taux d'intervention public rendaient le montage financier trop compliqué ou la part du FEADER peu importante en regard au temps passé pour monter le dossier.

De fait, on se rend compte que, même si le GAL a participé aux travaux du CG du Nord sur ses politiques de contractualisation et si les stratégies territoriales de la Région et du Département rejoignent celles du GAL sur certains points, une articulation plus fine des critères d'éligibilité et des taux d'aides auraient pu permettre d'optimiser les fonds publics disponibles, en faisant du LEADER un levier financier important sur des dispositifs spécifiques.

Enfin, l'autofinancement privé est extrêmement important (37%, soit la part la plus importante des financements), en raison du nombre important de projets privés financés et du taux d'aides publiques maximum (80% pour les dépenses globales ou immatérielles, ou 50% pour les dépenses matérielles). La part d'autofinancement privé importante peut traduire la réalité décrite par certains porteurs de projets : LEADER intervient comme « *une cerise sur le gâteau* » pour les projets en apportant une subvention supplémentaire et soulageant l'autofinancement privé, ou en accompagnant au plus près un bénéficiaire. LEADER représente, pour les porteurs de projet, une « *bouffée d'oxygène* » pour les porteurs. Le montage de dossier est difficile, mais pour les acteurs culturels « *LEADER est arrivé à un très bon moment, ça nous a permis d'exister 3 ans de plus* ».

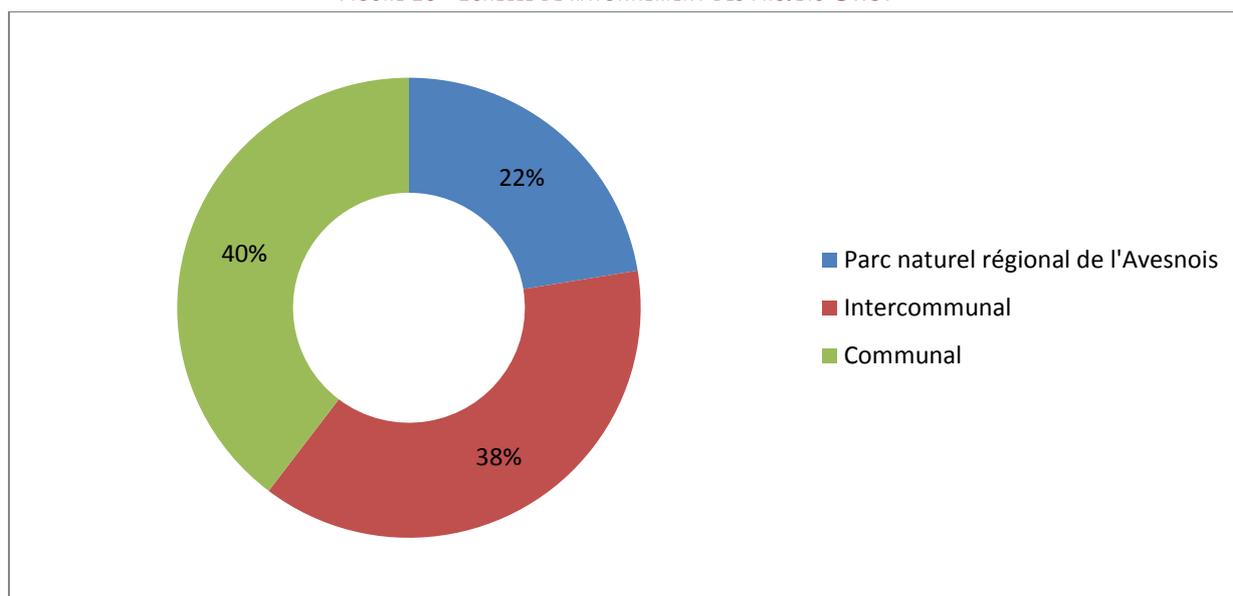
Mais pour certains bénéficiaires privés, LEADER n'a plus vocation à être la cerise sur le gâteau. Il y a un véritable enjeu à obtenir le cofinancement pour financer les projets devant la raréfaction des fonds publics. Pour certains LEADER devrait être utilisé pour remplacer le FISAC, avec un espoir de déplafonnement.

2. Des projets communaux mais aussi intercommunaux, inégalement répartis sur le territoire

2.1. Une part importante de projets communaux et intercommunaux

La notion de rayonnement vise à mesurer l'échelle sur laquelle l'action a eu un impact. Cette mesure se fonde sur une approche qualitative, à partir d'un jugement fourni par l'équipe technique.

FIGURE 16 - ECHELLE DE RAYONNEMENT DES PROJETS ©RCT



Les projets communaux et intercommunaux sont presque également représentés dans la programmation. La faible représentation de l'échelle PNR (qui s'accroît encore davantage si l'on retire la fiche-action 8, dédiée à l'animation, des données comptabilisées) est principalement due à la volonté du Parc de laisser agir les acteurs locaux, et notamment intercommunaux. On peut considérer qu'avec la forte représentation de ces derniers, le GAL est parvenu à réaliser ses ambitions de réduction du morcellement territorial et d'accompagnement des stratégies de développement intercommunales et transversales.

De plus, les projets portés ont généralement un rayonnement communal. Pour autant, c'est l'addition de l'ensemble de ces projets qui permet au territoire d'avoir pu maintenir ou créer des activités économiques, renforçant ainsi le tissu économique local, voire le lien social comme par exemple:

- Jardins d'exception de la commune de Sains du Nord
- Chaufferie bois de Sains du Nord
- Marchés fermiers en Avesnois
- La Fine Dorée
- Modernisation, mise aux normes et en accessibilité d'un commerce de proximité à Felleries
- Réhabilitation d'un commerce de proximité sur la commune de Sepmeries
- Modernisation et mise en accessibilité d'une bijouterie à Avesnes

- Modernisation d'un commerce de proximité à Solre-le-Château
- Développement d'un salon de coiffure à Avesnes sur Helpe
- Modernisation et développement d'une activité de transport professionnel en milieu rural (Transports Pottiez)
- Modernisation et développement d'un garage automobile à Avesnelles
- Développement d'une activité de carrosserie en milieu rural à Larouillies
- Développement de la brasserie "Au Baron" à Gussignies
- Développement de l'imprimerie à Fourmies

2.2. Des projets inégalement répartis sur le territoire

FIGURE 17 - NOMBRE DE PROJETS FINANCES PAR EPCI © RCT

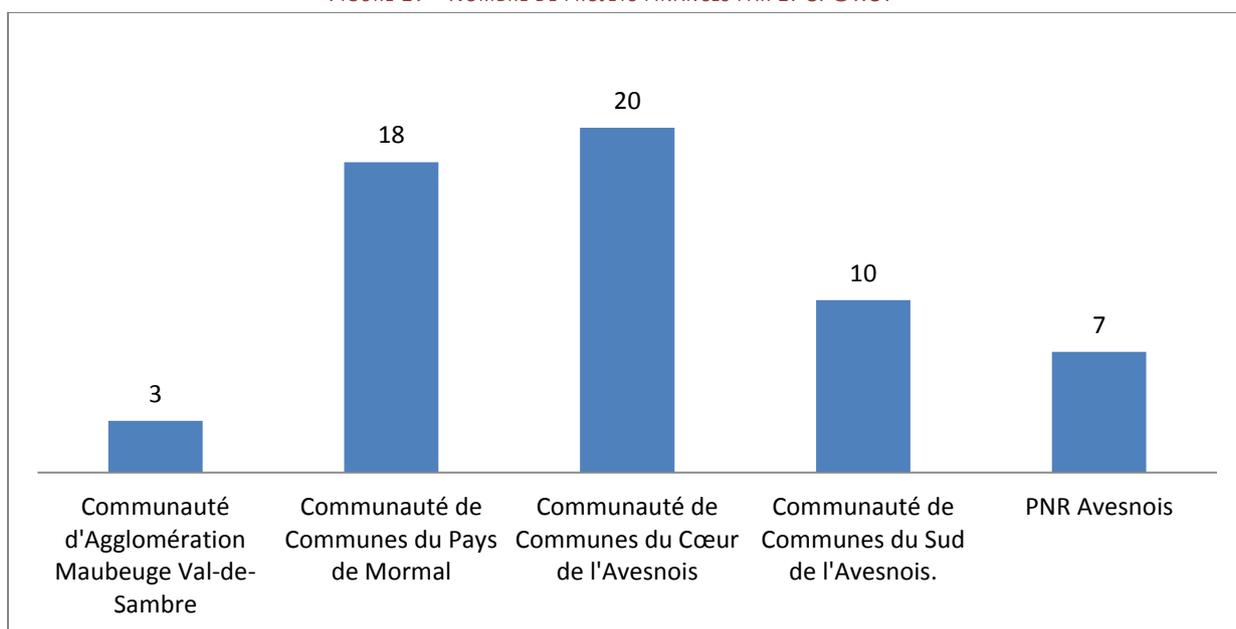
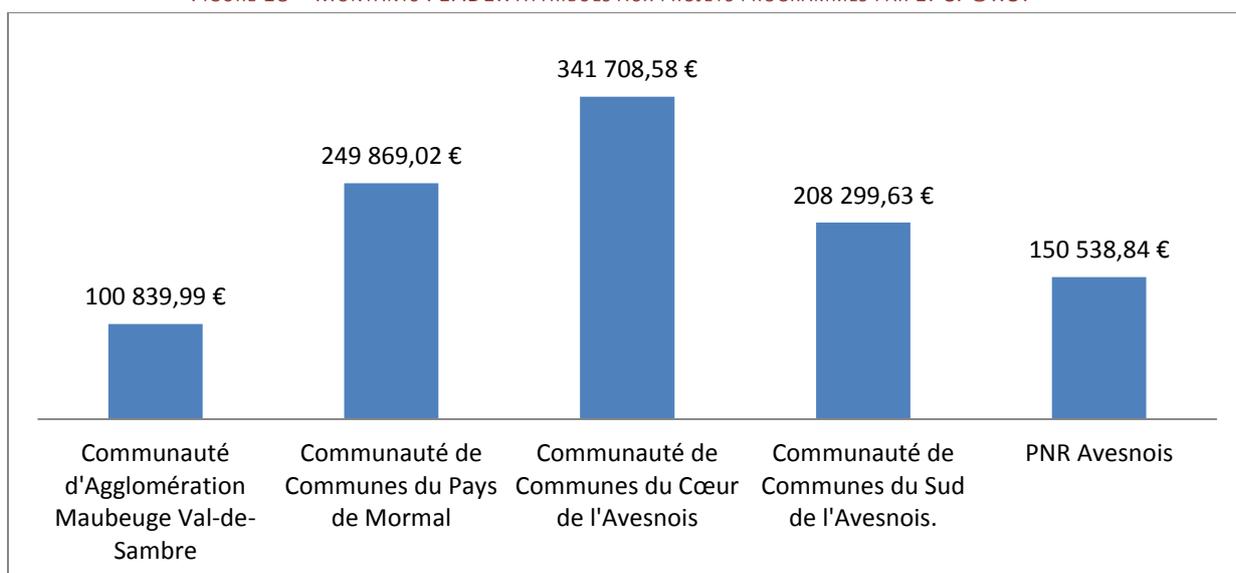


FIGURE 18 – MONTANTS FEADER ATTRIBUES AUX PROJETS PROGRAMMES PAR EPCI © RCT



Si l'échelon intercommunal a été bien valorisé en termes de rayonnement des projets (38% jugés comme tel par l'équipe d'animation), la répartition de ces derniers entre les différents EPCI est très hétérogène. La Communauté de communes du Cœur de l'Avesnois, dont le DGS a fortement adhéré à LEADER, a réalisé le plus grand nombre de projets et a réussi à capter l'enveloppe FEADER la plus importante (20 projets et 341 708 euros de budget). Elle a elle-même porté cinq projets à l'occasion de la programmation, notamment pour préparer la fusion des EPCI, mais aussi pour réfléchir à sa stratégie économique. La Communauté de communes du Pays de Mormal, bien qu'elle ait reçue près de 100 000 euros de moins, est parvenue à réaliser 18 projets.

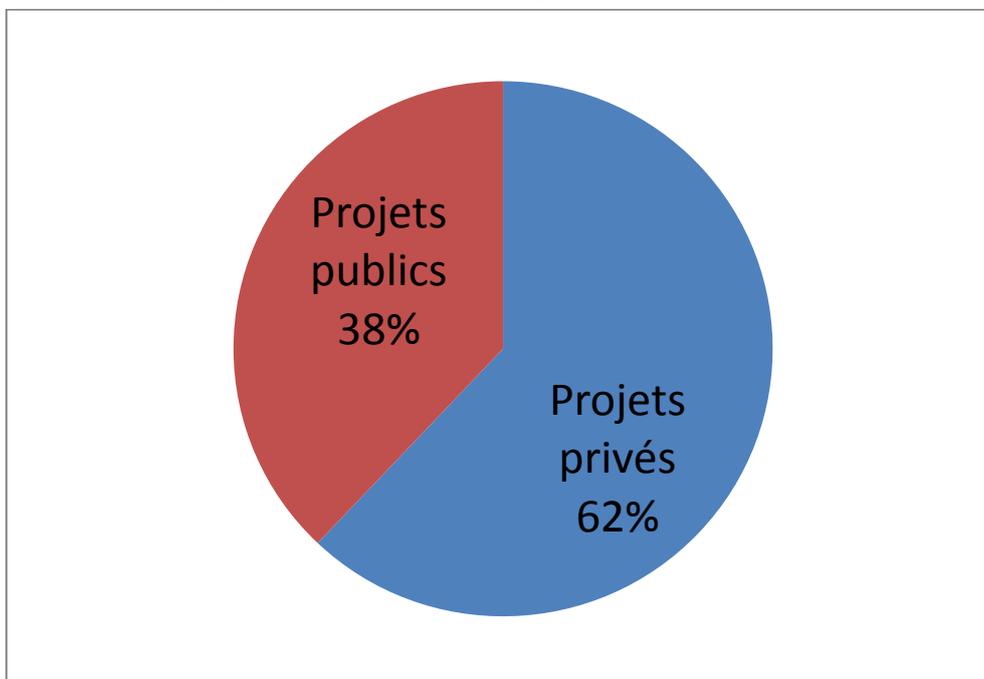
L'EPCI qui a mobilisé le moins de porteurs de projets sur son territoire est la Communauté d'agglomération de Maubeuge Val-de-Sambre. Cet EPCI est la seule Communauté d'agglomération du territoire : elle revêt donc des caractéristiques particulières qui impliquent un déploiement restreint de LEADER (la commune de Maubeuge est inéligible au programme). Le dialogue est toutefois étroit avec l'équipe LEADER ce qui pourrait laisser présager un essor plus important des projets sur cet EPCI dans une prochaine programmation.

3. Une mobilisation importante et un accompagnement de proximité des bénéficiaires privés

3.1. La très forte mobilisation des porteurs de projets privés

Le GAL a financé 36 projets privés sur 54 projets (hors animation et gestion). C'est une des réussites de cette programmation.

FIGURE 19 - REPARTITION DES PORTEURS DE PROJETS PUBLICS ET PRIVÉS ©RCT



En effet, il est difficile de subventionner et d'accompagner des projets privés par les collectivités, notamment en raison des règles garantissant la concurrence entre les entreprises. LEADER est donc une opportunité rare de développer des projets privés sur le territoire. Une opportunité qu'a saisie le GAL de l'Avesnois, en accompagnant 62%, soit une large majorité, de projets privés. Cette capacité à

mobiliser les acteurs privés est très remarquable par rapport aux autres GAL du Nord-Pas de Calais. L'Avesnois est le seul GAL à avoir accompagné plus de projets privés que publics. Ce chiffre est également remarquable à l'échelle nationale : d'après l'évaluation à mi-parcours du programme réalisée en 2013 (sur 12 GAL à l'échelle nationale)¹, les GAL ont programmé en moyenne 43% de projets privés.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer la faculté du GAL à mobiliser les acteurs de projets privés, 29 structures (entreprises, associations) ou individus (agriculteurs) au total. Tout d'abord, tous les axes de la stratégie étaient ouverts aux porteurs privés. Les axes 1 et 2 étaient plus orientés vers le public mais restaient ouverts, l'un aux associations, l'autre aux projets privés d'intérêt général. Il s'est avéré qu'un projet privé a effectivement été réalisé au titre de la fiche-action 1. Il s'agit de l'étude portée par Terre de Liens pour la mise en place d'une stratégie territoriale sur le foncier agricole destinée à favoriser l'accès à la terre des porteurs de projets en agriculture biologique. La question de l'accès à la terre est prégnante en Avesnois. Afin de favoriser le dynamisme du territoire, en facilitant les initiatives des porteurs de projet, la réflexion sur le foncier permet d'envisager de nouvelles perspectives économiques et sociales en Avesnois, autour de l'agriculture biologique et des circuits courts.

Les axes 3, sur les microentreprises et 5, sur la diversification agricole, ont quant à eux été pensés spécifiquement pour les porteurs de projets privés et n'étaient pas ouverts au public. Dans les faits, non seulement ces axes dédiés ont suscité un nombre important de projets privés, mais les axes 4, 6 et 7, ouverts à tous les bénéficiaires, ont également permis de programmer des projets privés, respectivement 8, 13 et 2 projets.

Il est à noter que l'expérience professionnelle de l'animateur LEADER au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) a été un élément déterminant dans la capacité du GAL à mobiliser les acteurs privés et à travailler en cohérence avec la CCI pour le montage des dossiers. Le profil de l'animateur est un choix pertinent du GAL en faveur des porteurs de projets privés.

La mobilisation des porteurs privés constitue donc un élément fort de l'originalité et de la capacité d'innovation administrative du GAL de l'Avesnois, qui a su s'adapter aux besoins et aux attentes des porteurs de projets privés et ainsi susciter leur adhésion à LEADER.

3.2. La montée en qualité des projets

Les projets ont bénéficié d'un accompagnement de proximité de la part d'Aurélien Cir, l'animateur LEADER. Ils ont souvent été encouragés à développer au maximum le potentiel de leur projet, ce qui a permis la montée en qualité de nombreux projets. C'est le cas par exemple de la friterie La Ch'tite fringale, qui a entrepris des travaux permettant l'accessibilité des personnes à mobilité réduite. De même, le comité technique a encouragé La Chambre d'eau à envisager un partenariat avec la gare numérique de Jeumont, dans son projet de valorisation vidéo de son action en faveur des résidences d'artistes. Enfin, le Comité de programmation a encouragé les porteurs de projets d'un hébergement insolite en Avesnois à développer leur projet pour obtenir une labellisation.

¹ Evaluation à mi-parcours de l'axe 4 du programme de développement rural hexagonal réalisé, Epices, février 2013, p.62

Les porteurs de projets interrogés soulignent non seulement la nécessité de l'accompagnement sur le montage des dossiers, mais également la plus-value LEADER pour la valorisation de leur projet. LEADER, en encourageant la montée en qualité des projets, participe également à reconnaître et faire reconnaître la valeur des projets.

Seul bémol à souligner, la faiblesse de la mise en réseau de ces acteurs. En effet, face à des actifs économiques qui peuvent parfois se sentir démunis ou isolés dans leurs propres pratiques professionnelles, il aurait été intéressant d'organiser des sessions de partage d'expériences (sur les méthodes de production, de commercialisation ou encore de gestion) pour lutter contre le sentiment d'isolement et favoriser la diffusion des bonnes pratiques. L'atelier organisé pour l'évaluation avec les porteurs de projet a clairement fait ressortir ce besoin de partage de connaissances et d'expériences.

Enfin, les projets privés, lorsqu'ils sont accompagnés par le GAL, mériteraient, quand cela est pertinent, d'être intégrés à d'autres démarches, notamment institutionnelles. Par exemple, la mise en accessibilité PMR des commerces a été menée alors même que le Département travaillait avec les collectivités locales sur ce même thème. Une convergence des synergies sur celui-ci aurait pu être une ambition de LEADER.

4. Le suivi des réalisations du GAL

Dans la convention, une commission chargée du suivi et de l'évaluation devait être créée au sein du Comité de Programmation.

Des indicateurs avaient été réfléchis dans le cadre de la candidature et de la convention pour mesurer l'efficacité des différentes fiches-actions. Cependant, ces indicateurs n'ont pas été affichés dans la convention et n'ont pas été suivis, ce qui ne permet pas aujourd'hui d'évaluer les résultats de chaque fiche-action au regard d'objectifs clairs et affichés par le GAL.

Dans le cadre de la nouvelle programmation, la formulation explicite d'objectifs chiffrés pour chaque axe de la stratégie des GAL (rattachés aux mesures européennes référencées dans le Règlement européen de développement rural) devra être réfléchi de façon plus précise et clairement affichée. La réflexion sur les indicateurs permettra au GAL d'affiner sa stratégie et de tirer des enseignements précis sur ses performances. En cas de modification de la stratégie par des avenants à la convention, le suivi des indicateurs pourra également s'avérer utile pour justifier les changements d'orientation. A noter qu'il s'agira pour le GAL de déterminer les indicateurs les plus pertinents en termes d'objectifs et de récolte des données pour que le suivi soit effectivement possible.

En résumé...

Les +	Les points de vigilance
<ul style="list-style-type: none"> → Une forte capacité à mobiliser les acteurs privés grâce à des fiches dédiées et ouvertes et un animateur expert des projets économiques → Une articulation avec la CCI qui a permis un montage des dossiers efficace et pertinent → Un nombre important de projets au rayonnement intercommunal → Des axes stratégiques globalement performants, voire très performants 	<ul style="list-style-type: none"> → Une forte disparité de programmation entre les EPCI → Une anticipation nécessaire de l'avance de trésorerie des porteurs de projets privés en s'assurant de leur capacité financière à l'assumer
Recommandations	
<ul style="list-style-type: none"> → Favoriser une continuité des stratégies entre les deux programmations pour consolider les acquis en matière de dynamisme économique (culture, tourisme, microentreprises et services) → Développer un système de partenariat plus étroit avec tous les EPCI, par exemple via la mise en place de référents LEADER dans chaque intercommunalité, qui permettrait de développer la communication et l'animation de proximité pour mobiliser davantage de projets → Poursuivre la logique d'encouragement et d'accompagnement des projets de rayonnement intercommunal 	

Partie 4 – Effets et impacts du programme LEADER

D'après les entretiens réalisés, les réalisations n'ont que partiellement répondu à la stratégie, notamment en raison de l'ouverture de celle-ci en 2011, qui a permis un rythme de programmation soutenu mais qui a pu se faire au détriment de la qualité et de la pertinence de la dynamique LEADER. Toutefois, les réalisations ont eu des impacts sur le territoire : en termes économiques, en termes sociaux, en termes d'innovation et en termes d'ouverture vers l'extérieur.

1. Les impacts économiques de la mise en œuvre de LEADER en Avesnois

Dans le cadre de la stratégie de développement économique durable, il semble important d'observer l'impact de LEADER sur l'activité et l'emploi sur le territoire. Le territoire avait besoin de favoriser la résilience de ces acteurs locaux : il s'agissait d'aider les gens à rebondir et à innover pour être satisfaits et fiers de leur territoire. En mettant en œuvre des actions diverses et parfois structurantes sur les services, les microentreprises, la culture et le tourisme, le GAL a participé à insuffler cette dynamique. Les axes 2 et 3 ont permis de revitaliser les centres-bourgs. L'axe 6 a été particulièrement important pour la construction d'une identité renouvelée du territoire.

On constate que peu d'emplois directs et d'activités ont été créés via la programmation LEADER Avesnois. Néanmoins, tous les projets de développement économique ont été analysés en Comité de Programmation au regard du critère de création ou de maintien de l'emploi.

La création d'emplois peut cependant se chiffrer comme suit :

- Boulangerie Bio de Féron = 1 ETP
- Hébergement touristique Insolite en Avesnois = 0,5 ETP
- Création d'un commerce de proximité à Sepmeries = 1,5 ETP
- Création de 4 chambre paysannes à Solre-le-Château = 0,5 ETP
- Epi'Nature = 0,5 ETP
- Sauvegarde du café de Baives = 1 ETP
- Acquisition d'un four au Musée de la poterie de Ferrière La Petite = 2,5 ETP envisagés dès la mise en service du four

Au total, la somme de ces projets représente 7,5 emplois à l'échelle du territoire du PNR Avesnois. Si aucun chiffre précis n'était indiqué dans les indicateurs des fiches projets, le GAL de l'Avesnois a en partie répondu aux attentes fixées en début de programmation.

Sur le plan des emplois, la plus-value de LEADER se situe surtout sur le maintien d'emplois non délocalisables (par exemple dans l'épicerie Epi'Nature) et l'amélioration des conditions de travail (restaurant Le Lautrec). Sur le plan des activités, LEADER a favorisé le maintien d'activités sur le territoire et dans les villages.

Ainsi, 14 projets financés dans le cadre du programme LEADER en Avesnois ont favorisé non pas la création, mais le maintien d'emplois en milieu rural.

Les projets culturels ont également des impacts économiques intéressants puisqu'ils impliquent des dépenses (repas, hébergements, transports, locations de salles et de matériels...) réinvesties dans l'économie locale et s'inscrivent, pour certains, dans une dimension éthique comme par exemple, les éco événements qui s'approvisionnent en circuits courts. L'impact des activités culturelles se mesure aussi directement en termes d'emplois d'artistes et de permanents. Par exemple, durant la programmation LEADER, l'association La chambre d'eau a créé un emploi supplémentaire.

Les projets ne sont pas nécessairement très innovants ou très nouveaux mais LEADER peut participer, par l'accumulation de projets de ce type, à réellement lancer une dynamique de développement territorial. Le défi est donc de permettre cette accumulation en pérennisant les projets déjà financés et en favorisant la mise en réseau des acteurs pour accompagner cette dynamique.

A l'échelle des porteurs de projets, les avis sont partagés entre ceux qui n'auraient pas entrepris leur projet (on peut penser aux associations qui n'auraient pas survécu sans les financements) sans LEADER et ceux qui considèrent le programme comme une « cerise sur le gâteau » (c'est par exemple le cas des projets de modernisation des commerces de proximité de Solre-le-Château et de Felleries).

2. LEADER Avesnois et le lien social : un renforcement notable

Le Syndicat Mixte du Parc naturel régional de l'Avesnois a souhaité répondre avec le programme LEADER à divers objectifs pour une meilleure qualité de vie. Parmi ces objectifs, se trouvaient :

- Participer au développement du lien social en dynamisant l'économie rurale et en favorisant le développement de services innovants en milieu rural.
- Maintenir et développer le lien social comme enjeu majeur du développement des territoires ruraux. En s'appuyant sur les acteurs locaux (acteurs de l'économie sociale et solidaire, micro-entreprises, collectivités, ...), pour accompagner les créateurs d'activités et les porteurs de projets qui contribuent au maintien et au développement des services à la personne et participent à la création d'emplois et de richesses.
- Développer une économie rurale diversifiée et novatrice : maintenir l'économie rurale du territoire et accompagner les acteurs économiques qui prennent en compte les principes du développement durable.
- Expérimenter des actions destinées à favoriser le « vivre ensemble ».

Ainsi, le GAL a accompagné un certain nombre d'actions afin de dynamiser le lien social sur le territoire.

2.1 Stratégie de territoire et lien social

Action 1: Soutenir l'émergence de stratégies locales de développement durable à l'échelle des EPCI

La création de synergies entre acteurs du territoire est l'un des enjeux de l'action 1. Le Parc naturel régional de l'Avesnois est un espace de projet et d'avenir commun avec une communauté de destins et d'ambitions.

L'émergence de stratégies intercommunales et la réflexion sur l'organisation de celles-ci à l'échelle du territoire sont nécessaires pour donner plus de cohérence, de force et d'efficacité à l'action publique. Il s'agissait en effet pour le GAL de :

- Aider les territoires intercommunaux à s'organiser et à s'adapter aux évolutions environnementales, économiques, sociales, culturelles...
- Mutualiser les compétences des territoires intercommunaux
- Favoriser les démarches participatives pour bâtir les stratégies locales de développement

Un projet illustre cet accompagnement de la réforme territoriale. En effet, l'Etude de valorisation économique du patrimoine industriel de la Sambre Avesnois, portée par l'AMVS, avait pour objectif de mettre en œuvre un schéma opérationnel pour la préservation et la valorisation de la mémoire industrielle du Val de Sambre. La déclinaison opérationnelle de cette étude devait permettre de :

- Affirmer la vitalité culturelle, patrimoniale et touristique du Val de Sambre.
- Participer au renouvellement de l'image du territoire et à une réappropriation de l'histoire locale.
- Favoriser le sentiment d'appartenance territoriale.
- Développer un projet de valorisation du patrimoine industriel à l'échelle de l'intercommunalité.
- Renforcer l'offre touristique du territoire.

De plus, une évaluation du fonctionnement (modalités, coûts) d'un lieu d'exposition et de médiation devait être fournie par l'étude, ainsi qu'une analyse de l'articulation du projet avec les initiatives existantes en matière de patrimoine, tourisme et culture sur le Val de Sambre.

La médiation auprès des habitants et des visiteurs du territoire proposée est innovante et réfléchie à l'échelle du Val de Sambre, selon la notion de « parcours » pour favoriser les liens avec le Hainaut wallon et les autres sites industriels de l'Avesnois.

Cette étude formule, avec l'appui des différents acteurs concernés, les grandes lignes d'un projet commun en le déclinant de manière très opérationnelle en termes d'animation, de mise en œuvre et de suivi.

2.2 Le développement des services en milieu rural pour favoriser le lien social

Action 2 : Améliorer les services pour générer un développement économique durable

Le diagnostic de territoire réalisé en début de programmation a repéré une double faiblesse en termes de présence de services :

- Les services ne sont pas répartis équitablement sur le territoire
- En raison d'obstacles économiques, physiques ou culturels, certains habitants ont de grande difficulté à accéder à de nombreux services

Le développement équilibré des services apparaît alors comme essentiel pour maintenir le tissu socio-économique rural et générer un développement économique, social et environnemental

durable. L'objectif final était d'assurer la qualité du cadre de vie et du « vivre ensemble » sur le territoire.

Afin de répondre à ces problématiques, l'action 2 visait plusieurs objectifs :

- Créer un contexte favorable à l'émergence de l'esprit d'initiative et d'entreprise, notamment en accompagnant la transmission/reprise des entreprises et des savoir-faire
- Améliorer l'offre de services commerciaux en milieu rural répondant à des besoins essentiels de proximité
- Favoriser l'accès aux énergies renouvelables et aux principes du développement durable
- Informer et organiser l'offre de services sur le territoire
- Connaître les besoins et en suivre l'évolution
- Organiser une réponse territoriale aux besoins émergents
- Rapprocher services et usagers, afin de renforcer le lien social
- Agir pour la clarté de l'offre de services

Cette action devait contribuer aux enjeux de maintien et d'intégration des personnes dans leur lieu de vie et de travail. Elle pouvait également contribuer à favoriser le maintien de la population locale et à attirer de nouvelles populations : la qualité et la proximité des services disponibles constituent un critère d'installation.

Plusieurs exemples d'actions réalisées viennent parfaitement montrer comment le GAL a répondu à ces objectifs :

- Réhabilitation d'une grange ancienne pour la création d'une boulangerie « bio » sur la commune de Féron (porteur de projet : CC Actions Fourmies)
- Modernisation du Musée de la poterie de Ferrière la Petite : acquisition d'un four pour la technique du grès salé et modernisation de l'outil de production. Ce projet porté par l'AMVS a permis le redéploiement de l'activité de potiers sur la commune et prévoit la création de 5 nouveaux emplois (accueil, potiers...).

Ainsi les efforts fournis pendant cette période de programmation pour accompagner les porteurs de projet privés et les amener à développer leur activité, voire à la transmettre, tout en cherchant à minimiser leur impact environnemental sont à souligner et à maintenir à l'avenir.

2.3 Le développement économique, source d'intégration sociale

Action 3 : Accompagner le développement et la valorisation des ressources et des savoir-faire du territoire

Qu'il s'agisse de développement le marché du travail, d'enrichir le dynamisme économique par de nouvelles activités ou confirmer des atouts locaux, le développement économique et la création/maintien de l'emploi apparaissent comme les conditions majeures pour permettre l'accueil et le maintien des populations sur le territoire.

Le programme LEADER avait donc pour ambitions d'expérimenter et de diffuser des actions destinées à développer l'emploi afin qu'il joue pleinement son rôle en faveur de la cohésion et de l'intégration

sociale, et en faveur de l'attractivité vis-à-vis de nouveaux actifs. Pour cela, le GAL souhaitait participer à la création d'emplois par l'innovation, la valorisation des ressources locales et le partenariat.

L'action 3 visait plus particulièrement l'atteinte des objectifs suivants :

- Accompagner la création d'activités nouvelles répondant aux nouveaux besoins et attentes de la population rurale (nouveaux modes de consommation, de distribution...)
- Soutenir les projets inter-sectoriels qui valorisent les ressources et savoir-faire du territoire
- Accompagner le maintien et la transmission des entreprises et des savoir-faire
- Favoriser l'émergence des initiatives
- Inciter les acteurs à s'orienter vers une démarche qualité notamment par la création, l'amélioration et la présentation des produits

Le projet « Acquisition d'un véhicule électrique pour des tournées commerciales en milieu rural » démontre concrètement quel type de projet le GAL a pu aider à mettre en œuvre. Effectivement, Monsieur Guesdon est implanté à Solre-le-Château (en zone rurale). Son activité de commerce d'alimentation générale est très importante pour la vie locale. Il doit de plus développer la livraison de ses produits dans sa zone de chalandise, pour répondre à une demande de personnes peu mobiles (personnes âgées, absence de permis ou de véhicule personnel, etc.). Monsieur Guesdon a donc réalisé, via LEADER et le Fonds régional ACES, un ensemble d'investissements qui lui ont permis de moderniser et développer son entreprise : l'achat d'un véhicule électrique destiné à la livraison des particuliers n'ayant pas de moyen de locomotion et l'installation d'une borne de chargement électrique.

Continuer à dynamiser le tissu économique par la valorisation des ressources locales reste un enjeu territorial fort, pour l'ensemble des acteurs du territoire.

2.4 Tourisme, attractivité du territoire et lien social

Action 4 : Soutenir les porteurs de projets de tourisme durable

Afin de concevoir une démarche transversale d'attractivité du territoire, le GAL a également souhaité accompagner des projets liés au tourisme durable. Le développement de ce secteur permet en effet d'offrir une gamme de services spécifiques (restaurations, hébergement, activités) plus large ou plus adaptée à un territoire rural, favorisant ainsi son attractivité. L'action 4 devait permettre de :

- Maintenir et développer le tissu économique lié au tourisme
- Renforcer l'attractivité touristique du territoire
- Améliorer qualitativement l'offre touristique
- Diversifier l'économie du territoire
- Maintenir et développer les activités touristiques et l'emploi touristique
- Mettre en synergie les acteurs touristiques et les producteurs et artisans locaux

Le Parc naturel régional de l'Avesnois a bénéficié d'une aide LEADER pour le projet de « L'application M-tourisme en Avesnois ». Ce projet visait à favoriser d'utilisation d'Internet dans le secteur du tourisme à travers des terminaux mobiles et smartphones. L'application mobile prend la forme d'une invitation à parcourir la destination en quête de sites singuliers du territoire. Chaque étape étant l'occasion, via les TIC, d'inviter le visiteur à s'exprimer sur son expérience touristique par un témoignage multimédia.

Cette randonnée, réelle et numérique, est donc un « jeu de piste » qui associe le plaisir d'une approche approfondie, pédagogique et ludique, du territoire dans toutes ses dimensions à celui de l'implication de l'utilisateur par la composition de son parcours et la publication des témoignages. Ainsi, les habitants et les visiteurs sont identifiés comme des cibles mais aussi comme des contributeurs de contenu ce qui rend le projet expérimental dans sa forme.

Grâce à ce projet, les activités touristiques ont fait l'objet d'une promotion innovante et attractive, avec des attentes en termes de retombées économiques pour les acteurs du tourisme local et les producteurs et artisans locaux. De plus, il permet la mise en mouvement des habitants et des visiteurs dans la (re)conquête de leur espace de vie ou de vacances :

- des usagers du territoire qui ne le connaissent pas assez et ne profitent pas assez de sa valeur touristique dans leurs loisirs (des familles aux groupes scolaires)
- des habitants qui ont besoin de mesurer l'attractivité de leur territoire pour reconquérir leur fierté d'appartenance

Enfin, le caractère durable de la démarche et de ses résultats (enjeux économiques, sociaux, environnementaux et de gouvernance) sont à souligner car il caractérise la volonté du GAL de pérenniser des actions accompagnées. L'émergence d'une véritable politique touristique de territoire pourrait fortement contribuer au développement économique du territoire.

2.5 L'Agriculture : le lien social comme enjeu de la diversification

Action 5 : Soutenir la profession agricole dans la voie de la diversification et de la valorisation des ressources locales

L'agriculture est une composante incontournable du développement territorial et de la ruralité. Veiller à maintenir des exploitants agricoles sur le territoire, tout en les aidant à y développer de nouvelles activités, tel était le défi du GAL : allier économie agricole et lien social.

Pour cela, l'action 5 visait à :

- Aider à la création ou au développement de fermes pédagogiques ou d'autres projets du même type, associant multiplication des liens entre acteurs du monde rural (enseignants, jeunes, agriculteurs, etc) et diversification agricole
- Répondre aux nouvelles attentes des clientèles résidentes et touristiques (découverte du patrimoine agricole et des savoir-faire qui y sont liés)
- Valoriser durablement les ressources locales, favoriser ainsi la diversification des sources de revenus des ménages agricoles, et le maintien des exploitations

L'association, Le Savoir Vert des agriculteurs, a ainsi porté le projet « Education au développement durable en Avesnois » qui comportait plusieurs actions :

- Formation des agriculteurs et création d'activités pédagogiques sur 6 thématiques de visites spécifiques au territoire Sambre-Avesnois (la filière herbe, les bocages, les forêts, les milieux humides, l'alimentation, la nutrition) avec 6 fermes impliquées.
- Réalisation de 6 fiches thématiques et de produits pédagogiques autour de l'agriculture durable, insérés dans une « malle pédagogique » afin de promouvoir un parcours pédagogique complet sur le territoire.
- Une « campagne » de communication menée afin de promouvoir l'offre des 6 nouveaux thèmes de visites sur les 6 fermes Savoir Vert du territoire.

Ce projet a donc principalement favorisé le lien social sur le territoire en impliquant des acteurs qui ne se côtoient pas nécessairement (agriculteurs / scolaires / touristes...) et en répondant ainsi à l'objectif de l'action 5. Cette mobilisation du GAL autour de la diversification continue d'être un enjeu d'avenir pour favoriser la mixité des activités et la rencontre des publics.

2.6 Créer du lien social par la culture : la voie royale ?

Action 6 : Favoriser l'appropriation du territoire par la population via l'action culturelle

Le lien social est essentiel pour contribuer à une meilleure qualité de vie par le mieux vivre ensemble. Il renforce le sentiment d'appartenance à la collectivité et représente, dès lors, un facteur clé d'intégration des personnes.

La culture apparaît souvent comme la voie royale pour encourager la rencontre et les échanges et à travers ces derniers, le lien social. Le GAL a souhaité promouvoir les actions culturelles d'une part pour sensibiliser la population à la richesse de son patrimoine et, d'autre part, pour valoriser le patrimoine rural auprès de publics « peu touchés ». Ces différents objectifs répondaient de plus à la stratégie transversale d'améliorer le cadre de vie et l'attractivité du territoire en développant les activités culturelles via différents arts : théâtre, cinéma, artisanat... De plus, la culture était présentée dans le diagnostic comme un support puissant de création, de renouvellement ou de renforcement du lien social, en créant les conditions d'échanges entre les personnes. Face à l'isolement et à l'existence d'obstacles pour accéder à la culture, le territoire devait et doit toujours s'appuyer sur un tissu associatif et public dense, apte à agir localement pour toucher l'ensemble des publics. Ce tissu s'appuie avant tout sur ses ressources humaines. Et face à la montée de l'individualisme, la culture doit être un des vecteurs de projets valorisant le collectif et la solidarité.

La ressource locale était de fil conducteur des actions pour montrer en quoi le territoire de l'Avesnois dispose d'atouts spécifiques et valorisables : patrimoine architectural, paysage de bocage, savoir-faire (poterie en grès salé, pierre bleue), produits alimentaires, etc...

L'enjeu pour le GAL était donc double :

- Assurer l'accès à l'offre culturelle pour tous : équité sociale et territoriale
- Valoriser cette offre en tant que source d'échanges et donc de cohésion sociale et d'interconnaissance.

Conscient de ces enjeux, le GAL a ainsi décliné des effets attendus pour les actions mises en place dans le cadre de l'action 6 :

- Implication collective des habitants et des acteurs du territoire autour du patrimoine culturel
- Participation citoyenne
- Brassage social
- Accès de tous les publics (séniors, jeunes en difficulté...) à une offre culturelle de qualité
- Ouverture sur le monde et créativité
- Ancrage local
- Travail collectif et décloisonnement
- Construction de l'image du territoire
- Retombées locales (emploi, économie...)
- Réappropriation du patrimoine fondée sur une vision dynamique et contemporaine
- Offre de qualité reconnue et attractive
- Coordination accrue des acteurs culturels et de leurs actions.

Les projets culturels ont été nombreux et variés dans leur contenu et leur forme. Parmi ces derniers, le projet « De Fil en Aiguille », porté par l'association « Les Avesnoiseries », peut être cité en exemple. Il a permis la création d'un spectacle impliquant les habitants de l'Avesnois (plus de 150 bénévoles). Ce spectacle traite du milieu textile en Avesnois à la fin du XIX^{ème} siècle. L'histoire met en relief la vie au quotidien du milieu ouvrier dans le secteur textile : ses joies, ses peurs, ses loisirs, ses relations au travail, ses combats,...

Grâce à l'action 6, le GAL a pu déployer une programmation culturelle événementielle axée sur la création de lien social par l'insertion (ateliers d'écriture, couture...) et fondée sur une méthodologie de projet qui peut elle-même créer du lien social:

- lors de la conception du projet (bénévoles, associatifs, démarches participatives avec la population locale pour définir le projet...)
- lors de la réalisation : prévoir des temps et des lieux pour favoriser la rencontre

La mobilisation de plusieurs partenaires au sein des projets a été une condition indispensable à la bonne atteinte des objectifs, avec un impact au moins à l'échelle intercommunale.

Les temps forts en termes de culture constituent la partie la plus visible d'une action de développement territorial. Ils doivent donc être soutenus pour leur fort impact sur la mobilisation des habitants. Cependant, pour que cet impact soit durable et réponde à la stratégie d'accueil du territoire, les actions soutenues devront continuer à posséder les caractéristiques suivantes : s'appuyer sur une dimension patrimoniale importante pour l'identité du territoire (Histoire, diversité culturelle, savoir-faire, patrimoine...), être destinées aux habitants et favoriser leur participation, viser de nouveaux publics et leur intégration (ex. communication renforcée vers les nouveaux arrivants, accessibilité des personnes à mobilité réduite...).

3. Une innovation dans les projets discrète et peu définie

Le GAL de l'Avesnois a mis en place une innovation administrative forte sur la mise en place de paiements en association avec le FISAC. Toutefois, l'innovation dans les projets reste limitée, car cette dimension est peu définie par le GAL et est plutôt perçue comme une difficulté par les acteurs.

3.1. Une innovation plus ou moins importante en fonction des secteurs

L'innovation est mentionnée comme critère de sélection des projets dans 5 fiches sur 8, avec un caractère prioritaire dans trois d'entre elles :

- La fiche 3, dans laquelle l'innovation visée est précisée : technologique, qualité, marché, partenariat.
- La fiche 5, où l'innovation recouvre davantage des critères de durabilité et de partenariat/approche multisectorielle
- La fiche 6, où le caractère innovant dans la conception et la mise en œuvre des projets doivent se traduire par l'ampleur du projet (au minimum intercommunale), la durabilité et l'implication/accessibilité des habitants au projet.

L'innovation s'est surtout manifestée dans les projets culturels de la fiche dispositif 6. En effet, les démarches de résidences sur le territoire confrontant des artistes professionnels d'ampleur internationale aux habitants et à leurs espaces de vie et de travail ont permis de valoriser les savoir-faire et la culture locale tout en procurant une ouverture vers d'autres cultures via le champ de la création artistique. La proximité des artistes (30 artistes en résidence sur toute la programmation LEADER) et des questions propres au territoire (le geste dans la production, les traditions de taille des arbres, les hommes au travail entre l'agriculture et l'industrie par un artiste italien, ...) a été une innovation artistique. La proximité des lieux de diffusion artistique et des lieux de vie et de travail (projection vidéo dans une chèvrerie, installation vidéo dans une AMAP, dans un arboretum, dans les petits commerces,...) a été vectrice d'une innovation sociale. Enfin, l'implication des habitants à tous niveaux (rencontres avec les artistes, bénévoles), l'organisation de spectacles à domicile et la mixité des publics (public local, public de la métropole grâce notamment à l'organisation de navettes au départ de Lille) ont été expérimentale à l'échelle du territoire.

De même, les partenariats nationaux (Ecole d'art ; instant vidéo à Marseille, Théâtre de chambre, La Pommerie en Limousin) et internationaux (Italie, Espagne, Danemark, Mexique...) ont été innovants et ont transformé considérablement l'image du territoire qui est devenu une terre d'innovation artistique et d'expérimentation culturelle. La production d'œuvres diffusées largement au niveau national et international sont autant de voies innovantes pour faire connaître le territoire :

- Chantier Humain (vidéo) de Simone Cinelli - Lauréate d'un festival en Italie
- Brame documentaire de Sophie-Charlotte Gauthier et Anne Loubet (Festival de Périgueux, et Festival Court Devant à Paris)
- Vidéo d'Ammar Bourras montrée à l'université de Lille 1 et au Mussem à Marseille.

- Production d'une œuvre chorégraphique en partenariat avec le centre de développement chorégraphique de Roubaix

L'organisation en 2012 de journées professionnelles sur la question de l'innovation artistique et de l'expérimentation culturelle en Europe réunissant plus d'une centaine d'acteurs de toute la France dans la salle des fêtes du village du Favril et donnant lieu à une publication sur le [site](#) de l'association de la Chambre d'eau témoigne également de cette ferveur artistique et culturelle, accompagnée par LEADER.

On peut souligner aussi les projets « De fil en aiguille » et « Chante-Grange » qui comportent une forte dimension participative puisqu'ils impliquent directement les habitants dans la mise en œuvre du projet (en favorisant l'accès de tous aux pratiques artisanales ou en mettant en place l'accueil de concert d'artistes de renommée mondiale chez l'habitant). La présence sur le territoire d'un tissu de structures culturelles et artistiques dense a probablement permis ce dynamisme et cette créativité.

Des innovations en matière de développement durable ont également été programmées via l'étude environnementale commandée par la 2C2M mais aussi le projet de réhabilitation d'une grange en boulangerie bio, l'acquisition d'un four à économie d'énergie au restaurant Le Lautrec ou encore la chaufferie-bois de Sains du Nord. On peut également citer l'équipement de deux supérettes, l'une en véhicule hybride, l'autre en véhicule électrique, qui participe à l'effort de réduction des gaz à effet de serre.

3.2 Mais une innovation encore discrète par manque de définition partagée pour mieux la valoriser

Toutefois, globalement, l'innovation est restée discrète dans les projets programmés par le GAL : il y a eu, par exemple, très peu de création d'activité. Ceci peut en partie être expliqué par le fait que les dispositifs de cofinancement du développement ou de la modernisation de l'activité économique sont réservés aux maîtres d'ouvrages ayant au moins 3 ans d'ancienneté (Taux de viabilité des entreprises inférieur à 3 ans). C'est le cas par exemple du FISAC communautaire de la Communauté de Communes du Cœur de l'Avesnois qui ne permet pas de financer la création d'activité.

Il ne s'agit pas de minimiser l'importance des actions de revitalisation de la vie rurale, qui, en elles-mêmes, revêtent un caractère exceptionnel (du fait de la raréfaction des fonds publics). Toutefois, on peut considérer que l'innovation constitue un potentiel de développement important pour le monde rural. Il s'agit donc de cerner au mieux les caractéristiques et les besoins du territoire afin de pouvoir utiliser l'innovation comme un levier de développement. Or, l'innovation n'a pas fait l'objet d'une définition partagée dans la stratégie du GAL, ni au sein du Comité de Programmation. Ainsi, chacun a jugé le caractère innovant selon ses propres critères et il est donc difficile d'évaluer la nature innovante ou non des projets. L'innovation a été considérée comme une contrainte imposée par le dispositif LEADER et détachée des besoins du territoire.

L'Avesnois gagnerait donc à définir l'innovation vers laquelle le territoire souhaite tendre, afin de mettre en œuvre des actions ciblées sur cette innovation, mais aussi, de déterminer les indicateurs les plus appropriés pour la mesurer et l'évaluer. De plus, le GAL peut, en tant que territoire

d'expérimentations, montré la voie aux collectivités afin qu'elles mettent en place des politiques publiques innovantes.

4. Une coopération originale mais difficile à mettre en place

Si le GAL de l'Avesnois présentait des objectifs ambitieux lors de la candidature LEADER, la mise en place de la fiche dispositif 7 sur la coopération s'est révélée difficile. Si elle a permis l'émergence d'un projet original, la culture de la coopération reste faible chez les élus du territoire.

4.1. L'ambition du GAL en matière de coopération

Le territoire du Parc Naturel Régional souffre d'une réputation de relatif cloisonnement qui va à l'encontre de son atout géographique naturel : sa position stratégique entre la France et la Belgique. Le GAL de l'Avesnois présentait donc des objectifs ambitieux dans la candidature LEADER en 2009. La fiche dispositif 7 décrivait alors de nombreuses pistes à développer en termes de coopération ainsi que les partenaires associés (par exemple un projet de jumelage entre un établissement agricole du Quesnoy et un établissement en Suède). De plus, la candidature affichait un financement important de 100 000 euros de FEADER, qui a été revu à la baisse lors du conventionnement, où il a été fixé à 20 000 euros pour passer ensuite à 70 000 €.

Les attentes évoquées dans la convention par rapport au projet de coopération sont le développement des échanges interterritoriaux et transnationaux ainsi que le développement de projets enrichis par la plus-value de la coopération dans la programmation. A ce titre, le nombre de projets et d'échanges réalisés est un critère d'appréciation important.

4.2. Le projet de coopération mis en place par le GAL

L'Avesnois a envisagé de nombreuses possibilités de coopération avant de concrétiser son projet. Pendant les trois premières années de la programmation, le GAL s'est ainsi orienté vers un projet de boucles cyclables avec la Belgique qui a été présenté et discuté de nombreuses fois en Comité de Programmation mais qui n'a finalement pas pu aboutir.

Le GAL a mis en place un unique projet de coopération entre mars 2013 et décembre 2014. Il s'agit d'un rapprochement entre les GAL de l'Avesnois, de Belledonne, en Rhône-Alpes, et de Ravakka, en Finlande, qui consiste à favoriser la prise en compte de la culture dans le développement rural et dans l'affirmation de l'identité rurale. Le projet présente un caractère original : il est porté par un porteur privé. En effet, pour le GAL de l'Avesnois, c'est l'association La Chambre d'eau qui a porté le projet. Cette association loi de 1901, créée en 2001, se spécialise dans l'accueil d'artistes et la prise en compte des problématiques territoriales dans les projets culturels et artistiques. Dans les autres GAL partenaires, le projet était également porté par une association privée. De ce fait, le projet bénéficie d'un autofinancement privé équivalent à plus de 20% du budget total. On peut saluer la

capacité du GAL de l'Avesnois a accompagné les porteurs de projet privés, même dans le cadre de projets complexes, de grande ampleur (plus 80 000 euros de budget total) et internationaux.

A noter que ce projet relève également de l'axe 6 sur la culture. La décision de participer à un projet de coopération culturelle tient à la fois au caractère plus accessible de la culture en matière de coopération mais aussi au fait que l'axe 6 est l'un des axes les plus performants de la programmation du GAL. Le projet de coopération apporte donc une forme de valorisation particulière à cet aspect de la programmation.

C'est le GAL de Belledonne qui a pris l'initiative de cette coopération mais l'ensemble des GAL a participé de manière active à la mise en œuvre du projet. Chacun a organisé des événements sur son territoire (colloque international à Belledonne, festival de village à Ravakka, résidences croisées dans les trois territoires, à l'initiative de l'Avesnois). Les objectifs du projet étaient de :

- Faire se rencontrer les artistes mais aussi les acteurs associatifs et des territoires,
- Echanger des bonnes pratiques et mutualiser des moyens pour valoriser le patrimoine culturel local,
- Construire une identité territoriale en lien avec les acteurs locaux (notamment les habitants).

Les délégations des partenaires ont été reçues en avril 2013 par la Communauté de commune Mormal-Marolles en présence de plusieurs élus et du Conseiller général, Monsieur Delva, mais aussi par le Parc représenté par son Président, la Vice-Présidente et plusieurs élus. En mai 2014, des temps de séminaires ont été organisés au Carré des saveurs (lieu appartenant à l'intercommunalité) accueillant des élus du territoire (président de la nouvelle intercommunalité, élus intercommunaux, Conseiller général) ainsi que des personnes de la DDTM. Anne-Marie Stiévenart, Présidente du comité de programmation a participé à l'ensemble des événements et s'est rendue à Belledonne à deux reprises avec Aurélien CIR et un autre élu intercommunal.

Le GAL de l'Avesnois a donc participé à un projet ambitieux et transnational qui a permis d'instaurer des échanges variés avec des territoires rencontrant chacun des problématiques spécifiques. Le contenu du projet a fait l'objet d'une valorisation sur le [site](#) du Réseau rural français.

4.3. Les progrès possibles en coopération

Toutefois, il existe plusieurs limites au projet de coopération mis en place par le GAL de l'Avesnois. Tout d'abord, le projet a consommé moins de la moitié des fonds FEADER initialement attribués à la coopération (32 260 euros sur 70 000). De plus, les cofinancements envisagés n'étaient pas ceux qui ont réellement opéré en faveur du projet : l'Etat n'est pas intervenu, la Région, elle, a financé près de 40% du projet, soit un montant équivalent à celui du FEADER. Une meilleure anticipation des possibilités ou impossibilités de cofinancements aurait peut-être pu permettre de développer davantage de projets de coopération.

On peut également noter que le GAL n'a pas mis en place le dispositif « de l'idée au projet », alors même que ce dispositif est présenté comme un atout dans les fiches-dispositifs. Ce dispositif a par contre été mobilisé par le GAL de Belledonne qui de cette façon a pu rencontrer les partenaires finlandais lors de la phase préparatoire du projet. Cette non-utilisation de l'enveloppe « de l'idée au

projet » et la réussite du projet renforce le « mérite » pour un primo-GAL d'avoir participé à un projet de coopération de cette envergure.

En termes de retombées, ce projet de coopération aura largement contribué à conscientiser les élus de l'intercommunalité à l'intérêt de la culture sur le territoire, thème aujourd'hui prise en compte dans la stratégie intercommunale. Mais au-delà de cet EPCI et des acteurs impliqués dans le projet, la coopération reste encore un champ peu approprié par les élus et acteurs du territoire.

5. Une mise en réseau informelle des GAL

Les GAL du Nord-Pas de Calais ont mis en place un réseau informel entre eux afin d'échanger sur la programmation et la gestion et de partager des bonnes pratiques. Ce partenariat des GAL se traduit aujourd'hui dans l'évaluation, commande commune des cinq territoires.

Aucune habitude de travail n'a été créée avec le Réseau rural régional et péri-urbain, qui a été lancé après le début des programmes LEADER, et n'avait pas pour vocation d'accompagner spécifiquement les GAL. Toutefois, on peut penser qu'une meilleure association des GAL dans le Réseau rural aurait pu être un atout important pour valoriser et diffuser les actions des territoires GAL et la plus-value LEADER.

Enfin, d'une manière générale, un poste de référent LEADER stable a été regretté lors de la présente programmation au sein de l'actuelle autorité de gestion, la DRAAF, qui n'a pas disposé d'un ETP complet sur LEADER sur la période de programmation. En tant qu'Autorité de gestion et service coordinateur, la DRAAF aurait pu jouer un rôle d'animateur d'un réseau des GAL pour permettre plus d'échanges d'expériences, au-delà des questions réglementaires et techniques, si elle en avait eu les moyens.

En résumé...

Les +	Les points de vigilance
<p>Effets et impacts qualitatifs</p> <ul style="list-style-type: none"> → Une action concentrée sur le maintien d'emplois et d'activités dans les lieux de vie ruraux → Une ébauche de redynamisation du tissu économique à renforcer → Un lien social renforcé au travers des actions menées et de façon transversale <p>Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> → Impact économique en termes d'emplois, avec 7.5 emplois créés dans un contexte difficile 	<p>Innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> → Une innovation relativement discrète dans les projets financés (excepté sur l'axe 6) <p>Coopération</p> <ul style="list-style-type: none"> → Une diminution des ambitions en termes de coopération <p>Mise en réseau</p> <ul style="list-style-type: none"> → Manque d'un référent LEADER au niveau de l'Autorité de gestion, pérenne sur l'ensemble de la programmation

<p>(source : INSEE)</p> <p>→ Des activités culturelles sources d'innovation</p> <p>→ Innovation méthodologique avec les cofinancements publics locaux</p> <p>→ Une innovation administrative importante avec le fonds de concours pour avancer la subvention FISAC, qui a notamment permis de mobiliser les porteurs privés</p> <p>Coopération</p> <p>→ Un projet de coopération transnationale et interterritoriale</p> <p>→ Un projet de coopération porté par un acteur privé qui démontre la capacité du GAL à accompagner ce type d'acteurs sur des projets complexes et de grande ampleur</p>	
Recommandations	
<p>→ Poursuivre l'implication des acteurs privés dans les projets complexes de grande ampleur</p> <p>→ Pour améliorer la coopération:</p> <ul style="list-style-type: none">- Utiliser le dispositif « de l'idée au projet » (si disponible) qui permet de réaliser une première rencontre afin d'affiner le projet de coopération et d'établir les objectifs et actions de façon partagée- Fixer des indicateurs précis et chiffrés des objectifs de coopération afin de pouvoir mesurer l'efficacité de la mise en œuvre- Mieux cibler les cofinanceurs envisagés pour les projets de coopération afin de mieux définir les objectifs et les critères d'éligibilité <p>→ Pour favoriser et valoriser l'innovation :</p> <ul style="list-style-type: none">- Définir l'innovation pour le territoire et les impacts qu'on en escompte- Identifier les potentiels d'innovation sur le territoire pour mieux la flécher- Mettre en place un système de pondération (dans les critères d'éligibilité) pour valoriser l'innovation et la prise de risque- Favoriser régulièrement des temps d'échanges sur l'innovation, car il faut pratiquer le concept pour mieux le définir- Lancer un appel à projets ou un concours pour des projets innovants, notamment sur des thématiques difficiles à programmer	

Partie 5 – Conclusions et perspectives pour la prochaine programmation

La stratégie du GAL a relativement bien fonctionné et même très bien fonctionné dans le cas de certains axes (services, microentreprises, culture). Il s'agira dans la prochaine programmation, qui pourrait porter sur l'économie présentielle, de maintenir les acquis de la programmation 2007-2013 sur le développement économique de l'Avesnois. En effet, d'après la définition de l'INSEE, l'économie présentielle regroupe les activités mises en œuvre localement pour la production de biens et de services visant la satisfaction des besoins de personnes présentes dans la zone, qu'elles soient résidentes ou touristes. Ainsi les services à la population (commerces de proximité, accueil de la petite enfance, services aux personnes âgées, etc.) pourraient être une base de développement économique intéressante pour :

- D'une part, maintenir des services de proximité, utiles pour les habitants mais aussi pour les touristes, et en faciliter l'accès
- D'autre part, interroger le territoire sur sa capacité à répondre en termes de ressources humaines à ces nouveaux besoins (quelle qualification des personnes en recherche d'emploi ? quel besoin de formation ? quels partenariats à développer ?)
- Enfin, favoriser les ressources locales et notamment agricoles pour aller vers une économie circulaire, en mettant l'accent sur l'approvisionnement local des services (restauration, hébergements, commerces de bouche)

Toutefois, il serait pertinent de resserrer la stratégie sur certains aspects du développement économique durable, en formulant des objectifs précis qui tiennent compte des réalisations de la présente programmation (le succès de la culture, les jalons posés en agriculture,...). Il sera nécessaire de formuler des choix permettant non seulement de mettre en valeur la véritable plus-value de LEADER dans les politiques publiques de développement économique mais aussi de prendre en compte la réalité de la diminution des financements publics. Plusieurs possibilités sont envisageables pour un resserrement :

- Choisir un angle d'approche des projets spécifique à LEADER : l'innovation, la coopération, la mise en réseau...
- Choisir un ou deux thèmes économiques forts : la valorisation économique de la culture, les microentreprises, le tourisme. Et dans ce cas, expérimenter de nouvelles pistes, non abordées par le GAL en 2007-2013, comme l'économie sociale et solidaire ou la création/transmission d'entreprises.

La programmation 2007-2013 a permis de mailler le territoire de projets communaux et intercommunaux, il s'agit à présent d'organiser leur pérennisation et leur mise en réseau afin de solidifier l'économie avesnoise et de faire de LEADER un véritable programme impactant. Il serait également intéressant de donner des suites aux études stratégiques menées dans le cadre de LEADER : le projet de valorisation du patrimoine industriel de la Communauté d'agglomération de Maubeuge-Val-de-Sambre, le plan stratégique de redynamisation économique de la Communauté de communes Sud-Avesnois, mais aussi la réflexion sur le foncier et l'installation agricole menée par

Terre de Liens par exemple. Ces éléments théoriques et de planification constituent une manne de projets potentiels importante.

Le GAL pourra enfin préserver et continuer à développer ses principaux atouts dans la prochaine programmation:

- Poursuivre l'accompagnement des porteurs de projets privés grâce au maintien et au développement des partenariats locaux (avec tous les EPCI) et consulaires (avec la Chambre de Commerce et d'Industrie mais aussi peut-être avec la Chambre des Métiers et de l'Artisanat)
- Continuer à valoriser l'échelon intercommunal, par un axe stratégique ou par des critères de sélection des projets. En effet, ce niveau administratif, fort de la fusion, est à la fois un relais de proximité du programme LEADER auprès des habitants mais aussi une entité administrative au poids suffisamment conséquent pour opérer des choix politiques favorables au développement de LEADER (une généralisation du fonds de concours FISAC à l'ensemble des EPCI par exemple).

Cette nouvelle expérience LEADER en Avesnois, dont le bilan est dressé aujourd'hui, a pu établir sur le territoire de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux partenariats, tout en ayant un effet levier important sur certains axes de la stratégie (microentreprises, services et culture). Ainsi, fort de ces enseignements, le GAL connaît aujourd'hui ses forces et ses marges d'améliorations, notamment autour des questions de gouvernance, pour aller au-devant d'une prochaine candidature.

Synthèse de l'évaluation

Les atouts, les bonnes pratiques	Les points de vigilance
<p><u>La stratégie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Une stratégie basée sur l'économie durable pertinente au regard des enjeux repérés sur le territoire (niveau de formation et de vie faible, activité limitée, manque d'attractivité du territoire) ✓ Une capacité d'adaptation aux besoins du territoire (via l'utilisation des avenants) ✓ Une cohérence entre LEADER et les autres structures/dispositifs en place sur le territoire (charte du PNR, SCoT Sambre-Avesnois) ✓ Une capacité à maintenir toutes les fiches-actions ouvertes, signe d'une bonne articulation entre la stratégie LEADER, les potentialités et les enjeux du territoire ✓ Les fonds FEADER ont été consommés, le GAL a pu programmer, et en majorité payer, des projets sur son territoire en lien avec sa stratégie <p><u>La gouvernance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Une innovation administrative importante avec le fonds de concours pour avancer la subvention FISAC, qui a notamment permis de mobiliser les porteurs privés ✓ Des partenariats efficaces au sein du réseau des acteurs locaux qui ont permis l'émergence des projets et le co-montage des dossiers ✓ Une programmation efficace malgré les difficultés de mobilisation du Comité de Programmation ✓ Un accompagnement efficace et de proximité des porteurs de projets ✓ Pour le territoire, LEADER représente un plus en termes d'ingénierie. <p><u>Les réalisations</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Une forte capacité à mobiliser les acteurs privés grâce à des fiches dédiées et 	<p><u>La stratégie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Une utilisation trop importante des avenants fragilise la stratégie et peut devenir la voie d'un financement opportuniste et non pas stratégique ✓ Une ouverture trop large de la stratégie peut minimiser la plus-value LEADER en la dispersant sur plusieurs axes thématiques et en la rendant « invisible » aux yeux des bénéficiaires ✓ Veiller à mesurer l'ambition du programme en fonction des capacités locales d'y répondre <p><u>La gouvernance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Un circuit de gestion long à se mettre en place, notamment du fait du déficit d'ingénierie en DDTM ✓ Une instruction et une gestion des dossiers chronophages et lentes qui peuvent mettre en difficulté certains porteurs de projets ✓ Un comité de programmation trop important en nombre et qui, malgré un noyau dur impliqué et présent, n'a jamais atteint le double-quorum) ce qui a pu pénaliser le traitement des dossiers (temps de la procédure de la consultation écrite) ✓ Une ingénierie limitée en moyens humains ✓ Une communication insuffisante qui a limité le cercle des porteurs de projets potentiels <p><u>Les réalisations</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Une forte disparité de programmation entre les EPCI ✓ Anticiper l'avance de trésorerie nécessaire des porteurs de projets privés en s'assurant de leur capacité financière à l'assumer <p><u>Les effets et impacts qualitatifs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Une diminution des ambitions en termes de coopération

<p>ouvertes et un animateur expert des projets économiques</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Une articulation avec la CCI qui a permis un montage des dossiers efficace et pertinent✓ Un nombre important de projets au rayonnement intercommunal✓ Des axes stratégiques globalement performants, voire très performants <p><u>Les effets et impacts qualitatifs</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Impact économique en termes d'emplois✓ Les retombées indirectes des projets culturels importantes (restauration locale, hébergement, location de matériels...)✓ Une promotion du territoire via les projets culturels✓ Un lien social renforcé au travers des actions menées et de façon transversale <p><u>La coopération</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Un projet de coopération transnational et interterritorial✓ Un projet de coopération porté par un acteur privé qui démontre la capacité du GAL à accompagner ce type d'acteurs sur des projets complexes et de grande ampleur✓ Une action concentrée sur le maintien d'emplois et d'activités dans les lieux de vie ruraux <p><u>L'innovation</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Impact économique en termes d'emplois, avec 7.5 emplois créés dans un contexte difficile (source : INSEE)✓ Des activités culturelles sources d'innovation✓ Innovation méthodologique avec les cofinancements publics locaux✓ Une innovation administrative importante avec le fonds de concours pour avancer la subvention FISAC, qui a notamment permis de mobiliser les porteurs privés✓ Un projet de coopération transnational et	<ul style="list-style-type: none">✓ Une innovation relativement discrète dans les projets financés (excepté sur l'axe 6) <p><u>La coopération</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Une diminution des ambitions en termes de coopération <p><u>L'innovation</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Une innovation relativement discrète dans les projets financés (excepté sur l'axe 6) <p><u>Mise en réseau</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Manque d'un référent LEADER au niveau de l'Autorité de gestion, pérenne sur l'ensemble de la programmation
--	--

- interterritorial
- ✓ Un projet de coopération porté par un acteur privé qui démontre la capacité du GAL à accompagner ce type d'acteurs sur des projets complexes et de grande ampleur
 - ✓ Une action concentrée sur le maintien d'emplois et d'activités dans les lieux de vie ruraux

Recommandations

Stratégie

- ✓ Favoriser une stratégie ciblée de LEADER sur les fiches-actions qui ont apporté une réelle plus-value au territoire, en particulier par rapport aux autres dispositifs disponibles
- ✓ Favoriser une réflexion approfondie sur la stratégie en amont pour éviter de multiplier les avenants, tout en conservant une capacité d'adaptation en fonction des réalités du terrain, en particulier sur des axes stratégiques nouveaux
- ✓ Favoriser une élaboration ascendante de la stratégie, avec tous les acteurs du territoire, tout en restant attentif à la compatibilité de LEADER avec les programmes des autres cofinanceurs.

Gouvernance

- ✓ Favoriser l'intégration de nouveaux acteurs dans le Comité de Programmation, notamment en impliquant l'ensemble des acteurs du territoire dès l'élaboration de la candidature.
- ✓ Pour mobiliser davantage le Comité de Programmation :
 - Permettre les procurations pour valider le double quorum et éviter d'organiser des consultations écrites
 - Encourager les moyens alternatifs pour atteindre le double quorum (participation par Skype par exemple)
 - Permettre la participation des porteurs de projets au Comité de Programmation afin de susciter davantage de débats et d'enrichir l'intérêt de participer aux Comités
 - Développer de nouvelles modalités d'élection (élection à partir d'un appel à manifestations auprès des structures privées du territoire et leur représentant) du collège privé afin d'améliorer sa légitimité vis-à-vis du collège public et de permettre une meilleure participation au Comité de Programmation.

Réalisations

- ✓ Favoriser une continuité des stratégies entre les deux programmations pour consolider les acquis en matière de dynamisme économique (culture, tourisme, microentreprises et services)
- ✓ Développer un système de partenariat plus étroit avec toutes les EPCI, par exemple via la mise en place de référents LEADER dans chaque intercommunalité, qui permettrait de développer la communication et l'animation de proximité pour mobiliser davantage de projets
- ✓ Poursuivre la logique d'encouragement et d'accompagnement des projets de rayonnement intercommunal

- ✓ Poursuivre l'implication des acteurs privés dans les projets complexes de grande ampleur

Les effets et impacts qualitatifs

- ✓ Développer des dispositifs de communication efficaces sur LEADER à l'intention des élus issus des nouvelles équipes municipales et intercommunales
- ✓ Développer un système de partenariat entre les anciens et les nouveaux porteurs de projets afin d'élargir le cercle des acteurs concernés par LEADER et de diffuser la connaissance sur le programme
- ✓ Poursuivre et tenter d'élargir la pratique intercommunale du fonds de concours permettant la combinaison des aides LEADER et FISAC

La coopération

- ✓ Pour améliorer la coopération :
 - Favoriser le dispositif « de l'idée au projet » qui permet de mettre en place la réflexion de coopération progressivement
 - Fixer des indicateurs précis et chiffrés des objectifs de coopération afin de pouvoir mesurer l'efficacité de la mise en œuvre
 - Mieux cibler les cofinanceurs envisagés pour les projets de coopération afin de mieux cibler les objectifs et les critères d'éligibilité

L'innovation

- ✓ Pour favoriser et valoriser l'innovation :
 - Définir l'innovation pour le territoire et les impacts qu'on en escompte
 - Identifier les potentiels d'innovation sur le territoire pour mieux la flécher
 - Mettre en place un système de pondération (dans les critères d'éligibilité) pour valoriser l'innovation et la prise de risque
 - Favoriser régulièrement des temps d'échanges sur l'innovation, car il faut pratiquer le concept pour mieux le définir
- ✓ Lancer un appel à projets ou un concours pour des projets innovants, notamment sur des thématiques difficiles à programmer

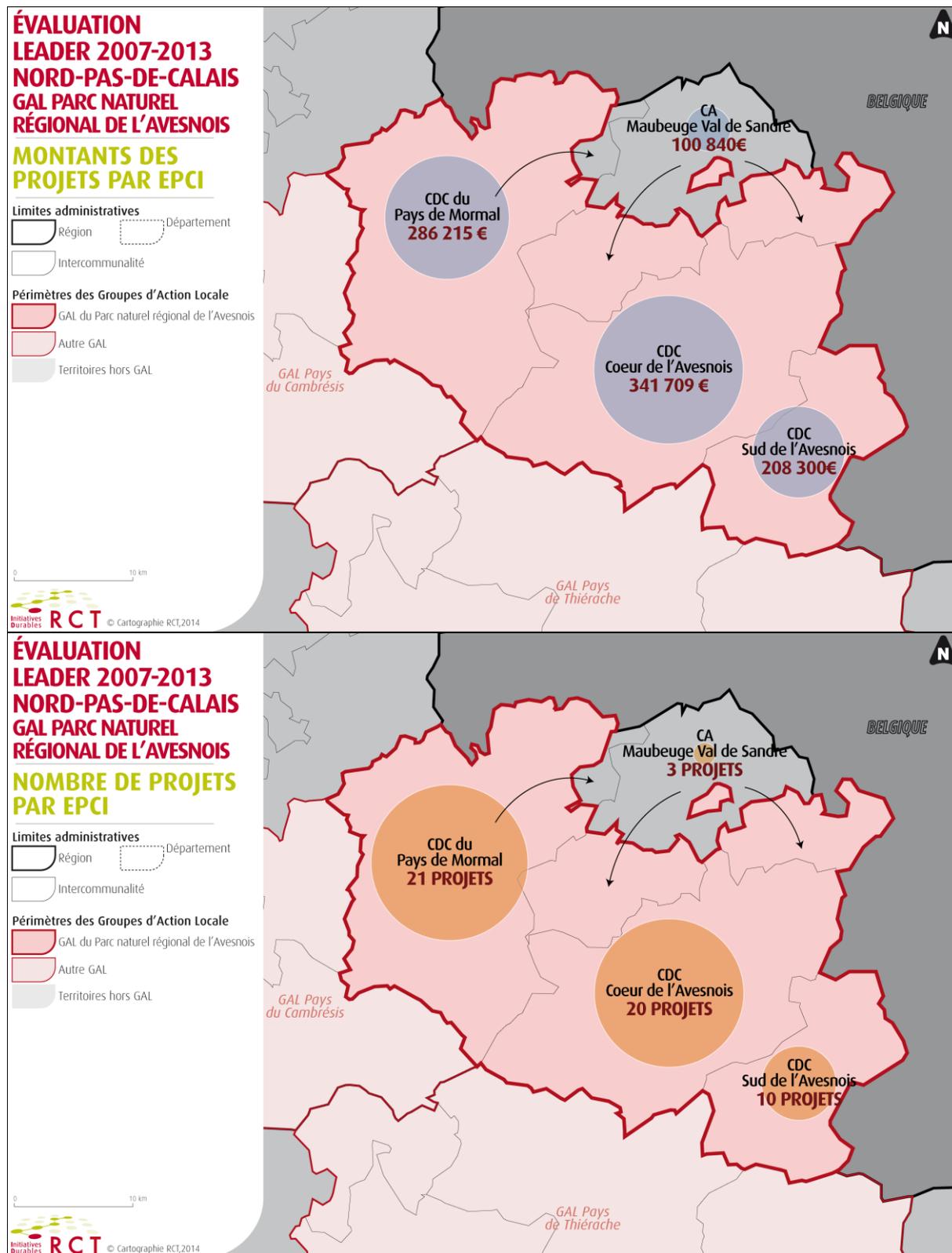
Les indicateurs

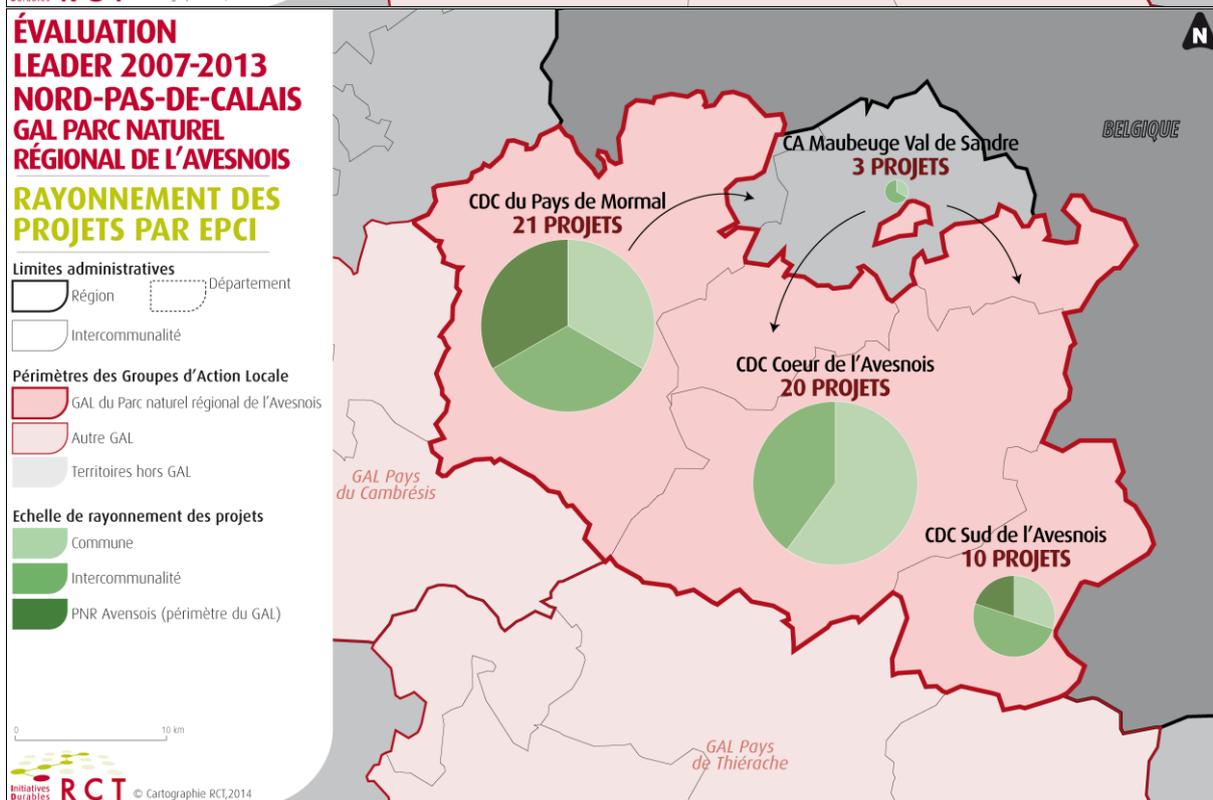
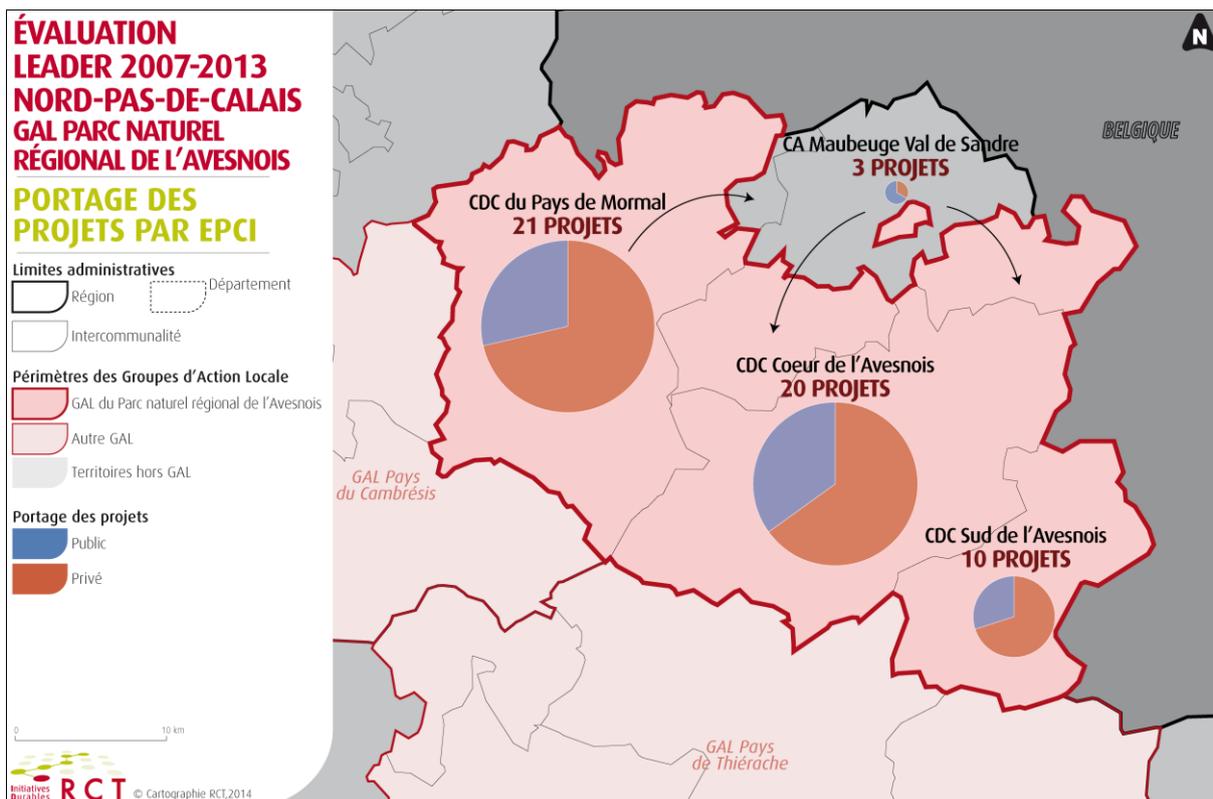
- ✓ Afin de favoriser une évaluation quantitative et qualitative plus « précise », le GAL devra veiller à :
 - Etablir des indicateurs de résultats facilement mesurables
 - Fixer des objectifs cibles chiffrés pour la prochaine période de programmation (ex : nombre de commerces aidés : 6)
 - Mettre en place un plan d'évaluation pour anticiper des besoins de collecte de données pour la fin de la programmation
 - Utiliser les données de l'évaluation *in itinere* pour réorienter la stratégie en cours de période

Annexes

1. Cartes du GAL
 - Montant des projets par EPCI
 - Nombre de projets par EPCI
 - Portage des projets par EPCI
 - Rayonnement des projets par EPCI
2. Grille évaluative
3. Grille évaluative à destination des porteurs de projets
4. Fiches projets emblématiques
 - Création de 4 chambres d'hôtes à Solre-le-Château
 - Modernisation d'un commerce de proximité à Solre-le-Château

CARTES





Trame des entretiens avec les équipes techniques et les Présidents des Comités de programmation

Thèmes		Questions évaluatives
Éléments de cadrage	Périmètre du GAL	Comment a été constitué le territoire du GAL ? Le périmètre était-il déjà existant (Pays/PNR, SCoT, ...) ? Le périmètre a-t-il évolué en cours de programmation ? Pour quelles raisons ? Ce périmètre paraît-il pertinent ? Pourquoi ?
Modalités de gouvernance et de mise en œuvre	Mise en œuvre des partenariats	Quelles instances de gouvernance mises en place (Comité de programmation, etc.) pour la mise en œuvre du programme ? Quelle valeur ajoutée observée de ce PPP ? Quelle dynamique partenariale avec les autres acteurs du territoire (services de l'Etat, Région, Département, consulaires, etc.) ? Comment s'illustrent-ils ? Quelle plus-value observée de ce/ces partenariats ?
	Ingénierie et animation territoriale	Quel rôle et missions de l'ingénierie territoriale ? Quelle répartition du temps et des tâches entre animation et gestion ? Place de la coopération ? Quelle articulation avec l'équipe de la structure porteuse ? Quelle concurrence/complémentarité avec une autre animation territoriale ? Quel soutien ?
	Mobilisation des porteurs de projets, instruction et gestion des dossiers	Quelles bonnes pratiques/ difficultés dans la mobilisation des porteurs de projets ? Les procédures d'instruction et les circuits de gestion des dossiers sont-ils cohérents et efficaces au regard des objectifs affichés dans les documents internes ? Quels délais moyens de traitement des dossiers ? Quels éventuels freins/leviers pour améliorer la gestion des dossiers ? Quelles modalités de cofinancement ? Quelles difficultés/bonnes pratiques pour le favoriser ?
	Mise en réseau	Quelle efficacité de la mise en réseau (au sein des projets programmés, au sein du GAL, entre le GAL et ses partenaires, à l'échelle de la région,...) ?
Stratégie du GAL et réalisation du programme	Pertinence de la stratégie définie	Comment la stratégie du GAL a-t-elle été définie (concertation, candidature, etc.) ? Quels points forts/faibles rétrospectivement ? Quelles ont été les axes identifiés ? Quelle adéquation avec les enjeux du territoire ? Quelle pertinence ? Est-elle suffisamment ciblée ?
	Mise en œuvre de la stratégie et articulation avec les autres dispositifs/politiques existants	Quelles difficultés/bonnes pratiques dans la mise en œuvre de la stratégie (contraintes, ciblage,...) ? Pour quelles raisons ? Quelle coordination/complémentarité avec les politiques sectorielles et territoriales existantes ? avec les autres dispositifs FEADER (guichet unique) et les autres fonds mobilisés par le GAL ? avec la stratégie des Pays/PNR ?
	Avancement financier et projets financés (cf. tableau des réalisations)	Quel est le taux de programmation, d'engagement et de paiement du programme ? Quel montant moyen de projet ? Nombre d'actions réalisées ? Quel montant FEADER moyen accordé ? Quelle typologie des porteurs de projets ? Quels cofinanceurs mobilisés ?
	Effets de la stratégie et des projets financés sur le territoire	Quelle efficacité de la stratégie définie par le GAL ? Quels rapports entre les projets financés et les objectifs de la stratégie LEADER ? Quels résultats de la mise en œuvre ? Quel effet levier du LEADER ? Quels effets directs et induits, à long et court terme, des projets financés ? Quelle efficacité, au regard de l'argent investi ? Comment aurait-on pu faire mieux ? Quels facteurs d'amélioration ? D'autres politiques territoriales/sectorielles permettent-elles de répondre plus facilement aux objectifs de la stratégie du GAL ?

	Focus sur la coopération et l'innovation	Quels avantages/inconvénients de la coopération (effets sur le territoire, freins, plus-value,...) ? En quoi la démarche LEADER a-t-elle favorisé l'innovation en termes d'organisation, de démarche collective, de projets multisectoriels, ou encore d'intégration des politiques publiques ?
	Plus-value du programme LEADER	Existe-t-il une plus-value du programme LEADER ? Quels constats par rapport à la plus-value annoncée dans le dossier de candidature du GAL? Par rapport aux 7 fondamentaux de la démarche ? Quelle plus-value LEADER au regard des différentes dimensions territoriale, financière, et liée à la mise en œuvre (approche transversale, mise en réseau...)? Quels projets emblématiques illustrent plus particulièrement la plus-value LEADER ?
Questions spécifiques : échelle régionale ?	Pilotage régional	Quelle plus-value de ce pilotage? Quelles améliorations éventuelles à apporter dans le cadre de la prochaine programmation?
	Mise en réseau régionale	Quelle perception de la mise en réseau au niveau régional? Quels acteurs impliqués? Quelle plus-value? Quelles améliorations? Quelle place du Réseau rural régional et péri-urbain?
	Futur	Quels besoins en termes de mise en réseau pour les GAL?

Trame d'entretien avec les binômes publics et privés du Comité de programmation

Evaluation finale collective du programme LEADER des 5 GAL du Nord-Pas de Calais

Entretien avec les membres du Comité de Programmation du GAL

GAL XXX – collègue public ou privé

Rappel de la stratégie en introduction de la séance avec les axes stratégiques

Le Comité de programmation

- Quelle est, pour vous, la valeur ajoutée du Comité de programmation ?
- Quelle est votre vision du partenariat public/privé ? Quels en sont les apports ? Quel regard y portez-vous en comparaison avec d'autres dispositifs de développement territorial ?
- La composition du CP vous paraît-elle en accord avec la stratégie ?
- Que pensez-vous de la sélection des projets ? Aborde-t-elle toutes les dimensions pour un projet Leader (innovation, lien avec la stratégie ciblée, mise en réseau...) ?

La stratégie du Programme

- Avez-vous participé à l'élaboration de la stratégie en début de programmation lors de la candidature ?
- Qu'est ce qui a selon vous, motivé le choix de cette priorité ciblée autour de ces axes stratégiques ?
- Selon vous, la stratégie du GAL correspondait-elle aux enjeux du territoire ? y a-t-il des évolutions nécessaires en cours de programmation ? si oui, pourquoi ? et comment s'est passée la réorientation de la stratégie ?
- La sélection des projets a-t-elle contribué à la mise en œuvre de la stratégie envisagée ? complètement ? partiellement ?
- Selon vous, le territoire doit-il cibler une priorité en particulier pour la future programmation ? Si oui, laquelle ? Quels seraient les thèmes prioritaires ?

L'impact et les résultats du programme

- Quelle vision avez-vous sur l'impact du programme Leader pour le territoire ? Quels sont les principaux apports ? (à court terme et plus moyen terme ?)
- Avez-vous connaissance des retombées des projets (création / maintien d'emploi, développement de l'activité, amélioration des conditions de travail) qui ont été financés (donner des exemples)
- Quel "plus" apporte Leader en comparaison avec les autres démarches de développement territorial ?

- **Quels sont selon vous les thèmes les plus emblématiques du Leader actuel? Avez-vous en tête des projets emblématiques ?**
- **Faudrait-il prévoir des modalités particulières pour favoriser les petits porteurs de projet ?**
- **Pensez-vous que certaines actions seraient à mener pour élargir les porteurs de projet potentiels ?**
- **Quelles sont selon vous, les principales difficultés du programme Leader ?**

Quelles seraient les améliorations à apporter pour une meilleure mise en œuvre ?

FICHES DE PRESENTATION DES PROJETS

Création de 4 chambres d'hôtes à Solre-le-Château

CONTEXTE

François Bonamy, exploitant en agriculture biologique (élevage laitier), à Solre-le-Château souhaitait diversifier son activité pour créer une source de revenus supplémentaire. En effet, sa compagne étant en reconversion professionnelle, le développement d'une activité liée à l'exploitation semblait approprié. Ils ont décidé de s'orienter vers l'accueil à la ferme avec la construction de 4 chambres d'hôtes, pouvant être réunies en gîte, dans un bâtiment attenant à leur habitation.

Le projet « La Ferme au Charmes » a débuté en 2009 avec un 1^{er} rendez-vous au CAUE pour des conseils sur l'aménagement du bâtiment. Une 1^{ère} demande de financement est faite à l'ARPAM (dispositif de diversification agricole ouvert au niveau régional) mais le dossier est refusé. En 2010, François Bonamy contacte l'animateur du GAL de l'Avesnois pour lui présenter son projet. Dès lors, le projet est jugé éligible et l'accompagnement par l'animateur démarre. En parallèle, des contacts sont pris auprès du Conseil général du Nord qui propose des aides dans le cadre de sa politique d'hébergement touristique durable. Les critères sont très stricts et exigeants, mais l'apport d'un cofinancement public est nécessaire pour bénéficier du LEADER. Une étude de marché est lancée pour répondre aux critères du CG 59 et révèle que la moitié des nuitées dans la région sont liées à des événements familiaux (mariages, anniversaires, etc) et que les randonneurs sont également un public important des chambres d'hôtes. Le maillage d'hébergement en Avesnois présentant encore des manques, tout était réuni pour démarrer !

PRINCIPAUX THEMES TRAITES

Tourisme – Diversification agricole.

OBJECTIFS VISES ET LIENS AVEC LA STRATEGIE CIBLEE DU GAL

Les objectifs, en lien avec la stratégie du GAL (développement économique local et aide à la diversification des exploitations agricoles vers des activités d'agrotourisme), étaient :

- Créer un emploi via une nouvelle activité
- Rénover un bâtiment existant en préservant et en valorisant ce patrimoine
- Valorisation de ressources locales
- S'intégrer à un projet de territoire

PRESENTATION RESUMEE (MAXIMUM 150 MOTS)

Avec l'aide d'un architecte, quatre chambres et plusieurs parties communes ont été rénovées. Les travaux ont été faits en intérieur et à l'extérieur (bardage bois). Les travaux ont été réalisés par des entrepreneurs et lorsque cela était possible par le bénéficiaire qui a veillé à utiliser des matériaux locaux, notamment la pierre bleue de l'Avesnois. Les critères d'attribution des aides du CG 59, couplés à ceux du programme LEADER, étaient très complets et ont eu un effet levier sur la qualité et la montée en gamme du projet (accessibilité PMR, environnement, etc).

Le montage du projet a été relativement long (plus de deux ans) et la location des chambres a commencé en septembre 2013.

La Ferme aux Charmes présente de nombreux atouts :

- Proximité de Maubeuge
- Proximité de la frontière belge
- Proximité de sites touristiques
- Valorisation des produits locaux au petit-déjeuner et en « table » d'hôtes
- Visite de l'exploitation agricole

COUT DU PROJET :

Coût total TTC : 278 330,22 €

Montant FEADER attribué : 49 802,50 €

Financement du Conseil général du Nord : 40 747,50 €

Autofinancement privé : 187 780,22 €

RESULTATS

Après un an d'ouverture, les quatre chambres se louent environ 50 € par nuit et par personne et la Ferme aux Charmes a accueilli 90 nuitées, soit un taux de remplissage de 30 %, ce qui est un bon résultat par rapport au business plan initial. Le couple s'est professionnalisé sur l'accueil de touristes en s'inscrivant dans des réseaux (PNR, CDT) et en suivant des formations (Label « Accueil paysan »). Un emploi a été créé pour la gestion de cette nouvelle activité (chambres et table d'hôtes). Et une personne intervient 10 heures par semaine sur les chambres d'hôtes et la traite des animaux.

PLUS-VALUE LEADER

La valeur ajoutée de LEADER s'exprime en plusieurs points :

- apport financier, d'autant que devant l'ampleur du projet, le GAL a validé l'ouverture du plafond d'aide de la fiche dispositif 5 « Soutenir la profession agricole dans la voie de la diversification et de la valorisation des ressources locales » (de 15 000 € à 50 000€ d'aide FEADER maximum)
- apport d'une mise en réseau à travers le GAL et le PNR
- apport d'un accompagnement technique supplémentaire du PNR de l'Avesnois sur l'installation de deux chaudières bois-énergie (hors LEADER)
- apport d'une aide pour monter le dossier de demande de financements européens

ENSEIGNEMENTS

De la patience et de la persévérance sont nécessaires pour monter ce type de dossier. Un accompagnement est indispensable pour avoir accès aux financements et monter des dossiers correctement, sans perdre de temps. Une assise financière solide est nécessaire car l'avance de trésorerie est importante. Dans le cas présent, c'est l'activité de la ferme qui finance en partie le projet, couplé à un emprunt.

Pour en savoir plus :

Nom du contact : François Bonamy

Structure / organisation : La Ferme aux Charmes

Téléphone : 09 81 95 33 87

E-mail : contact@la-ferme-aux-charmes.fr

Modernisation d'un commerce de proximité à Solre-le-Château

CONTEXTE

A Solre-le-Château, commune comptant plus de 1 700 habitants, M. Guesdon gère un magasin d'alimentation générale, sous la bannière « Cocci Market ». Très impliqué depuis quelques années sur des démarches de développement durable (système de récupération de piles, suppression des sacs plastiques...), le magasin est labellisé « éco-citoyen » grâce à une charte signée en 2009.

PRINCIPAUX THEMES TRAITES

Développement économique local – Environnement.

OBJECTIFS VISES ET LIENS AVEC LA STRATEGIE CIBLEE DU GAL

Le projet financé via le programme LEADER visait l'acquisition d'un véhicule électrique pour réaliser les livraisons à domicile. Celui-ci est lié à l'axe de la stratégie favorisant l'aide aux microentreprises. L'objectif était d'améliorer les conditions de livraison, l'image de l'entreprise avec un véhicule propre, de valoriser les pratiques de développement durable et de réduire les coûts de structure.

PRESENTATION RESUMEE

M. Guesdon a découvert le dispositif [ACES](#), le contrat régional pour l'Artisanat, le commerce, les entreprises et les services grâce à un encart dans une brochure du Conseil régional. Suite à un courrier pour savoir si son projet pouvait être financé, il a reçu une réponse positive. Il a alors été accompagné par un chargé de mission de la Chambre de Commerce et d'Industrie, qui a monté le dossier ACES et qui, étant membre du Comité de programmation du GAL de l'Avesnois, a articulé cette demande avec le dispositif d'aide aux microentreprises LEADER (Action 3 : Accompagner le développement et la valorisation des ressources et savoir-faire du territoire).

COUT DU PROJET :

Coût total : 20 809 € TTC

Montant FEADER attribué : 3 903,70 €

Subvention du Conseil régional – Dispositif ACES : 6 580 €

Autofinancement privé : 10 325,30 €

RESULTATS

M. Guesdon réalise un parcours de 20 à 40 km par semaine avec son véhicule pour livrer des commandes à domicile sur le périmètre cantonal. Ainsi, il observe une réduction des coûts liés à ses déplacements, en comparaison avec son ancien véhicule (gasoil). Il a été le 1^{er} équipé localement en véhicule électrique. Pour l'instant, aucune promotion particulière n'est faite sur cet usage, mais les clients sont réceptifs et enthousiastes quand ils en sont informés.

PLUS-VALUE LEADER

LEADER est un bonus. Cela permet d'améliorer concrètement les conditions de travail quotidiennes (véhicule moins bruyant et moins polluant). L'acquisition de ce type de véhicule n'aurait pas été possible sans LEADER. C'est un véritable « plus » pour l'économie locale car on est accompagné et reconnu par le territoire dans sa démarche. Cela permet de se sentir impliqué dans un projet plus large.

ENSEIGNEMENTS

Les enseignements sont de plusieurs types. Tout d'abord, sans l'accompagnement technique dont il a bénéficié, M. Guesdon n'aurait pas monté seul le dossier de demande de subventions LEADER. De plus, la gestion administrative et les différences de temporalités rendent la gestion de projets trop lourde pour de petits entrepreneurs. L'idéal serait d'avoir un formulaire unique de demande pour l'ensemble des financeurs. Enfin, l'accompagnement est capital et exigeant en termes de compétences. L'articulation entre la CCI et l'équipe technique du GAL a été très fonctionnelle à ce niveau-là.

Pour en savoir plus :

Nom du contact : Aurélien Cir, animateur du programme LEADER

Structure : GAL du Parc naturel régional de l'Avesnois

Téléphone : 03 27 77 51 60

E-mail : aurelien.cir@parc-naturel-avesnois.com