



# farnet

G U I D E # 4



## *Les jalons de la réussite*



Commission européenne  
Affaires maritimes et Pêche

FR

# Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>	<b>2. Cultiver la participation et l'investissement du secteur privé.....</b>	<b>17</b>
<b>1. Gérer un partenariat efficace.....</b>	<b>4</b>	<b>2.1 Introduction .....</b>	<b>17</b>
1.1 Introduction .....	4	<b>2.2 Se préparer à travailler avec le secteur .....</b>	<b>18</b>
1.2 Travailler en partenariat.....	4	Privilégier le secteur ou le territoire? .....	18
<i>Sens et importance du partenariat .....</i>	<i>4</i>	Démographie d'entreprise .....	18
1.3 Le partenariat FLAG .....	6	Démographie d'entreprises:	
1.4 Comment fonctionne le partenariat FLAG? .....	7	les tendances.....	19
<i>La participation des partenaires au sein du FLAG .....</i>	<i>7</i>	Qui sont les entrepreneurs?.....	20
1.5 Gérer la participation .....	9	Cartographier le soutien existant aux entreprises .....	20
Fixer les règles de base .....	9	Coopérer avec un groupe de parties prenantes pour mieux comprendre les besoins des entreprises .....	21
Réunions des FLAG .....	11	<b>2.3 Actions potentielles .....</b>	<b>21</b>
1.6 Mettre efficacement en œuvre le programme .	13	Contexte et culture d'entreprise .....	22
Le FLAG doit avoir une vision stratégique tout en réalisant des tâches administratives ....	13	Soutien aux start-up .....	23
Procédure de candidature et de prise de décision .....	14	Accès au financement .....	26
1.7 Demandes de paiement, rapports et suivi ....	15	Consolidation et croissance .....	27
1.8 Conclusion .....	16	<b>2.4 Conclusion .....</b>	<b>28</b>
		<b>3. Développement actif et sélection active des projets .....</b>	<b>29</b>
		<b>3.1 Une approche stratégique .....</b>	<b>29</b>
		introduction .....	29
		Stimuler, soutenir et sélectionner .....	29
		Définir le contexte .....	30
		<b>3.2 Deux types de méthodes et d'outils .....</b>	<b>32</b>
		Méthodes et outils proactifs – exemples .....	33
		Soutenir une mise en œuvre locale .....	33
		Méthodes passives et outils .....	36
		Demande et processus de décision .....	37
		Post-sélection: coopération, tutorat et mise en réseau .....	39
		<b>3.3 Et pour conclure .....</b>	<b>40</b>

**Photographies** (page de couverture):

Jean-Luc Janot

**Collaborateurs :**

Susan Grieve, Yves Champetier, Peter Ramsden, John Grieve.

**Production :**

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

**Éditeur :** Commission européenne, Direction générale des Affaires maritimes et de la Pêche, Directeur général.

**Clause de non-responsabilité :** Bien que la Direction générale des Affaires maritimes et de la Pêche soit responsable de la réalisation générale de la présente publication, la Commission européenne décline toute responsabilité quant à l'exactitude, au contenu ou aux positions exprimées dans les articles. Sauf mention contraire, la Commission européenne n'a ni adopté ni approuvé, de quelque manière que ce soit, les positions exprimées dans cette publication. Toute déclaration faite dans la présente ne peut être interprétée comme étant le reflet des opinions de la Direction générale des Affaires maritimes et de la Pêche. La Commission européenne ne garantit pas l'exactitude des données mentionnées dans la présente publication. La Commission européenne ou toute personne agissant en son nom décline toute responsabilité pour tout usage qui peut être fait de la présente publication.

© Union européenne, 2011.

Imprimé en Belgique sur papier recyclé.

# Introduction

Ce guide a été conçu pour aider les groupes d'action locale pêche (FLAG) à passer de la phase de planification et de développement des activités à la phase opérationnelle. Il s'adresse en particulier à la deuxième vague de FLAG qui devraient démarrer en 2011. La publication traite de trois thèmes – identifiés par les FLAG comme prioritaires pour le soutien – lors du séminaire «FLAG en mouvement», organisé à Gijon au printemps 2010. Chaque thème fait l'objet d'un chapitre distinct qui peut être lu séparément. Toutefois, le guide entend surtout compléter le premier guide FARNET, le «*Guide de démarrage pour les groupes d'action locale pêche (FLAG)*».

Les thèmes identifiés sont :

- > Gérer un partenariat efficace ;
- > Cultiver la participation et l'investissement du secteur privé ; et
- > Développer et sélectionner activement les projets.

# 1. Gérer un partenariat efficace

## 1.1 Introduction

Les partenariats locaux, établis sous la forme de groupes d'action locale pêche (FLAG) sont essentiels pour la réalisation des objectifs de l'Axe 4 du Fonds européen pour la pêche (FEP). En faisant appel à des partenariats locaux pour mettre en œuvre l'Axe 4, on espère clairement que les partenariats locaux et la participation des communautés apporteront une valeur ajoutée au processus de développement. Les activités de ces partenariats participent directement aux résultats dans une zone de pêche ; elles associent en effet les forces et les potentialités des acteurs locaux afin d'identifier les problématiques, les opportunités et les défis communs à prendre en compte. Le partenariat est un maillon clé entre le niveau local et les acteurs et institutions associés et concernés, il focalise un sentiment d'identité local et favorise ainsi une participation de type base-sommet tout en contribuant au capital social. Il véhicule et traduit de manière concrète la vision selon laquelle une action peut être entreprise et sera entreprise.

L'expérience issue d'initiatives locales similaires montre que la méthode de travail des partenariats influence considérablement les réalisations des FLAG et la façon dont ils contribuent au bien-être de la communauté. La gestion efficace de partenariats FLAG parfaitement opérationnels revêt dès lors une grande importance pour la réussite de l'Axe 4, tant au niveau local que national ou européen.

Ce chapitre s'intéressera à une série d'aspects plus pratiques sur la façon de diriger, de gérer et de soutenir un partenariat FLAG efficace, dynamique et équilibré. Le guide fournit aux FLAG des informations pratiques et des conseils sur les facteurs et aspects dont ils doivent tenir compte au moment de la création et de la mise en œuvre d'un partenariat local, pour déployer leur stratégie de développement et gérer la participation des membres des FLAG et de la communauté locale. Il tient compte de quelques-unes des dernières recommandations de la Commission européenne en réponse au rapport de la Cour des comptes européenne sur les partenariats Leader<sup>1</sup>. Il est conseillé de lire ce chapitre en même temps que le premier guide FARNET<sup>2</sup> et notamment son chapitre 3 – « Créer un partenariat local ».

## 1.2 Travailler en partenariat

### Sens et importance du partenariat

Même si ce chapitre se concentre sur le type de partenariat très spécifique qu'est le FLAG, il convient de s'attarder sur certains aspects plus généraux du travail en partenariat afin de mettre en avant des principes communs essentiels qui contribuent au succès des partenariats. Il existe de très nombreuses informations sur « la nature du partenariat », par exemple dans des guides, des manuels ou autres sources disponibles gratuitement en ligne. La plupart de ces informations sont, par essence, assez générales mais elles peuvent nous apprendre beaucoup sur la valeur ajoutée d'un travail efficace en partenariat, en aidant à faire en sorte que le résultat dépasse la simple addition des composantes.

<sup>1</sup> Leader (*Liaison Entre Actions de l'Economie Rurale*) : programme d'Initiative communautaire en faveur du développement rural lancé en 1990.

<sup>2</sup> <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20FR.pdf>

Le partenariat peut être défini comme suit : « Les partenaires ont pour objectif **de réaliser quelque chose qu'ils ne pourraient réaliser seuls**, en **mettant en commun leurs compétences et autres ressources**. À cette fin, ils doivent partager une **même vision de leurs objectifs** et une **méthode de travail en commun au service de cette ambition**. Le partenariat peut reposer sur une **structure formelle durable** ou un **accord à court terme** »<sup>3</sup>. En pratique, le rôle du partenaire peut se subdiviser en quatre composantes ou sous-rôles<sup>4</sup> :

- > Prendre part (association)
- > Faire partie de (choix)
- > Prendre parti (engagement)
- > Faire part de (communication)

Le partenariat FLAG/GAL réunit, au sein des trois secteurs – public, privé et associatif/bénévole – une très grande diversité de sensibilités, points de vue et intérêts<sup>5</sup>. Il rassemble en outre des ressources qui permettent d'exploiter le soutien, la capacité d'engagement et le savoir-faire existants. L'écoute et le dialogue qui ont lieu dans le FLAG/GAL<sup>6</sup> débouchent sur :

- > Une vision élargie du territoire, source d'opportunités inattendues ;
- > Des nouvelles associations d'idées, qui sont autant de graines d'innovation ;
- > Le développement de projets plus matures, qui encouragent la cohésion sociale ;
- > Une mise en œuvre plus efficace, avec une meilleure gestion des risques ; et
- > Des actions plus durables, basées sur la capacité à (se) renouveler.

Ces différentes définitions mettent en avant des points communs dans le travail en partenariat et dans les approches utilisées pour réaliser quelque chose que les partenaires ne pourraient faire seuls. Les partenaires choisissent de participer et de s'engager. Comme le montre le Guide de démarrage, le partenariat FLAG :

- > Rassemble – sur un pied d'égalité – des entités des secteurs public, privé et associatif ;
- > Veille à ce que ces entités s'emploient à identifier et à réaliser ensemble des objectifs communs ;
- > Est axé sur le long terme, c.-à-d. que sa durée de vie dépasse celle d'un projet isolé ou d'une coopération à court terme ;
- > Implique le partage des risques et des avantages entre tous les partenaires ; et
- > Reconnaît que les partenaires sont plus forts lorsqu'ils coopèrent et tirent parti de leurs atouts et points forts respectifs tout en se complétant.

Ces diverses caractéristiques montrent qu'un partenariat local ne peut être considéré uniquement comme un énième niveau local d'administration pour la mise en œuvre décentralisée de mesures centrales ou régionales. L'expérience montre que la valeur ajoutée évoquée ci-dessus pourrait ne pas se réaliser s'ils sont à tort considérés comme tels, tandis que les coûts et la bureaucratie liés à ce nouveau niveau d'administration risquent de dépasser les avantages potentiels.

<sup>3</sup> Wilcox D « A short guide to partnerships » <http://www.partnerships.org.uk/part>

<sup>4</sup> Organiser le partenariat local ; « Innovation en milieu rural », Cahier n°2, Observatoire européen Leader

<sup>5</sup> UK Leader+ Network. A guide to practical approaches. Harnessing Local Knowledge.

<sup>6</sup> GAL : groupe d'action locale, terme utilisé pour les partenariats Leader.

## 1.3 Le partenariat FLAG

Les partenariats de l'Axe 4 du FEP sont habituellement appelés groupes d'action locale pêche (FLAG). Mais un FLAG est plus qu'un simple partenariat ; c'est un type de partenariat très particulier, assorti d'exigences et imposant des responsabilités spécifiques.

Une disposition de l'Axe 4 du FEP<sup>7</sup> impose que dans une zone donnée, le soutien disponible soit mis en œuvre par une entité ou un groupe (partenariat local ou FLAG). En outre, ce partenariat doit être équilibré et représenter un large éventail de secteurs locaux, y compris le secteur halieutique, les secteurs public et privé et des représentants de la communauté toute entière. Le partenariat doit élaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement local intégrée, fondée sur une approche ascendante et représenter une masse critique suffisante en termes de ressources humaines, financières et économiques pour soutenir cette stratégie. Le partenariat doit disposer d'une capacité financière et administrative lui permettant de gérer l'intervention accordée et de veiller à ce que les opérations soient menées à bien.

Le partenariat intervient dès le tout début du processus. Sans cela, il n'y aurait pas de FLAG et donc ni stratégie ni moyens de mise en œuvre. Les deux premiers objectifs du FLAG sont donc intrinsèquement liés :

- > Le développement de la stratégie locale ; et
- > L'identification des acteurs représentés au sein du FLAG.

Ces aspects sont décrits de manière plus détaillée dans le premier guide FARNET<sup>8</sup> mais une série de points méritent d'être soulignés.

Il importe de faire le lien entre ces éléments/objectifs dès le départ. L'expérience pratique tend à indiquer que le partenariat doit se doter d'emblée d'une stratégie. Il est donc essentiel de bien prendre le temps d'identifier les bons acteurs pour votre FLAG et de les associer ensuite pleinement à la définition des thèmes et des priorités qui seront à la base de votre stratégie locale. Le travail stratégique du FLAG se poursuit avec la mise en œuvre de la stratégie, avec le suivi de sa pertinence et son éventuelle adaptation à l'évolution des priorités et des ressources.

Le type d'organismes et d'organisations représentés au sein du FLAG varie d'un territoire à l'autre ; c'est là un des points forts du modèle de partenariat de l'Axe 4 puisque le FLAG peut être adapté aux spécificités locales. L'UE peut fournir certaines indications supplémentaires quant aux organismes devant être représentés – les organisations professionnelles du secteur halieutique, les secteurs public et privé, la communauté locale, les jeunes, les aînés, les femmes et la population active. Ces conseils doivent faciliter la constitution d'un partenariat équilibré, qui est l'un des objectifs. Il conviendra surtout de garder à l'esprit que le partenariat doit être équilibré et représentatif du territoire, qu'il doit s'associer les secteurs, les intérêts et les acteurs clés de cette zone. En outre, son mode de fonctionnement doit refléter cet équilibre. Le premier guide FARNET explique comment cartographier ces acteurs au moment de la constitution du partenariat. Il insiste sur le fait que cet équilibre doit être régulièrement contrôlé, les partenariats étant dynamiques et sujets au changement. Il importe de ne pas perdre de vue que c'est l'organisme ou l'organisation qui est représenté(e) au sein du FLAG ; les personnes qui les représentent peuvent donc changer.

<sup>7</sup> Règlement du Conseil (CE) n° 1198/2006, article 45.

<sup>8</sup> <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20FR.pdf>



## 1.4 Comment fonctionne le partenariat FLAG ?

### La participation des partenaires au sein du FLAG

Le **FLAG** est constitué de **membres** qui représentent divers intérêts locaux mais il comprend également le **personnel** responsable de la gestion et de l'administration du programme et le **Partenaire chef de file** ou **Organisme responsable**, qui assume la responsabilité financière du programme.

#### *L'organisme responsable*

Le rôle du partenaire chef de file ou organisme responsable varie considérablement d'un État membre à l'autre et d'un FLAG à l'autre. Il dépend de la structure institutionnelle applicable au niveau local et de la composition du FLAG.

Dans certains États membres, les FLAG doivent constituer une entité juridique distincte (par exemple une ONG ou une association à but non lucratif). Dans d'autres, cette responsabilité est assurée par une autorité locale ou autre organisme public de développement possédant les compétences et les capacités nécessaires. Dans de nombreux cas, il s'agira d'une organisation partenaire du FLAG. Assumer ce double rôle de partenaire et d'organisme responsable peut cependant s'avérer difficile, tant pour l'organisation concernée que pour le FLAG. Il convient donc de veiller à ce que ces deux rôles soient suffisamment séparés et distincts et d'éviter que l'organisme responsable ne doive assumer des responsabilités ou une influence excessives, que celles-ci soient choisies ou imposées. Pour éviter des difficultés à ce niveau, il faut donc impérativement veiller à ce que les principes de composition équilibrée du FLAG soient acceptés et respectés au niveau décisionnel.

Quelle que soit la structure, l'organisme responsable est tenu d'assurer la bonne gestion administrative et financière du FLAG et de mettre en œuvre le programme local. Il pourra également être responsable de l'emploi et du cadre hiérarchique de l'équipe, au nom du FLAG.

#### *Les membres du FLAG*

Le rôle des différents membres du FLAG est considéré comme très important dans le cadre d'un partenariat local. Ils assurent les contacts essentiels avec les groupes au sein de la communauté et les acteurs qu'ils sensibilisent au programme, à la stratégie locale et aux possibilités en termes de développement de projets. Un large éventail de formations, d'expériences et de connaissances locales doit être réuni au sein du FLAG ; il s'agit là d'une condition essentielle pour que les projets soient sélectionnés sur base de décisions bien étayées et informées. Les FLAG bénéficieront également de la présence de membres motivés, capables de bien communiquer sur les activités du FLAG et d'offrir de bonnes possibilités et des contacts intéressants pour le travail en réseau.

Les membres du FLAG représentent généralement leur organisation ou leur groupe d'intérêt. La crédibilité et l'efficacité du FLAG sont toutefois menacées si cette représentativité fait l'objet d'une interprétation trop restrictive – au sens des intérêts des différentes parties prenantes plutôt que de l'intérêt collectif ou commercial du FLAG et territoire. Les partenaires exclusivement intéressés par leurs propres projets risquent de ne pas apporter une contribution efficace, de démotiver les autres membres ou de leur faire obstacle. En outre, la gestion des conflits d'intérêt peut également se révéler difficile dans un tel cas de figure.

Les FLAG sont des organismes de prise de décision et leurs membres doivent donc être habilités à prendre des décisions. Les FLAG ont dès lors clairement avantage à ce que les membres qui participent aux réunions occupent des niveaux hiérarchiques suffisamment élevés au sein de leur organisation pour y exercer une influence et être habilités à parler en son nom.

Les sources de motivation varieront d'un membre à l'autre. Certains participent au FLAG pour des raisons professionnelles, d'autres parce qu'ils représentent un groupe au sein de la communauté, ou encore des intérêts commerciaux ou sectoriels. D'autres encore souhaitent changer les choses, estiment que cela relève de la responsabilité civique, ou sont simplement fiers de participer. Enfin, certains voudront surtout obtenir un financement pour un projet.



S'agissant de la gestion des activités du FLAG et de la participation de ses membres, il est essentiel de tenir compte de la forme de participation des membres pour s'assurer leur motivation et leur contribution à long terme. Il s'agira notamment d'être attentif aux difficultés et aux défis auxquels doivent faire face les membres extérieurs au secteur public, c'est-à-dire les membres qui participent à titre bénévole. Il faudra en tenir compte, par exemple, en fixant le lieu et le calendrier des réunions, mais aussi en termes de charge de travail et de coût de la participation, etc. La prise en compte de ces aspects est essentielle pour retrouver l'équilibre et la représentativité du FLAG également dans la pratique.

On voit dès lors que de nombreux facteurs ont une influence négative sur la participation durable des membres bénévoles du FLAG : les délais à respecter, le risque de suprématie des intérêts du secteur public, le manque de clarté quant aux rôles et aux responsabilités, le manque de connaissances, les conflits d'intérêts etc.

### ***Le personnel du FLAG***

La mise en œuvre de l'Axe 4 repose surtout sur la capacité du personnel du FLAG à travailler sur le terrain afin de stimuler une participation active et faciliter le développement des projets selon une approche de la base au sommet. Le personnel doit également soutenir le travail du FLAG et veiller à administrer efficacement du programme. Le personnel du FLAG doit donc pouvoir assumer diverses fonctions clés, parmi lesquelles :

- > La liaison et la communication avec les communautés locales, les partenaires stratégiques et l'autorité de gestion ;
- > La promotion du programme et la publicité ;
- > La réponse aux demandes d'informations générales et spécifiques et la gestion de la procédure de proposition de projets ;
- > Les conseils et l'accompagnement au profit des promoteurs de projets, p. ex. via des briefings ou une formation sur les critères d'éligibilité et la préparation des propositions de projet ;

- > L'évaluation technique des propositions de projet et de leur conformité aux critères d'éligibilité, parmi lesquels l'additionnalité, le rapport qualité-prix, le réalisme et la possibilité concrète de réaliser tous les objectifs du projet ;
- > La rédaction de lettres d'octroi de subvention, selon les instructions du FLAG ;
- > La gestion de tous les dispositifs de délégation de pouvoir ;
- > La vérification et le traitement des demandes d'intervention des projets et des paiements ;
- > La tenue des comptes rendus de gestion matérielle et financière du programme et des dossiers de projet, ainsi que la préparation des rapports connexes à soumettre au FLAG et à l'autorité de gestion ;
- > Le suivi du projet et la collecte de données en vue de l'évaluation du programme et des projets ;
- > La coopération et la mise en réseau avec d'autres FLAG et d'autres territoires ; et
- > Le soutien administratif et le secrétariat du FLAG.

L'importance relative de ces différents éléments dépendra du modèle de FLAG mis en œuvre dans l'État membre ou la région. Ainsi, les fonctions financières et administratives du FLAG seront d'autant moins importantes que l'on optera pour une approche centralisée. Quelle que soit l'approche choisie, le soutien à l'animation et au développement du projet sera toujours une fonction essentielle.

Les données issues de l'évaluation des trois générations de projets Leader montrent très clairement que la qualité du personnel est un facteur clé du succès des initiatives locales de développement tels que l'Axe 4. Le recrutement, la gestion et la constitution de l'équipe du FLAG constituent dès lors un aspect important du partenariat FLAG.

Lorsque le FLAG ne dispose que d'un budget restreint, ses ressources humaines pourront se limiter à un seul poste, voire à une fonction à temps partiel. Par contre, lorsque son budget est plus important, le FLAG pourra recruter toute une équipe couvrant les différentes

fonctions. Dans tous les cas, il faudra absolument veiller à choisir judicieusement le directeur du FLAG.

Lorsque le FLAG n'emploie qu'une seule personne, celle-ci devra pouvoir exercer efficacement son rôle d'animation tout en veillant à la bonne administration du programme – une association de compétences assez rare et donc difficile à trouver. Lorsqu'il est possible de confier les tâches plus administratives à du personnel supplémentaire, le directeur pourra se concentrer sur l'animation et le développement des capacités – tous deux essentiels dans les premières phases de fonctionnement du FLAG. Lorsque le FLAG est en mesure de recruter une équipe entière, son directeur devra néanmoins posséder ou se forger des compétences en gestion d'équipe.

Au moment de recruter le directeur du FLAG, il conviendra de s'assurer que cette personne possède plusieurs des qualités et compétences indispensables suivantes : enthousiasme, énergie, volonté de s'investir, flexibilité, pro-activité et bon sens de l'organisation. Le candidat idéal aura également une vision stratégique ; il communiquera aisément, sera capable de travailler en réseau et possèdera des compétences commerciales et en développement de projet. Une bonne connaissance du territoire local et/ou du secteur de la pêche renforcera encore la crédibilité du directeur.

Les interactions entre le FLAG et le personnel et les rôles de chacun dépendront dans une très grande mesure de l'importance des ressources disponibles. Lorsque le personnel est restreint, les membres du FLAG et le directeur seront vraisemblablement appelés à coopérer de manière très étroite. Le FLAG devra donc réfléchir à la façon dont il soutiendra son personnel. Plusieurs formes de soutien peuvent ici être envisagées : formation, tutorat ou détachement au sein d'une organisation où l'une ou l'autre forme de soutien par les pairs est mise en place.

## 1.5 Gérer la participation

### Fixer les règles de base

Il est essentiel de fixer les règles de base pour le fonctionnement du FLAG dès les premières phases du travail en partenariat. Ces règles seront généralement décrites dans un plan opérationnel ou un *business plan* (« plan d'affaires »). Les procédures sont décrites de manière plus détaillée au chapitre 4c du premier guide FARNET, ainsi que dans l'exemple de *business plan* qui s'y rapporte<sup>9</sup>.

La dynamique de partenariat et la qualité de la coopération au sein du FLAG peuvent être affectées par un manque d'assiduité aux réunions, un nombre insuffisant de réunions ou la surreprésentation de certains membres sectoriels. Les difficultés peuvent encore s'aggraver lorsque les rôles au sein du FLAG n'ont pas été clairement définis. Il faut parfois du temps pour que les différences culturelles entre les divers secteurs puissent coexister harmonieusement. La difficulté à gérer de nouvelles règles et de nouveaux règlements et la charge bureaucratique sont d'autres problèmes possibles.

### Définir, dans les grandes lignes, les paramètres de la nouvelle relation

Il est fondamental de définir dès le départ, parmi les membres du FLAG, une vision commune des buts et des objectifs, de la raison d'être du partenariat et de la méthodologie. Il faut également que tous les membres du FLAG comprennent bien qu'ils sont tenus d'agir au mieux des intérêts du programme local. Une participation informée et transparente à la prise de décision renforce la crédibilité du FLAG au niveau local et le choix des bonnes personnes offre une véritable valeur ajoutée au programme local.

Lors des premières phases du FLAG surtout, le partenariat risque de se heurter à des obstacles au niveau local, dus à des différences géographiques et culturelles ou à des loyautés locales. De tels problèmes seront vraisemblablement plus fréquents dans les territoires où de nouveaux liens ont été établis, par-delà les

<sup>9</sup> [https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/UKsc\\_Leader-Business\\_Plan\\_Moray.pdf](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/UKsc_Leader-Business_Plan_Moray.pdf)

zones administratives, ou lorsque les membres doivent apprendre à dépasser leurs intérêts purement locaux pour prendre en compte les intérêts de la totalité du territoire couvert par le FLAG. Certains membres pourront aussi avoir du mal à avoir une vue d'ensemble ; pour d'autres en revanche, le problème sera d'inciter le secteur public à travailler sur un pied d'égalité avec la communauté et le secteur privé. La connaissance de ces difficultés potentielles et l'élaboration de solutions pour y remédier amélioreront le travail du partenariat. Pour en savoir plus à ce sujet, consultez la section « Partenariat » du premier guide FARNET.

### **Capacité du FLAG et développement des capacités**

Lorsqu'un nouveau groupe se forme, il est souvent nécessaire d'initier un processus afin de faire de ce groupe une équipe gagnante. Les techniques de facilitation externe peuvent s'avérer très utiles pour le processus de *team building*. Elles favorisent en effet la compréhension mutuelle entre les membres du FLAG et les aident à identifier, de façon impartiale, la contribution que chaque membre peut apporter au groupe tout entier. Une telle approche peut améliorer les relations de travail et favoriser ainsi un développement de projet proactif grâce à une meilleure compréhension et l'instauration de l'indispensable confiance entre les partenaires. Cette facilitation pourra se faire dans le cadre d'une réunion de travail ordinaire du FLAG ou faire l'objet d'une activité distincte.

Pour renforcer et améliorer le développement des capacités, il faudra cependant s'assurer de l'implication de toutes les parties prenantes du FLAG et l'une des méthodes pour y arriver est d'instaurer une communication efficace et de qualité. Celle-ci peut passer par des communiqués de presse, un propre site web, la participation à des ateliers de financement, l'organisation de ceux-ci ou la participation à des événements de sensibilisation. Une liste de contacts, qu'il faudra veiller à bien tenir à jour, permet de diffuser des informations écrites, comme des bulletins d'information ou des invitations à des événements communautaires, auprès des parties prenantes.

Développer les connaissances et les compétences communes nécessaires au fonctionnement efficace du partenariat FLAG demande du temps. Il est judicieux d'investir du temps et de l'argent dans une formation structurée ou formelle et dans du *team building*, qui peuvent contribuer à instaurer confiance et respect au sein de l'équipe du FLAG. Divers thèmes pourront être abordés, tels que l'Axe 4 ou le développement local (informations et développement des connaissances) ou les compétences directement en rapport avec les activités du FLAG, par exemple l'évaluation du projet, la connaissance du territoire local ou le travail en équipe.

### **Gouvernance**

Le FLAG est investi d'un rôle stratégique mais aussi administratif. Selon sa taille, il sera amené à prendre des décisions concernant le style de gestion quotidienne du programme. Ici, une des premières décisions à prendre concerne l'évaluation : l'équipe du FLAG sera-t-elle associée toute entière au processus d'évaluation des projets ou cette tâche sera-t-elle déléguée à une équipe plus restreinte, mais toujours représentative ? Si le choix se porte sur un petit groupe, il faudra s'assurer que les décisions reflètent bien l'équilibre du partenariat tout entier, entre les différents secteurs. Le FLAG se réunira « en plénière » au moins deux fois par an et il pourra choisir de se concentrer davantage sur des priorités stratégiques.

La mise en place de groupes de travail est un outil essentiel du FLAG pour la gestion des travaux du partenariat : ils permettent de répartir la charge de travail et apportent des occasions d'associer de nouvelles personnes aux activités. Ces groupes peuvent assumer une grande partie du travail du FLAG et présentent habituellement le compte rendu de leurs travaux et activités au FLAG tout entier. Ils peuvent aussi permettre d'exploiter au maximum les compétences spécialisées des partenaires ou de se concentrer sur les intérêts spécifiques de certains membres ou sur les priorités stratégiques du FLAG. Il existe ainsi des groupes thématiques axés sur l'innovation ou l'environnement ; des groupes peuvent également être mis en place pour surveiller et réorienter la stratégie ou pour superviser des aspects spécifiques des activités du FLAG, comme la publicité ou l'engagement communautaire.

### **Conflits d'intérêt**

Le maintien de relations de confiance au sein du partenariat et le bon fonctionnement de celui-ci dépendent dans une large mesure de la façon dont sont gérés les conflits d'intérêt et des moyens mis en place pour les éviter. Il importe de bien se rendre compte qu'une situation perçue comme un conflit d'intérêt peut être aussi préjudiciable au FLAG qu'un conflit d'intérêt véritable. Il peut y avoir conflit d'intérêt lorsque l'intérêt commercial, organisationnel, personnel ou familial d'une personne est incompatible avec le FLAG ou le programme ou lorsqu'il existe un conflit de loyauté. Cette personne pourra être un membre du FLAG ou un membre du personnel du FLAG. Les conflits d'intérêt peuvent être à l'origine de problèmes, car ils risquent d'entraver la liberté de la parole; de déboucher sur des décisions ou des actions incompatibles avec l'intérêt du programme; de créer l'impression que le FLAG n'a pas agi de manière appropriée ou encore, d'aboutir à une décision jugée trop partielle.

Les FLAG doivent absolument veiller à mettre au point une stratégie spécifique qui décrit de manière détaillée comment les conflits d'intérêt seront évités. Cette stratégie prendra en compte différents principes clés, tels que l'objectivité, la transparence et la responsabilité. L'honnêteté est également une valeur tout à fait fondamentale qu'il faudra garantir. Enfin, les membres du FLAG sont tenus de faire connaître leurs éventuels intérêts privés et d'agir dans l'intérêt du FLAG au lieu de poursuivre leur intérêt personnel, organisationnel ou commercial.

La stratégie stipulera spécifiquement que tout membre ayant un intérêt dans un projet devra en informer le FLAG en début de réunion et qu'il ne pourra pas participer au(x) vote(s) sur ce projet. Tout membre ayant été contacté en vue d'influencer une décision devra également le faire savoir. Le membre qui se trouve en situation de conflit d'intérêt devra préciser le lien entre lui-même et le candidat/demandeur et il en sera fait mention dans le procès-verbal des réunions de sélection de projet, qui pourra être publié, par exemple, sur le site web du FLAG. Certains FLAG choisiront de demander au membre en conflit d'intérêt de quitter la salle pendant les discussions et les délibérations sur le projet en question; d'autres estimeront au contraire que les connaissances de cette personne apportent une précieuse contribution au débat.

### **Réunions des FLAG**

Le lieu, l'heure, la date et la fréquence des réunions ont un impact direct sur la capacité des membres à y participer et à contribuer aux activités du FLAG. Pour les membres, les contraintes de temps – la durée même de la réunion et le temps nécessaire à la préparation de ces réunions – sont l'une des principales difficultés, encore plus pour les bénévoles qui participent au FLAG en dehors et en plus de leurs activités professionnelles quotidiennes. Il faudra donc absolument veiller à optimiser la capacité des membres à apporter leur contribution en participation aux réunions.

Ces difficultés peuvent être quelque peu atténuées en planifiant à l'avance les réunions et en veillant à distribuer à temps les documents pour la réunion. La date, l'heure et le lieu de la réunion ont également un impact sur le temps à y consacrer.

#### ***Quel lieu de réunion choisir pour le FLAG ?***

Vous allez devoir choisir le lieu de réunion le plus approprié pour votre FLAG, en tenant compte surtout de ce qui convient le mieux aux partenaires, des possibilités de transport et de la géographie du territoire. Certains FLAG choisissent d'organiser les réunions dans un lieu central, facile d'accès; d'autres, soucieux de préserver les liens avec le territoire, préféreront des sites plus éloignés. Certains FLAG alterneront les lieux de réunion de façon à répartir de manière plus équitable les contraintes de transport entre les partenaires.

Il est parfois judicieux de combiner des réunions du FLAG avec des visites de projets ayant été financés ou de projets potentiels. De telles visites aident en effet les membres du FLAG à découvrir les projets sur le terrain et à se rendre compte par eux-mêmes des problèmes qui peuvent apparaître.

### ***Quand le FLAG se réunira-t-il ?***

L'expérience montre qu'un calendrier des réunions établi suffisamment longtemps à l'avance favorise une bonne participation aux réunions. Il est en effet souvent difficile d'organiser des réunions pour un grand nombre de personnes très occupées dans des délais très courts. Il conviendra aussi de choisir judicieusement la date et les heures de réunion, de façon à ce qu'elles conviennent à un maximum de membres du FLAG. Pour certains membres bénévoles ou issus du monde des entreprises, il pourra être plus facile d'assister à des réunions en soirée par exemple. D'autres aspects à prendre en compte sont les variations saisonnières du rythme d'activités, notamment dans le secteur halieutique.

Certains services/aménagements peuvent faciliter la participation, par exemple un club pour enfants ou la possibilité de se restaurer. Pour faciliter le processus de *team building*, l'organisation de réunions dans la matinée, suivies d'un déjeuner, peut permettre aux membres du FLAG de se retrouver de manière informelle, d'apprendre à mieux se connaître et de nouer des relations.

### ***Quelle sera la fréquence des réunions du FLAG ?***

Le FLAG doit déterminer à quelle fréquence il souhaite se réunir et évaluer les projets. Il pourrait y avoir des cycles de réunion différents pour les réunions « plénières » du FLAG et les éventuels groupes décisionnels. La fréquence des réunions pourra varier d'un FLAG à l'autre, en fonction du processus décisionnel mis en œuvre. En ce qui concerne l'évaluation de projets, l'expérience tend à indiquer que quatre ou cinq réunions doivent être organisées chaque année, en fonction du nombre de projets à évaluer. Si le FLAG met en place des groupes de travail, ceux-ci pourront en outre se réunir plus souvent, ce qui diminuera par conséquent la fréquence des réunions « plénières » du FLAG.

### ***Conduire la réunion***

Il est important de veiller à ce que les membres du FLAG retirent quelque chose de leur participation aux réunions. Assurez-vous donc que les réunions soient intéressantes, qu'elles débouchent vraiment sur quelque chose et qu'elles soient agréables. Les présentations *Power Point* peuvent ici s'avérer utiles : elles permettent de présenter des données statistiques dans un format bien lisible, en utilisant graphiques et tableaux pour communiquer des informations clés. Des approches interactives, qui favorisent la participation et l'inclusion, sont également utiles. C'est généralement le personnel du FLAG qui prépare le matériel nécessaire à la réunion. Le travail en partenariat local est parfois une nouveauté pour le territoire du FLAG et étendra souvent le spectre des organisations investies de rôles et de responsabilités décisionnelles aux organisations bénévoles et aux associations communautaires, par exemple. Identifier des méthodes efficaces pour les aider à participer au processus décisionnel peut donc permettre d'améliorer la motivation et l'appropriation au sein de la communauté.

## 1.6 Mettre efficacement en œuvre le programme

C'est toute l'équipe du partenariat qui devra être associée au bon fonctionnement du FLAG. Le travail et les activités de développement du projet reposent sur les procédures quotidiennes et s'articulent autour de celles-ci. Voici quelques aspects clés – couvrant l'ensemble du processus de gestion du développement de projet – dont vous allez devoir tenir compte.

### **Le FLAG doit avoir une vision stratégique tout en réalisant des tâches administratives**

La fonction administrative première du FLAG consiste à soutenir le travail de développement stratégique et la mise en œuvre de la stratégie. Il est extrêmement important de mettre en place, à un stade précoce du développement du FLAG, un cadre administratif et financier précis et solide. Il est plus facile de s'y employer dès le départ, ce qui évite de devoir apporter des modifications par la suite. Vous trouverez quelques suggestions et indications à ce sujet dans la section du guide de démarrage FARNET consacrée à la planification<sup>10</sup>.

Utiliser le matériel existant permet souvent de ne pas augmenter inutilement la charge de travail. Tous les FLAG doivent assurer ces tâches administratives et les possibilités d'apprentissage mutuel sont donc légion. Des partenaires du FLAG peuvent avoir leurs propres systèmes et leur propre matériel, qui pourront être adaptés ou adoptés relativement facilement. Vous pourrez peut-être aussi vous inspirer des modèles de documents utilisés dans le passé par d'autres FLAG ou GAL Leader. Même s'il sera vraisemblablement nécessaire de les adapter à votre propre FLAG, ces modèles ont toutefois le mérite de vous donner une idée du type d'informations à recueillir et des informations supplémentaires qui pourraient être utiles à votre FLAG.

### **Animation des projets**

L'animation des projets constitue un volet clé du travail de l'Axe 4, qui contribue à lancer et à développer des

projets efficaces facilitant la mise en œuvre de la stratégie FLAG. L'animation, une des grandes réussites de Leader, s'est révélée être un élément qui peut faire toute la différence. L'animation s'avérera très utile dans les territoires qui s'apprêtent seulement à découvrir cette approche (l'animation des projets est expliquée de manière plus détaillée dans la section sur le développement et la sélection de projets de ce guide).

L'animation des projets est habituellement de la responsabilité du directeur et du personnel du FLAG. Toutefois, la participation de membres du FLAG (ou de leurs organisations) ayant une connaissance spécialisée du secteur du porteur de projet candidat apportera une valeur ajoutée. La sensibilisation et la publicité font partie intégrante du travail d'animation. Pour le personnel du FLAG, il s'agit là d'une excellente occasion d'élargir l'éventail de personnes associées aux activités du projet et au travail du partenariat. La sensibilisation doit être assurée au niveau de la communauté toute entière et ne devra pas se limiter aux cibles faciles ou aux «clients habituels». Cela dit, tous les projets qui introduisent une demande de financement auprès du FLAG ne sont pas forcément éligibles à une intervention dans le cadre de l'Axe 4 du FEP. Le personnel et les membres du FLAG doivent être conscients de l'existence d'autres lignes de financement possibles dans le secteur halieutique et être capables d'aiguiller correctement certains candidats vers des formes de soutien plus appropriées

### **Fonds, systèmes et projets-cadres**

L'expérience acquise dans le cadre de Leader semble indiquer que l'utilisation de fonds, de systèmes ou de «projets-cadres» distincts pourrait utilement aider les FLAG à cibler leur soutien sur des thèmes ou territoires prioritaires identifiés dans la stratégie et le *business plan* du FLAG. Ces dispositifs peuvent également être très utiles pour gérer efficacement un grand nombre de demandes de petits projets. Le promoteur d'un projet introduit un dossier auprès du FLAG, en vue de mettre en place un système de petites subventions axées sur une priorité précise. Ce projet (le système, ainsi que les méthodes et procédures applicables aux demandes introduites dans le cadre de ce système) est évaluée à l'aide des critères de base et selon les modalités habituelles du FLAG. Le système est ensuite mis en œuvre par délégation de pouvoir. Quant au porteur du projet (le système), il est responsable devant le FLAG de l'application rigoureuse des conditions et des critères.

<sup>10</sup> <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20FR.pdf>



Au moment où nous écrivons ces lignes, l'éligibilité de ce type d'approche n'avait pas été officiellement approuvée par la Commission européenne. Cette question fera l'objet d'une FAQ qui sera postée sur le site Internet de FARNET.

### **Procédure de candidature et de prise de décision**

Cette section doit être lue en regard avec le chapitre traitant du même sujet, mais de manière plus détaillée : « Développement et sélection active de projets ». Ici, nous nous concentrons surtout sur le rôle du partenariat et du personnel du FLAG, les fonctions/responsabilités de chacun et leur place dans le processus.

#### ***Demandes de projet***

Dans le cadre d'une procédure de sélection en deux étapes, chaque candidat sera invité à remplir un premier formulaire de demande d'informations. L'éligibilité technique et la compatibilité du projet avec la stratégie FLAG sont alors évaluées, normalement par le personnel du FLAG. Si le projet passe ce premier stade, le demandeur devra ensuite remplir un formulaire complet – avec l'aide et les conseils du personnel FLAG qui, si nécessaire, l'accompagnera pendant toute la durée du processus.

Ces demandes détaillées sont examinées par les membres du FLAG, qui se réunissent à cette fin à intervalles réguliers. Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, ces réunions doivent être planifiées suffisamment longtemps à l'avance pour garantir un taux de participation suffisant. Il faut aussi que le personnel du FLAG prépare et fournisse aux membres du FLAG les documents concernés suffisamment longtemps avant la réunion, pour que les membres aient bien le temps de les examiner. Idéalement, ils devraient donc être prévenus deux semaines à l'avance. Chaque FLAG décidera des documents qu'il convient de transmettre aux membres, mais ils comprendront généralement au moins des informations sur chaque demande de projet à évaluer, ainsi qu'un résumé des progrès financiers et physiques du FLAG depuis la dernière réunion.

#### ***Évaluation technique***

Tous les projets devront faire l'objet d'une évaluation technique quant aux critères d'éligibilité à l'Axe 4 et des États membres. Cette évaluation sera normalement assurée par un membre du personnel du FLAG et nécessitera vraisemblablement des contacts étroits avec l'organisme responsable. Les résultats de cette évaluation devront être communiqués à tous les acteurs associés à la sélection des projets.

#### ***Évaluation des demandes de projet***

Toutes les demandes de projet feront l'objet d'une évaluation systématique et clairement documentée par le FLAG, l'objectif étant d'assurer la cohérence et la transparence du processus de décision. L'évaluation n'est pas une science exacte et, dans un dossier, il n'y a donc ni « bonnes » ni « mauvaises » réponses. Des membres du FLAG peuvent avoir des avis différents sur les projets et c'est pourquoi l'échange de connaissance et d'expériences entre les différents membres du FLAG revêt une telle importance. Les divergences d'opinions débouchent en effet sur des débats ouverts et approfondis lors des réunions du FLAG.

#### ***Appliquer les critères de sélection***

Pour faciliter le processus de prise de décision, le FLAG voudra peut-être « noter » chaque projet sur la base d'une série de critères prédéterminés. Quelle que soit l'approche en matière de prise de décision, ces critères sont essentiels. Outre une série de critères de base fixés au niveau des États membres ou à l'échelon régional, chaque FLAG devra choisir ses propres critères en fonction de sa stratégie. Les demandes de projet seront toujours évaluées selon ces mêmes critères, afin de garantir l'objectivité du processus (NB : le FLAG pourra toutefois décider d'adapter ces critères ou leur pondération à la lumière de l'expérience ou pour tenir compte des changements au niveau de la stratégie ou des priorités). Cette notation se fait à titre indicatif. Elle mettra souvent en avant des divergences d'opinion entre des membres du FLAG. Idéalement, ces notes seront utilisées comme base de discussion durant la réunion plutôt que comme seuil pour le rejet des propositions de projet.



La demande doit être évaluée d'un point de vue stratégique : s'inscrit-elle dans la stratégie du FLAG, est-elle cohérente par rapport au *business plan* et cible-t-elle l'un des groupes prioritaires identifiés par le FLAG ?

Si aucune décision ne recueille l'unanimité, il pourra être nécessaire de soumettre au vote le financement d'un projet.

Il convient absolument de **veiller à consigner de manière appropriée toutes ces décisions** et à s'assurer que toutes les règles de base aient bien été respectées, par exemple la proportion de représentants issus du secteur public et privé/communautaire, les procédures en cas de conflit d'intérêt, etc. Le FLAG devra donc bien réfléchir à la façon dont ces décisions sont consignées. Une possibilité est ici que chaque membre enregistre son évaluation de manière électronique, les différentes évaluations étant ensuite conservées dans un fichier.

### Contrôle d'audit

Il est très important de spécifier et de conserver une piste d'audit précise pour le processus décisionnel au sein du FLAG. La manière la plus simple de garantir la transparence du processus décisionnel consiste à en documenter les différentes étapes, par exemple en notant toute la correspondance, orale et écrite, dans le dossier du projet. Il conviendra donc de dresser un PV détaillé des décisions, en indiquant en particulier les motifs du rejet d'une demande. S'il n'est pas d'accord avec la décision de ne pas accorder de financement à son projet et pour autant que la réglementation locale ou nationale l'y autorise, le candidat peut contester la décision ou faire appel. Le FLAG devra alors être en mesure d'expliquer comment la décision a été prise et devra motiver le rejet du projet.

Pour assurer l'intégrité du processus, il est important de veiller à séparer clairement les compétences au sein du personnel FLAG. Ainsi, les personnes associées au développement et à l'évaluation des projets ne doivent ni approuver les demandes ni verser les subventions. La piste d'audit des procédures administratives doit être décrite clairement et appliquée de manière transparente. Chaque étape devra donc être documentée et il ne pourra y avoir ni lacunes ni omissions. Ainsi, une explication écrite devra pouvoir être fournie dans le cas où un formulaire n'a pas été rempli.

## 1.7 Demandes de paiement, rapports et suivi

Une fois qu'un projet a été approuvé et que ses activités ont démarré, les demandes de paiement vont commencer à arriver et le porteur du projet devra alors préparer et soumettre des rapports sur son avancement matériel et financier. À ce stade, les partenaires du FLAG devront surtout examiner les rapports générés et les utiliser pour améliorer la gestion du programme à l'aide des informations collectées sur la gestion. Tous les FLAG seront vraisemblablement invités à préparer un rapport annuel sur leur programme. Ce rapport sera examiné par les partenaires et approuvé pour présentation à l'autorité de gestion.

Les partenaires n'auront qu'un rôle limité dans le paiement des subventions, étant donné que cette tâche incombe essentiellement au personnel du FLAG et à l'organisme responsable. Deux grandes approches sont le plus souvent utilisées. Soit les demandes sont soumises au FLAG et à l'organisme responsable local avant d'être transmises à l'organisme payeur, soit elles sont directement soumises à l'organisme payeur (dans certains pays, elles peuvent être soumises au FLAG ou à l'organisme responsable pour vérification). Les paiements sont alors effectués par l'organisme payeur, soit directement, soit par l'intermédiaire du FLAG. Dans les deux cas, les porteurs de projet auront besoin de conseils clairs et d'un soutien durant la procédure de demande de paiement, en particulier lors des premières phases du projet, afin d'éviter des efforts inutiles. Cette procédure peut en effet prendre beaucoup de temps. Ce soutien sera habituellement assuré pour la plus grande partie par le personnel du FLAG.

Les demandes de paiement auront à satisfaire à certaines exigences de base, et devront donc prouver qu'une procédure (p. ex. un appel d'offres) est en cours et que des dépenses sont engagées. Il faudra également pouvoir attester d'une solide piste d'audit. Il est important que les porteurs du projet sachent quelles sont les informations qu'ils sont tenus de recueillir et quelles sont celles qu'ils devront communiquer et sous quelle forme. Il pourra, par exemple, s'agir de factures originales, de relevés bancaires ou de preuves de paiement. Les paiements en espèces ne sont pas autorisés.

Les projets devront aussi fournir des informations sur les progrès réalisés en termes d'objectifs, de produits et de résultats. Le rapport témoignant des résultats matériels utilisera des indicateurs de résultats, qui varieront d'un État membre à l'autre et d'un FLAG à l'autre. Certains devront faire l'objet d'un benchmarking au début du projet afin de permettre de mesurer les changements. Les partenaires pourront jouer ici un rôle plus important. Il est en effet habituel d'associer les membres du FLAG au suivi des résultats du projet ; ils soutiennent alors le travail de l'équipe.

Cette méthode, qui permet de contribuer au suivi des résultats, constitue également un mécanisme utile permettant d'associer directement les partenaires au travail du FLAG et auprès des bénéficiaires. Ce mécanisme alimente le suivi, par le FLAG, de l'efficacité et de la pertinence de la stratégie territoriale, dans le temps, tout en documentant les changements qui peuvent s'imposer. Une fois encore, il faudra veiller à bien mettre sur les rails ces mécanismes et les associer à l'accompagnement nécessaire dès le début. Ce sera d'une grande utilité, surtout au moment de l'évaluation externe des programmes du FEP.

## 1.8 Conclusion

---

Un partenariat solide et efficace est d'une importance fondamentale pour l'approche de développement local et contribue dans une large mesure à la valeur ajoutée de cette approche. Mais tout cela ne se fait pas tout seul. Un partenariat efficace s'entretient et se cultive par le travail, une gestion attentive et un suivi permanent. Chaque partenariat est différent et aura ses propres caractéristiques et ses besoins spécifiques ; les conseils que nous vous donnons dans ce guide posent simplement quelques principes de base, inspirés de l'expérience passée, qui devraient vous aider à mettre au point votre propre approche locale.

## 2. Cultiver la participation et l'investissement du secteur privé

### 2.1 Introduction

Le développement du secteur privé est essentiel pour assurer et promouvoir l'emploi, ainsi que les opportunités au sein de communautés de pêcheurs où les emplois disparaissent ou risquent de disparaître. Ce constat est encore plus vrai dans le contexte postérieur à la crise économique, où les services publics sont menacés pour cause de déficits publics. L'article 45 du règlement relatif au FEP<sup>11</sup> reconnaît le rôle essentiel du secteur privé dans l'Axe 4 du FEP. Il mise en effet sur une participation considérable du secteur privé dans les groupes d'action locale pêche (FLAG) en stipulant que «la majorité des opérations est menée par le secteur privé». Une coopération efficace avec le secteur privé est dès lors essentielle, tant pour le succès du FLAG que pour le bien-être économique du territoire.

Ce chapitre a pour objectif d'aider les FLAG et leur personnel à comprendre comment ils peuvent s'associer avec le secteur privé de leur territoire, soutenir sa croissance et son développement durable et encourager les investissements<sup>12</sup> dans le secteur privé de leurs communautés. Le développement du secteur privé peut se faire de différentes façons, soit par des entreprises existantes, soit par des entreprises qui viennent de démarrer leurs activités («les start-up») ou qui se sont installées dans le territoire à la faveur d'investissements domestiques.

Ce chapitre examine comment les FLAG peuvent utiliser les ressources publiques pour promouvoir le développement du secteur privé et renforcer le taux d'investissement du secteur privé dans les petites et moyennes entreprises (PME) afin d'améliorer le chiffre d'affaires et l'emploi dans les entreprises locales. Il met l'accent

sur le soutien au développement des entreprises et des start-up.

Les investissements peuvent émaner de sources publiques ou privées. Pour les besoins du guide, nous partons du principe que les FLAG cherchent à maximiser l'impact de chaque euro dépensé par les autorités publiques et qu'ils souhaitent encourager davantage les investissements privés dans le secteur productif.

Des ressources relativement limitées suffisent pour stimuler les investissements dans les entreprises du secteur privé. Ces investissements peuvent cibler des entreprises proches du secteur productif – en prenant la forme de subventions ou de prêts, par exemple, ou, plus rarement de prises de participation dans ces entreprises. Mais il peut aussi s'agir d'investissements plus indirects, qui visent à créer un environnement plus propice aux investissements – des améliorations au niveau des villages et des services, ou le marketing territorial peuvent ainsi inciter davantage d'entreprises à investir et l'amélioration des infrastructures portuaires peut permettre de diminuer les coûts, tout en améliorant les capacités du secteur de la pêche ou du transport maritime. Entre ces deux extrêmes, on mentionnera les investissements et les formes de soutien visant à renforcer le secteur commercial et sa capacité à absorber les capitaux des investisseurs. L'importance des flux d'investissement dans le secteur productif d'un territoire particulier est la conséquence d'une série de facteurs, mais le point de départ sera toujours la nécessité de mettre en place des entreprises prospères et orientées vers la croissance – l'objectif clé de tout FLAG.

<sup>11</sup> Règlement du Conseil (CE) n° 1198/2006

<sup>12</sup> Les investissements sont définis ici comme l'utilisation de ressources en vue d'augmenter la production ou les revenus futurs.

## 2.2 Se préparer à travailler avec le secteur

### Privilégier le secteur ou le territoire ?

Les partenariats FLAG associent l'ensemble du secteur de la pêche au développement et à la mise en œuvre de leur stratégie intégrée de développement local. L'innovation au niveau local est au cœur des efforts de ces partenariats et de leur stratégie en vue de stimuler le développement de l'économie locale.

La première grande décision que doit prendre le FLAG sera de déterminer si sa stratégie de développement d'entreprise et d'investissement doit reposer essentiellement sur la valorisation au sein de la filière pêche ou se concentrer sur le développement des entreprises dans le cadre d'une approche plus générale de «développement local». Les FLAG peuvent aussi essayer de réaliser simultanément ces deux objectifs, par le biais d'une double stratégie. Cette décision dépendra de la situation de l'économie locale et du rôle que le secteur halieutique joue encore dans l'économie locale. Dans les régions où ce secteur est en déclin et où la pêche n'est plus qu'une activité résiduelle, les possibilités d'explorer la chaîne de valeur seront vraisemblablement limitées et il sera dès lors plus réaliste d'adopter une approche plus générale de développement local. Toutefois, si l'activité des pêcheries reste significative, il sera sans doute réaliste d'examiner comment lancer de nouveaux projets en exploitant la chaîne de valeur de la zone de pêche (p. ex. les marchés de la pêche) et des activités maritimes connexes comme l'écotourisme et la gestion de l'environnement. Deux guides FARNET – Valoriser les produits de la pêche et Diversification (2010)<sup>13</sup> – abordent les activités axées sur la chaîne de la pêche et leurs divers aspects.

Une question s'impose au vu de ce qui précède : quels doivent être les bénéficiaires, tant lors de la phase d'élaboration du projet que lors des investissements ultérieurs ? Les bénéficiaires d'une approche générale axée sur le développement local ne seront vraisemblablement pas directement associés au secteur de la pêche, mais quelques bénéficiaires seront toutefois issus des communautés de pêcheurs. Une stratégie plus ciblée

aura quant à elle probablement comme bénéficiaires des personnes directement associées au secteur de la pêche, mais aussi aux activités auxiliaires de préparation, de logistique et de marketing.

### Démographie d'entreprise

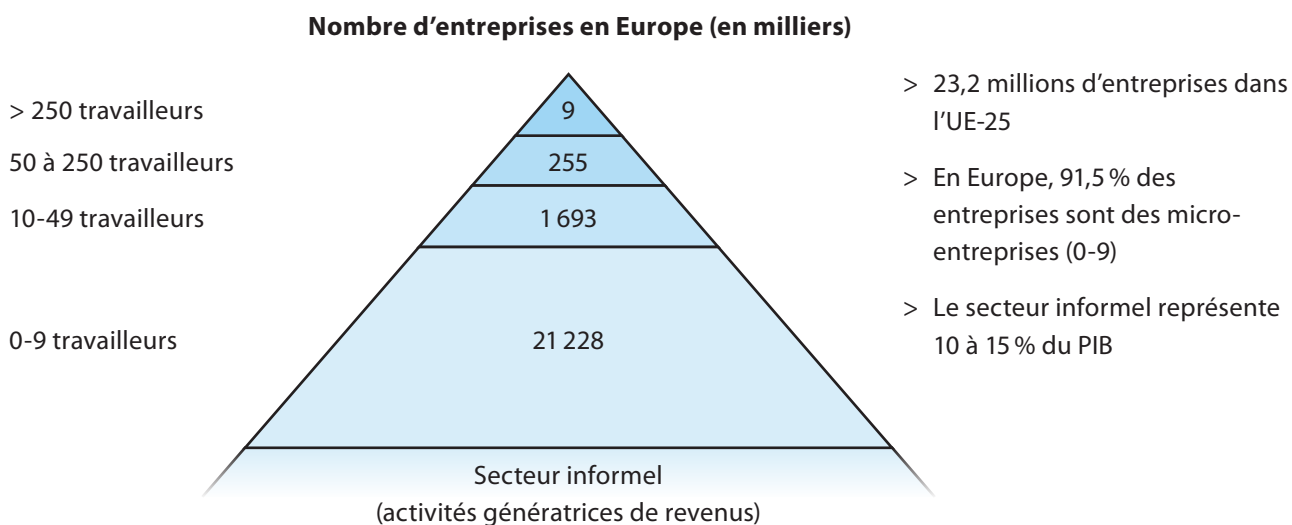
Une connaissance préalable du secteur des entreprises s'impose avant toute action. Celle-ci vous aidera en effet à cibler efficacement vos interventions ainsi que vos ressources. La démographie d'entreprise examine l'évolution du nombre des entreprises et de leurs emplois sur une période donnée.

La première étape consiste à recenser la population des entreprises dans l'une ou l'autre étude initiale. Cet état des lieux initial pourra déjà avoir été réalisé lors de la phase de préparation de la stratégie originale : plusieurs agences gouvernementales disposeront en effet déjà d'un large éventail de sources communes de données pertinentes. Cette étude initiale pourra être réalisée par le FLAG, un partenaire ou un groupe compétent de partenaires du FLAG ; une université ou un institut de recherche local pourra peut-être aussi s'en charger, à un coût raisonnable.

Une fois la base de données de la population des entreprises locales compilée, les données pourront être analysées de multiples façons. La population des entreprises pourra par exemple être subdivisée en différentes catégories en fonction de la taille des entreprises. Les catégories de taille habituelles sont expliquées dans la figure 1, qui montre la hiérarchie des entreprises selon le nombre de travailleurs dans toute l'Europe. On y voit que les micro-entreprises (0-9 travailleurs) constituent de loin le groupe numériquement le plus important (plus de 90 %). La grande majorité des entreprises unipersonnelles sont des travailleurs indépendants.

<sup>13</sup> Pour en savoir plus, voir <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/category/themes/adding-value-fisheries-products>

**Figure 1** – La pyramide des entreprises dans l'Europe-25 en 2005



Source : Communication de la Commission du 10/11/2006 sur la politique en matière de PME par rapport au nombre total d'entreprises. Analyse d'après Eurostat 2006 (données de 2003)

### Démographie d'entreprises : les tendances

Compiler les chiffres de base constitue une première étape clé permettant de dresser l'état des lieux initial à un moment donné. Vient ensuite une phase plus importante, qui consiste à mettre au jour les tendances en matière de formation, de survie et de faillite des entreprises et donc à comprendre comment la population des entreprises a évolué au fil du temps. Comme les données de base, certaines données relatives aux tendances sont accessibles auprès de sources publiques. En l'absence de données directement disponibles sur les tendances, ces données pourront être calculées dès que des séries de données sont disponibles pour au moins deux années. Selon la nature des données ou de l'analyse, le changement pourra être subdivisé en quatre grandes composantes, qui vous aideront à mieux comprendre l'évolution du secteur des entreprises locales.

- > Naissances – Quel est le pourcentage d'emplois et d'entreprises qui sont le fait de nouvelles start-up ?
- > Décès – quel est le pourcentage dû aux fermetures d'entreprises ?
- > Expansions et contractions – quel est le pourcentage de changement qui s'explique par des expansions ou des contractions ?

- > Localisation et délocalisations – quel est le pourcentage de changement induit par les localisations et les délocalisations à l'intérieur et à partir du territoire ?

Un simple coup d'œil à ces pourcentages permettra déjà de se faire une idée générale du changement, d'où il se produit et s'il est induit par l'un des quatre processus énumérés ci-dessus. La plupart des petites économies locales sont davantage influencées par les naissances et les décès, ainsi que par les expansions et les contractions, que par des relocalisations. Les expansions et les contractions sont toutefois difficiles à mesurer en l'absence de données sur l'emploi. L'importance relative de ces différentes composantes influencera la stratégie du FLAG vis-à-vis des entreprises.

Ainsi, dans de nombreuses économies locales, le maintien en activité des entreprises est essentiel au dynamisme économique. La longévité des start-up et le pourcentage de survie à 12 mois, 3 ans et 5 ans constituent un indicateur clé qui permettra de justifier et de documenter la stratégie de ciblage. Lorsque le taux de fermeture est élevé, il pourra être plus judicieux de se concentrer sur le pourcentage d'entreprises qui survivent au-delà de trois ans, plutôt que sur la promotion des start-up. Le pourcentage de survie au-delà de trois ans est en effet un indicateur statistique clé de survie des entreprises.

Dans ce tableau général, on observera vraisemblablement d'importantes différences en fonction de la taille de l'entreprise ; or, les économies des zones FLAG sont encore plus susceptibles d'être dominées par les micro-entreprises. Lorsque l'objectif est davantage la pérennité du secteur que son développement, certains décideurs privilégient la sauvegarde des entreprises et des emplois, souvent essentiels pour la viabilité des micro-entreprises.

Enfin, il importe aussi de se pencher sur le changement sectoriel. Au sein de l'économie locale, quels sont secteurs d'avenir ou les secteurs en déclin, quels sont ceux qui ont induit le changement, comment évoluent leurs marchés, les entreprises locales sont-elles compétitives en termes de qualité et de coût ? Une subdivision élémentaire – secteur primaire, production et services – permet déjà de faire apparaître les secteurs générateurs de la croissance future.

### Qui sont les entrepreneurs ?

Examiner les secteurs et entreprises existants est une étape importante. Mais il existe aussi de nombreux entrepreneurs potentiels qui n'ont pas encore démarré leur entreprise. Il importe donc d'en savoir davantage aussi sur les caractéristiques entrepreneuriales de la population dans son ensemble. Ainsi, les entrepreneurs sont traditionnellement sous-représentés parmi les jeunes et les femmes. Les stratégies visant à améliorer le taux de création d'entreprises dans ces deux groupes constituent souvent un point de départ intéressant au niveau local.

Ce type de données est souvent disponible au niveau national et parfois au niveau régional. Elles peuvent provenir de différentes sources. Ainsi, l'Enquête sur les forces de travail<sup>14</sup> renseigne sur le pourcentage d'indépendants au sein de la population d'une région donnée.

<sup>14</sup> Pour consulter les statistiques européennes sur l'emploi ainsi que l'Enquête sur les forces de travail : [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour\\_market/introduction](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour_market/introduction)

### Cartographier le soutien existant aux entreprises

La troisième étape clé consiste à comprendre le type de soutien actuellement déployé pour venir en aide aux entreprises locales et pour promouvoir l'esprit d'entreprise, cela avant que toute nouvelle initiative ne soit envisagée. Ces activités doivent être cartographiées, de façon à identifier et à analyser les lacunes et les chevauchements. Il peut s'agir d'activités organisées et financées au niveau national, régional ou local ou encore du soutien des programmes européens (FSE ou FEDER). La Chambre de commerce locale sera souvent la mieux informée des programmes et projets mis en œuvre dans la zone. Elle connaîtra aussi les lacunes les plus manifestes. Questions clés à se poser :

- > Quelles sont les organismes fournissant des conseils aux entreprises ?
- > Combien de clients bénéficient de ces organismes ?
- > Quel est le profil de leurs clients ? (des femmes ou des hommes, jeunes ou plus âgés, diplômés de l'enseignement supérieur ou faiblement qualifiés, où sont-ils installés, etc. )
- > Ces organismes travaillent-ils avec des entreprises bien établies ou avec des start-up (voire des entreprises en phase de pré-démarrage) ?
- > Quels sont les secteurs d'activité des entreprises bénéficiant d'un soutien (p. ex. les technologies de pointe, l'ingénierie, les services) ?
- > Quelles sont les lacunes au niveau du soutien actuel, en termes géographiques, de groupes, de secteurs, de taille des entreprises ?
- > Quelles sont les capacités et les compétences du personnel du FLAG ou de son organisation-mère ?

Cette analyse vous donnera une bonne idée du soutien dont bénéficie la structure économique sous-jacente identifiée en examinant la démographie d'entreprise. Ces données viendront utilement alimenter les discussions sur les lacunes que le FLAG pourrait combler directement ou via son soutien dans le domaine de la culture d'entreprise, du soutien aux start-up, de l'accès aux initiatives financières et du soutien à la consolidation et à la croissance.



### Coopérer avec un groupe de parties prenantes pour mieux comprendre les besoins des entreprises

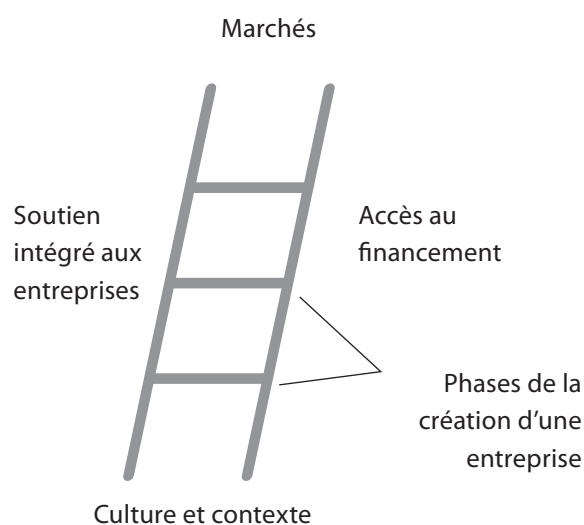
Dans l'idéal, le FLAG mettra en place un sous-groupe chargé d'examiner la question de la coopération avec les entreprises. Ce groupe associera des acteurs clés, tant des particuliers que des organisations du secteur privé, des organismes travaillant avec les entreprises et des municipalités et autres organismes clés du secteur public. Il est important de bien identifier quels sont les acteurs FLAG qui sont issus du secteur privé et de les associer à des entrepreneurs et des organisations davantage ancrés au niveau local. Il est très important que les discussions sur les entreprises ne finissent pas par être déplacées au niveau des organismes publics. De nombreux groupes d'action locale Leader mettent en place des groupes de travail sectoriels avec les entreprises. Lorsque l'on travaille avec des entreprises individuelles, il est important aussi de veiller à la transparence et d'assurer qu'il existe des procédures pour gérer les conflits d'intérêts, réels ou supposés.

Une fois que l'on appréhende bien la démographie des entreprises de la zone locale, ainsi que le soutien dont bénéficient déjà les entreprises, il va falloir interroger les entreprises locales sur leurs propres difficultés et perspectives. Le FLAG pourra ainsi mieux identifier les problèmes réels et les opportunités des entreprises locales, ainsi que l'offre existante en matière de soutien aux entreprises et ses éventuelles lacunes. À partir de là, le FLAG peut préparer un plan d'action local de soutien aux entreprises qui tient compte des besoins et des opportunités, qui complète l'offre existante, et qui est adapté au FLAG, à sa stratégie et aux ressources disponibles.

## 2.3 Actions potentielles

Le soutien aux entreprises peut être symbolisé par une échelle dont les entreprises peuvent gravir les différents échelons. Sa base est solidement implantée dans le contexte et la culture d'entreprise locale.

### Échelle entrepreneuriale



Le soutien aux start-up et leur accès au financement sont deux échelons clés à gravir. Mais pour survivre tout en haut de l'échelle, les entreprises doivent pouvoir assurer leur consolidation et leur développement et donc avoir accès aux marchés. Dans de nombreux pays, une des principales fonctions des FLAG consiste à financer les entreprises par le biais de subventions. Cette section du guide montre que le financement n'est qu'un des nombreux aspects du soutien aux entreprises et que les FLAG peuvent apporter leur aide aux entreprises en combinant et en adaptant les quatre formes de soutien représentées dans le diagramme ci-dessus à chaque niveau, de façon à répondre aux besoins des entreprises locales.

Dans chaque cas, le FLAG devra garder à l'esprit l'analyse que nous venons de décrire et considérer quelle doit être la nature et l'étendue appropriée de la participation du FLAG ou de tout autre organisme de développement.



### Contexte et culture d'entreprise

Faire évoluer le contexte et la culture locale d'entreprise est un projet de longue haleine. Le FLAG peut y contribuer et peut même jouer un rôle déterminant. Mais il ne pourra vraisemblablement pas mener à bien cette tâche tout seul.

Il est possible d'influencer quelque peu la culture d'entreprise, par exemple en introduisant des cours d'éducation à l'entreprise dans les écoles, en travaillant avec des personnalités jouant un rôle de modèle et en organisant des événements de promotion de l'esprit d'entreprise pour donner à un plus large public l'envie d'entreprendre.

Le contexte dépendra souvent de la réglementation et des systèmes nationaux. Ces dernières années, les gouvernements se sont beaucoup attachés à faciliter la création d'entreprises et à améliorer leur régime fiscal. Si le FLAG ne peut influencer ce contexte, il faut néanmoins garder à l'esprit ces facteurs, qui vont conditionner votre intervention. Ces résultats sont résumés pour tous les États membres dans les rapports « Doing Business » de la Banque mondiale.<sup>15</sup>

### Éducation à l'entrepreneuriat

L'éducation à l'entrepreneuriat est un facteur clé permettant de faire évoluer la culture et la mentalité des entreprises. De nombreuses régions ont ainsi adopté une approche proactive et introduit dans le programme des écoles et des lycées des cours axés sur l'entreprise et l'entrepreneuriat. Il s'agit là d'une approche à moyen/long terme et deux approches distinctes peuvent être identifiées. L'approche néerlandaise a consisté à stimuler l'esprit d'entreprise dans l'ensemble du programme en mettant l'accent sur le travail en équipe, la créativité, le risque et une approche de l'apprentissage davantage orientée vers les projets. Ces méthodologies axées sur l'apprentissage actif développent des compétences utiles aux futurs entrepreneurs, y compris dans d'autres domaines où l'esprit d'entreprise s'impose.

La seconde approche consiste à introduire un élément entrepreneurial en milieu scolaire, par exemple en permettant aux étudiants de créer des mini-entreprises. L'approche élaborée dans les Asturies<sup>16</sup> et en Norvège s'est avérée avoir un impact, à moyen terme,

sur le taux de démarrage de nouvelles entreprises. Des initiatives à plus petite échelle, par exemple l'organisation de semaines de l'entreprise dans les écoles, qui reposent sur une approche par projets, peuvent aussi servir de bon point de départ.

Même si le changement des programmes scolaires n'est pas du ressort direct des FLAG, ceux-ci peuvent néanmoins jouer un rôle actif en soutenant ou en complétant ces approches, par exemple en mettant à disposition des tuteurs, du matériel ou des offres de stage.

### Médias, personnalités, prix et événements

L'esprit d'entreprise est avant tout un état d'esprit qui se cultive, on constate d'ailleurs que les personnes nées dans des familles qui comptent des entrepreneurs sont elles-mêmes plus susceptibles de se lancer dans la création d'une entreprise. On peut le voir dans certaines communautés de migrants – au Royaume-Uni par exemple, les Asiatiques d'Afrique orientale ont fort bien réussi à créer une communauté de commerçants prospère après avoir été chassés de leur pays, arrivant en Europe avec une valise pour tout bagage.

Dans les communautés moins « entrepreneuriales », les personnalités jouant un rôle de modèle peuvent avantageusement être utilisés pour montrer aux jeunes qu'ils pourraient un jour créer leur propre entreprise. Souvent, les seuls modèles qui leur sont proposés sont trop éloignés de leur vécu – par exemple des hommes d'affaires de l'envergure d'un Bill Gates. Les jeunes ont besoin d'un large éventail de modèles issus de leur communauté et qui incluent des jeunes et des moins jeunes, des hommes et des femmes et des personnes d'origine ethnique ou issues de groupes linguistiques différents.

Les remises de prix et les événements peuvent aussi jouer un rôle en mettant l'esprit d'entreprise à l'honneur et en modifiant l'image des entrepreneurs dans la société. Ces événements peuvent être organisés avec le soutien de la presse et des chambres de commerce au niveau local.

Dans ce domaine également, les FLAG peuvent vraiment jouer un rôle, soit en animant ou en soutenant ce type de projet, soit en assumant ici un rôle complémentaire. Les FLAG peuvent ainsi inciter les entreprises au niveau de leurs organes décisionnels ou de leurs groupes de travail sectoriels à donner des conférences dans les écoles et à s'associer aux cours dispensés aux start-up.

<sup>15</sup> <http://www.doingbusiness.org/reports>

<sup>16</sup> [http://www.valnalon.com/valnalon\\_educa/](http://www.valnalon.com/valnalon_educa/)

### Soutien aux start-up

#### Travail de proximité

On parle de travail de proximité lorsque des organismes de soutien aux entreprises quittent leurs bureaux pour travailler au sein de la communauté. Il s'agit là de la mesure la plus importante en matière de soutien aux entreprises permettant d'élargir l'éventail de personnes et d'entreprises bénéficiaires. Dans toutes les communautés, de nombreux entrepreneurs potentiels ne se lancent pas lorsqu'il n'existe aucune mesure proactive. Les enquêtes Eurobaromètre<sup>17</sup> indiquent que pas moins de 44 % des personnes interrogées considèrent la création d'entreprise comme une option positive même si, dans la plupart des économies européennes, les indépendants ne représentent que 10 % environ des travailleurs.

Dans la plupart des économies, les femmes constituent le premier groupe souffrant d'une sous-représentation en entreprise. Pourtant, les femmes ont des potentialités encore inexploitées pour devenir des entrepreneurs au sein des communautés de pêcheurs, étant donné qu'elles connaissent souvent – ou gèrent elles-mêmes – les aspects commerciaux et administratifs des pêcheries. Les jeunes entrepreneurs sont également sous-représentés.

Pour un travail de proximité de qualité, deux techniques sont essentielles ; toutes deux supposent de faire bon usage de ce qui existe déjà. Tout d'abord, il faut aller là où les groupes se réunissent. S'agissant des femmes, il s'agira d'exploiter les contacts aux portes des écoles et des garderies. S'agissant des jeunes, l'éducation à l'entrepreneuriat dans les collèges et les écoles pourra être une bonne entrée en matière. Les salons réunissant des entreprises locales pourront aussi être utilisés, le lien pouvant être fait avec les conférences et événements existants. Deuxièmement, il s'agira d'exploiter les capacités existant au niveau de la communauté – en faisant appel aux associations de bénévoles et autres qui cimentent le groupe. Le site Wikipreneurship<sup>18</sup> propose un résumé utile du travail de proximité ainsi que des liens vers des exemples de projets.

En raison de leur nature – un partenariat intégré – et de leur engagement local, les FLAG peuvent jouer un rôle

important en aidant à faire le lien entre les services de soutien aux entreprises et les activités basées au niveau de la communauté. Dans ce cas, il pourra alors être nécessaire de compléter ou d'ajuster les initiatives existantes afin de répondre aux besoins locaux de promotion, de soutien ou de lancement de nouveaux services de proximité, par exemple des voyages d'études ou des échanges. Des FLAG d'une certaine envergure pourront même employer des « travailleurs de proximité ».

#### Conseils et planification des activités

La plupart des collectivités locales ont mis en place l'une ou l'autre forme de service de conseils aux entreprises, qui les aident notamment à préparer un *business plan*. Même si de nombreuses entreprises n'en ont pas eu besoin pour réussir, ces plans n'en sont pas moins incontestablement utiles pour planifier le développement. Dans certains cas, le *business plan* est même une obligation légale. Lorsque l'entreprise a besoin d'un financement extérieur, ce plan est indispensable pour obtenir l'accord des services de soutien, des banques et d'autres prêteurs et investisseurs. Les services de conseil doivent absolument aller à la rencontre de la communauté et mettre en œuvre une approche de proximité. Les organismes de conseil doivent examiner comment elles pourraient engager davantage de femmes ou de jeunes conseillers et comment elles peuvent dépoussiérer leur image. La visite à un conseiller ne doit pas ressembler à un entretien avec le directeur d'une banque, mais prendre plutôt la forme d'une conversation avec un ami qui sait beaucoup de choses et qu'on apprécie beaucoup.

À ce niveau, le FLAG peut jouer un rôle important en identifiant les lacunes et les besoins en termes de services et en veillant à y répondre. Il s'agira donc d'étendre l'accès aux services, tant en termes géographiques que de groupes cibles spécifiques. Le FLAG peut travailler en coopération avec des prestataires, groupes d'entreprises, ONG ou autres associations existantes afin de démarrer ou de développer des services de ce type. Dans certains cas, le recours à ces conseils peut être un pré-requis pour l'accès à l'aide proposée dans le cadre d'une autre activité de développement d'entreprises soutenue par le FLAG. Les FLAG auront aussi avantage à employer des cadres ou autres personnes possédant des compétences dans ces domaines. Au minimum, les FLAG devront pouvoir « lire » les comptes de résultats, les bilans et les budgets afin d'évaluer la viabilité des projets sélectionnés.

<sup>17</sup> [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/public_opinion/index_fr.htm)

<sup>18</sup> [http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium\\_2.2.1\\_Outreach](http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.1_Outreach)

### Accompagnement et tutorat

L'accompagnement peut être défini comme un soutien personnel, assuré par un « coach », généralement rémunéré pour ce service. Le tutorat est un soutien personnel assuré par un tuteur, qui est normalement un homme d'affaires actif ou retraité ayant une expérience du processus de création d'entreprises. Les services des tuteurs sont généralement gratuits. Il s'agit là de formes de soutien relativement simples, plus ou moins officielles et relativement bon marché. Si le FLAG estime nécessaire ou opportun de lancer une telle initiative, il peut la mettre lui-même directement sur les rails ou soutenir la demande de projet d'une organisation désireuse d'offrir un tel service. Il faudra veiller ici à bien mettre en adéquation les compétences requises et les besoins identifiés.

L'accompagnement (et la facilitation) vont encore plus loin dans des approches plus formelles comme Bizfizz<sup>19</sup> et l'Institut Sirolli<sup>20</sup>. L'approche de Sirolli lui a été inspirée par sa propre expérience de facilitateur d'entreprises en Australie-Occidentale, au sein de la communauté de pêcheurs d'Esperance. Bizfizz en est une version

britannique, créée sous la forme d'une joint venture entre la New Economics Foundation et le Civic Trust. Ces deux approches font appel à un facilitateur/accompagnateur détaché qui est l'acteur clé du soutien. Ces accompagnateurs doivent être des personnes extraverties, chaleureuses mais non directives. Ils doivent porter le rêve de l'entrepreneur et non le leur. Ces deux modèles reposent sur la création d'un groupe de soutien local constitué de membres actifs au sein de la communauté locale. Un groupe informel composé d'environ 25 personnes se réunit une fois par mois pour prendre connaissance du travail du facilitateur et suggérer ensuite des idées en vue de résoudre des problèmes particuliers.

Dans les deux cas, les accompagnateurs sont parvenus à réaliser de bons résultats dans de petites communautés riches en capital social. Ces modèles semblent ainsi incarner la forme de soutien idéale pour les communautés de pêcheurs. Ces approches étant formalisées, leur adoption entraîne des coûts directs. On trouve de nombreux exemples de soutien assuré par les groupes d'action locale Leader<sup>21</sup> qui ont aidé les groupes locaux, des communautés ou des organisations à mettre en œuvre ces approches.

<sup>19</sup> <http://www.bizfizz.org.uk/>

<sup>20</sup> <http://www.sirolli.com/Home/tabid/36/Default.aspx>

<sup>21</sup> P. ex. Bizfizz in Leader+ North Northumberland, UK Sirolli in Leader+ Tayside UK.

### L'approche Sirolli

Dans son livre « Ripples from the Zambezi »<sup>22</sup>, Ernesto Sirolli explique comment il a découvert la facilitation d'entreprises alors qu'il travaillait au sein de la communauté de pêcheurs d'Esperance, en Australie-Occidentale. La flotte de pêche avait été obligée de réduire ses prises de thon pour cause de surpêche et l'entreprise de thon en boîte avait dû fermer ses portes. Sirolli a commencé par aider Mauri, l'ancien directeur de la conserverie, qui fumait lui-même le poisson dans son garage. Il l'a aidé à officialiser ce commerce et à commercialiser son poisson. Sirolli est parvenu à assurer la publicité de ce thon fumé en faisant inscrire ce produit au menu du Parlement sud-australien. Mauri a ainsi bénéficié d'un coup de pouce qui lui a permis de mieux vendre son poisson, tandis que Sirolli a fait savoir qu'il existait une nouvelle forme de soutien aux entreprises dans la ville.

Il n'a pas tardé à aider des propriétaires de chalutiers à vendre du sashimi et au lieu des 60 cents le kilo qu'ils auraient obtenu pour du thon en boîte, ils se sont vu offrir jusqu'à 15 dollars australiens.

30 ans plus tard, Esperance est une ville en plein essor, où le secteur des petites et moyennes entreprises est très diversifié. Sirolli a ensuite relevé un autre défi en aidant des éleveurs à trouver des débouchés pour la laine de mouton inutilisée. C'est ainsi qu'est née une philosophie de facilitation des entreprises, proposée depuis à des centaines de villes d'Australie et des États-Unis et, depuis peu, du Royaume-Uni.

<sup>22</sup> Voir l'ouvrage Ripples from the Zambezi sur Google books.

### **Réseaux de start-up**

On sait depuis de nombreuses années maintenant que les entrepreneurs peuvent s'apprendre mutuellement des choses. Les réseaux de start-up sont utiles car ils permettent aux entrepreneurs de sortir de leur isolement. Ils mettent les start-up en contact avec d'autres start-up de façon à mettre en place un apprentissage et un soutien par les pairs. Ces réseaux peuvent aussi promouvoir la création de nouvelles entreprises, par exemple, en réduisant les risques, en partageant les frais, en réalisant la masse critique nécessaire pour bénéficier d'une intervention de soutien, par le FLAG par exemple, ou simplement en offrant au FLAG ou aux organismes de soutien une base pour la coopération avec les entrepreneurs.

### **Formation entrepreneuriale**

De nombreuses villes se sont dotées de l'un ou l'autre programme de formation entrepreneuriale destiné aux candidats-entrepreneurs. De telles approches peuvent être soutenues par les FLAG. Parmi celles-ci, retenons l'exemple de GLOCAL<sup>23</sup> qui dispense une formation entrepreneuriale dans des zones reculées du Portugal, dans le cadre d'un programme intégré de formation, de conseil, de soutien et de financement. Le site web Wikipreneurship propose une description plus détaillée de l'approche et de la formation entrepreneuriale, dont celle assurée par GLOCAL<sup>24</sup>. Même si la plupart des programmes de formation destinés aux entrepreneurs suscitent un réel intérêt dans un premier temps, ils débouchent rarement sur la création d'une entreprise. Lorsque GLOCAL invite 120 personnes à une première réunion, elles ne seront pas plus de 15 à suivre finalement la formation entrepreneuriale, tandis qu'au mieux dix seulement lanceront leur propre entreprise. Mais ce que les FLAG doivent retenir, c'est que, lorsque la formation est intégrée dans une stratégie globale, les objectifs de soutien aux entreprises et de démarrage d'entreprises ont bien plus de chance de se concrétiser.

### **Pépinières d'entreprises, locaux et incubatrices**

De nombreuses petites entreprises voient le jour dans des arrière-boutiques et des garages. Or, pour se développer ou assurer leur durabilité, elles ont besoin de locaux ou d'ateliers plus spacieux, mieux équipés, plus faciles à gérer,

par exemple en termes d'hygiène et d'accès, ou encore plus conviviaux, lorsqu'elles doivent accueillir des clients.

Le terme « espace de travail organisé » regroupe un large éventail d'espaces de travail, généralement exploités par une entreprise locale ou publique. Durant la récession en cours, on a observé un accroissement des espaces de travail disponibles. Des bâtiments commerciaux et industriels devenus inoccupés ont en effet été découpés en lots et proposés en location à de nouvelles entreprises.

Les pépinières d'entreprises proposent à la location des espaces de travail organisés. Les conditions d'entrée et de sortie sont très favorables et les services de base, comme le chauffage et l'électricité, le téléphone et l'internet sont généralement inclus. Ces pépinières ne se contentent pas de mettre à la disposition des start-up des espaces de travail, elles les aident aussi à nouer des contacts les unes avec les autres. Ces pépinières peuvent revêtir de nombreuses formes. Si certaines n'offrent que des services d'assistance administrative, d'autres mettent à la disposition des jeunes entreprises des espaces de travail individuels et sécurisés.

L'incubation est un processus consistant à offrir des services de soutien pour faciliter le démarrage et le développement de nouvelles entreprises ou le lancement et le développement de nouveaux produits. Même si les incubatrices ne mettent pas toujours à la disposition des start-up des espaces de travail, la plupart le font. Les incubatrices spécialisées sont de plus en plus nombreuses<sup>25</sup>, p. ex. dans l'industrie numérique. En Irlande, Bord Iascaigh Mhara (BIM) a mis en place un Centre spécialisé pour le développement des produits de la mer<sup>26</sup>. L'espace inclut des zones pour le traitement des captures fraîches ; des unités d'incubation pour entreprises ; un laboratoire agréé ; une cuisine pour le développement de produits et une salle dédiée à l'innovation et à la conception de produits.

L'espace de travail est l'un des rares investissements susceptibles de générer des revenus à long terme pour les organismes de développement local, qui peuvent ainsi devenir financièrement autonomes. Il s'agit donc d'un choix attrayant que les organisations et groupes locaux auront avantage à examiner. En fonction de sa structure, de son budget, le FLAG pourra envisager cette option. Toutefois, le FLAG aidera sans doute plutôt un partenaire stratégique à développer une initiative de ce type plutôt que de la lancer lui-même.

<sup>23</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/data/document/etg2-suc6-glocal.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg2-suc6-glocal.pdf)

<sup>24</sup> [http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium\\_2.2.6\\_Training](http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.6_Training)

<sup>25</sup> [http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium\\_2.2.3\\_Incubators](http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.3_Incubators)

<sup>26</sup> [http://www.bim.ie/templates/text\\_content.asp?node\\_id=1083](http://www.bim.ie/templates/text_content.asp?node_id=1083)

### Accès au financement

Dans cette section, nous allons nous pencher sur deux grandes sources de financement : les investissements du secteur privé et les prêts et subventions octroyés par le secteur public.

#### *Qu'entend-on par « investissements » ?*

Les investissements du secteur privé sont la sève d'une économie locale saine. En matière d'investissement aussi, il existe une demande et une offre. La demande d'investissement émane des entreprises elles-mêmes – il peut s'agir d'entreprises établies sur le territoire depuis un certain temps, de start-up ou d'entreprises désireuses de s'établir sur le territoire à la faveur d'investissements exogènes.

D'une manière générale, les investissements peuvent se subdiviser en trois grandes catégories :

- > Les entrepreneurs, leur famille et leurs amis sont souvent les principaux investisseurs dans une entreprise – notamment durant les premières phases. Il s'agira dans ce cas toujours de sources locales d'investissement. Ces investisseurs peuvent demander des garanties en échange et attendre un retour sur investissement.
- > Les banques investissent en octroyant des prêts aux entreprises. Cet investissement est généralement garanti par les actifs de l'entreprise (usine, équipement, locaux) ou par le patrimoine des entrepreneurs.
- > Les actionnaires prennent des parts (actions) dans l'entreprise en échange d'une participation aux bénéfices. Leurs actions leur confèrent également des droits en cas de vente de l'entreprise ou de son admission à la cote.

Si les investissements des entrepreneurs et de leurs proches sont souvent importants lors des premières phases, leur importance diminue toutefois lorsque l'entreprise démarre véritablement ses activités. Dès ce moment, les investissements consentis auront pour but d'assurer le développement et la pérennité de l'entreprise.

Les prêts bancaires aux entreprises sont soumis au remboursement du capital et au paiement des intérêts. Pour respecter ces échéances de remboursement, l'entreprise devra probablement augmenter son chiffre d'affaires et veiller à dégager des bénéfices. Pour que le

prêt soit un succès, elle devra donc veiller à améliorer ses procédures de gestion et de contrôle.

Les entreprises hésitent souvent à faire appel à des investisseurs. Elles préfèrent en effet éviter l'endettement ou craignent que les investisseurs finissent un jour par devenir actionnaires majoritaires. D'autre part, les banques et les investisseurs sont souvent peu enclins à investir dans des entreprises toutes jeunes, qui n'ont pas encore fait leurs preuves. Et même lorsqu'elles sont ouvertes aux investissements exogènes, elles n'ont que rarement conscience des mesures qu'elles doivent prendre pour se préparer aux investissements et ne comprennent pas toujours les motivations des investisseurs extérieurs à l'entreprise.

Les FLAG devront donc coopérer avec les entreprises locales et le secteur financier afin de les encourager à se développer, soit directement, soit avec l'aide d'organismes intermédiaires.

#### *Subventions et soutien aux projets*

Un des principaux types de soutien offerts par les FLAG aux entreprises prend la forme de subventions, qui sont octroyées au terme d'appels à concurrence. Toutefois, ce système doit être manipulé avec prudence car il s'agit d'une forme de soutien coûteuse, qui comporte souvent un risque d'effet d'aubaine, lorsque des fonds sont octroyés à des entreprises qui auraient pu démarrer et se développer sans aucun soutien. Un autre risque est que ces subventions soient finalement accordées à des entreprises dont la viabilité n'était pas garantie en l'absence de soutien. Au moment de lancer des initiatives de subvention au développement ou à la modernisation d'entreprise ou lorsque des entreprises présentent des projets individuels ou collectifs, il est essentiel que le FLAG s'assure qu'il existe bien des critères appropriés de prise de décision. L'idée est de garantir l'existence d'une préparation et d'une planification appropriée des activités, qu'il n'existe pas d'autres filières « traditionnelles » de soutien et que ce soutien ait un impact qui s'additionne réellement c'est-à-dire qu'il n'y ait aucun « effet d'aubaine » et enfin, que l'entreprise ou l'initiative bénéficiant d'un soutien soit matériellement et financièrement viable et dès lors capable de produire des avantages réels et mesurables. Si le FLAG entend réellement encourager la création et le développement de certains types d'entreprise et secteurs, le mieux est d'associer ces subventions aux autres formes de soutien aux entreprises décrites dans ce chapitre afin de répondre aux besoins préalablement identifiés.



### **La volonté d'investir**

La plupart des interventions visant à remédier au problème d'accès au financement ont pour point de départ l'idée d'accroître l'offre de financement et, plus spécifiquement, l'octroi de prêts. Toutefois, mis à part l'absence d'offre, le problème peut avoir d'autres raisons. Ainsi, de nombreux entrepreneurs démarrent leurs activités sans avoir de solides connaissances financières ou la discipline nécessaire à la conduite d'une entreprise. Si les différentes formes de soutien au démarrage examinées ci-dessus apportent une réponse à quelques-uns de ces problèmes, l'amélioration des connaissances et des compétences financières<sup>27</sup> des entrepreneurs constitue aussi une composante clé du soutien aux start-up. À un autre niveau, promouvoir la volonté d'investir auprès d'entreprises mieux établies et dotées d'un potentiel de croissance est aussi une condition préalable essentielle permettant d'attirer des flux de financement. Les FLAG pourraient ici jouer un rôle important en soutenant les entreprises locales jusqu'à ce qu'elles soient prêtes à investir.

### **Produits financiers**

Ensuite, il peut s'avérer nécessaire de mettre au point des produits d'investissement mieux adaptés et plus ciblés. Un bon exemple est celui des services de microfinance, qui se sont développés au cours de ces dix dernières années. Ces produits financiers, qui sont le plus souvent proposés par des organisations non gouvernementales, incluent notamment les microcrédits d'un montant inférieur à 25 000 euros, octroyés à des entreprises occupant moins de 10 travailleurs. La plupart des initiatives de microfinance sont les plus efficacement mises en œuvre à l'échelon régional ou national. Elles ont pour objectif de générer des flux d'investissement suffisants pour assurer la durabilité financière des entreprises qui en bénéficient. Dans l'UE, de nombreux organismes de microfinance sont membres du Réseau européen de la microfinance. Les institutions actives à l'échelon national peuvent ainsi être facilement identifiées. Une fois encore, le site internet Wikipreneurship donne un aperçu utile de l'éventail de possibilités dans ce domaine.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> [http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium\\_2.3.2\\_Financial\\_literacy](http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.3.2_Financial_literacy)

<sup>28</sup> [http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium\\_2.3.3\\_Adapting\\_financial\\_products](http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.3.3_Adapting_financial_products)

Le prêt est une activité spécialisée que les fournisseurs de services professionnels sont sans doute les mieux placés pour assurer. Des approches innovantes ont été utilisées avec un certain succès – les fonds renouvelables, les bonifications d'intérêts, les fonds de crédit-garantie, les approches de risque partagé et autres approches d'ingénierie financière – dans le cadre de Leader et d'autres initiatives européennes. Elles pourraient être adaptées à certains FLAG<sup>29</sup>. Dans certains cas, les GAL et les FLAG peuvent coopérer directement avec les banques afin de mettre au point des solutions locales.

D'autres types de fonds d'emprunt impliquent des investissements qui dépassent le plafond de 25 000 euros défini par l'UE comme relevant du microfinancement. La plupart des FLAG risquent donc de ne pas y avoir accès. Lorsque de tels prêts sont accordés, ils doivent respecter les règles régissant les aides publiques qui stipulent que tous les investissements dans une petite ou moyenne entreprise ne peuvent dépasser le seuil d'environ 300 000 euros maximum, étalés sur une période de trois ans. Si ce n'est pas le cas, ces prêts devront être notifiés à l'UE par l'État membre concerné.

### **Consolidation et croissance**

Même si une partie importante de ce chapitre – et l'essentiel du soutien aux entreprises – se concentre sur les start-up et les entreprises de moins d'un an, de réels bénéfices, notamment en termes de croissance et d'emploi, peuvent être obtenus en mettant l'accent sur les entrepreneurs plus expérimentés. Ce choix devra être dicté par votre travail avec ce secteur et reposer sur votre analyse. Soutenir les entreprises existantes peut en effet avoir un impact positif majeur en termes de protection et de promotion de l'emploi. Ces entrepreneurs savent déjà très bien comment gérer une entreprise. Et parmi ceux-ci, certains pourront à la fois se concentrer sur le développement de leur propre entreprise et sur la création de nouvelles petites entreprises (« spin-out »).

<sup>29</sup> <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/content/farnet-managing-authorities-meeting-28-29092010#attachments>

La nécessité d'assurer un suivi « post-start up » sera déterminante pour l'éventuelle décision du FLAG d'offrir un soutien à des entreprises bien établies. Ce type de soutien devra souvent être différencié du soutien aux start-up. Il sera vraisemblablement plus spécialisé et fera donc appel à d'autres prestataires de services. Un certain nombre des initiatives identifiées ci-dessus vont déjà au-delà de la phase initiale de démarrage mais d'autres pourront être adaptées ou développées afin de répondre aux besoins d'entreprises plus « matures ».

Une nouvelle fois, des initiatives simples et relativement peu coûteuses peuvent se révéler d'une réelle efficacité. Ainsi, des entreprises bien établies bénéficient de leur participation à des réseaux d'entreprises – surtout si ceux-ci rassemblent des personnes gérant des entreprises similaires et qui se trouvent au même stade du cycle de développement. Le soutien par les pairs et la réalisation d'une masse critique apportent autant d'avantages aux entreprises matures qu'aux nouvelles entreprises.

La plupart de ces entreprises ne sont toutefois pas prêtes à grandir : les principaux problèmes qui se posent concernent les capacités, souvent insuffisantes, notamment dans le domaine de la gestion et des finances. Un soutien spécialisé de qualité permet d'aider efficacement les entreprises orientées vers la croissance et le FLAG peut ici jouer un rôle de facilitation. Il peut par exemple négocier l'intervention d'experts, dresser des listes ou créer des bases de données, favoriser le rapprochement et offrir un soutien financier.

Dans le secteur alimentaire, les initiatives axées sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement sont relativement fréquentes et les FLAG pourraient s'y associer en coopérant avec des entreprises existantes ; les approches directes dans le secteur halieutique font l'objet d'une section du guide FARNET sur la valorisation des produits locaux de la pêche<sup>30</sup>. Les produits de la pêche sont également couverts par des approches plus génériques, parmi lesquelles l'initiative écossaise C2 sur les chaînes d'approvisionnement<sup>31</sup>, financée par le programme de développement rural, qui montre qu'une telle approche peut vraiment porter ses fruits.

De nombreux secteurs sont confrontés au problème spécifique du vieillissement des propriétaires d'entreprises et du développement insuffisant des procédures pour la vente ou la transmission des entreprises. Travailler à la fois avec les propriétaires d'entreprise et les acheteurs ou successeurs potentiels<sup>32</sup> peut être une bonne façon de maintenir l'activité économique existante. Il existe de nombreux exemples réussis d'aide aux nouveaux venus – leur permettant d'acheter des parts ou de renforcer leur participation dans des entreprises existantes des régions rurales d'Europe et d'ailleurs – par exemple à travers des approches de propriété partagée. Les initiatives de planification successorale et de gestion du changement se multiplient dans les secteurs des entreprises rurales et agricoles. Leader et d'autres programmes mettant l'accent sur les zones rurales ont ainsi facilité certaines de ces approches, dont un grand nombre sont à présent transférées à d'autres secteurs. Ainsi, l'approche écossaise « Planning to Succeed » (« Planifier sa réussite »), développée dans le secteur de l'agriculture, a récemment été transposée au secteur halieutique<sup>33</sup> ; des approches similaires pourraient être développées par des FLAG ou des groupes de FLAG.

## 2.4 Conclusion

---

Il est possible de s'appuyer sur une solide expérience en matière de coopération avec le secteur privé sur base d'approches de développement local ou à base locale. Dans ce chapitre, nous en avons effleuré seulement quelques-unes tout en identifiant d'autres sources d'information. Il est clair qu'il n'existe pas qu'une seule approche efficace et chaque territoire FLAG devra relever ses propres défis et exploiter ses propres opportunités. Dans chaque cas, un principe de base sera respecté : s'employer activement à comprendre les défis auxquels doivent faire face les entreprises locales mais aussi leurs potentialités et s'engager à travailler avec elles afin de soutenir et de développer l'économie locale.

<sup>30</sup> <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/category/themes/adding-value-fisheries-products>

<sup>31</sup> <http://www.ctwo.org.uk/why-collaborate/case-studies-collaborative-relationships.aspx?show=Salmac>

<sup>32</sup> [http://www.wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium\\_2.4.2\\_Transfer](http://www.wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.4.2_Transfer)

<sup>33</sup> <http://www.seafoodscotland.org/it/notizie/notiziari/323-seafood-scotland-urges-processors-to-plan-to-succeed.html>



## 3. Développement actif et sélection active des projets

### 3.1 Une approche stratégique

#### introduction

Cette fiche d'information complète le premier guide FARNET «Guide de démarrage pour les groupes d'action locale pêche». Elle propose des conseils et donne des instructions plus détaillées sur cette étape clé et complexe du processus de sélection des projets.

La stratégie de développement ayant été définie par le FLAG et le plan d'action ayant été approuvé par les autorités régionales et nationales, le temps est venu maintenant d'agir, de stimuler et de mettre en œuvre les projets selon la stratégie mise au point. Les «bons» projets devront donc être lancés, développés et sélectionnés. C'est-à-dire des projets qui vont contribuer à libérer des perspectives d'avenir nouvelles et durables pour le secteur.

Il existe plusieurs procédures pour la sélection de projets, les deux principales étant :

- > L'appel ouvert à propositions, suivi des procédures de développement, de soutien et d'évaluation qui aboutiront finalement à la sélection des projets ;
- > Les actions lancées et mises en œuvre à l'initiative de groupes locaux eux-mêmes. Il pourra s'agir d'initiatives axées sur des priorités stratégiques en accord avec la stratégie et le plan de mise en œuvre qui ont été approuvés, ou d'actions venant directement appuyer leur mise en œuvre, comme des activités d'animation, d'information ou de formation. Ces projets pourront être mis en œuvre directement, ou par l'intermédiaire de prestataires de services.

Nous nous intéresserons surtout à la première procédure. Divers facteurs contribuent à la réussite de l'appel à propositions :

- > Il doit être assorti d'un réel effort à grande échelle, d'une volonté de fournir des informations, des

formations, de l'assistance technique, des conseils ciblés aux bénéficiaires potentiels, ainsi qu'un suivi des projets lorsque ceux-ci ont été approuvés ;

- > Il doit être suffisamment ciblé pour s'adapter aux caractéristiques du territoire, aux types et au nombre de candidats potentiels, à leur expérience et à leurs qualifications ;
- > Il doit être directement en rapport avec les objectifs de la stratégie : il n'encourage donc pas l'impact ponctuel ou l'effet d'aubaine. Il utilisera plutôt l'intervention publique pour améliorer qualitativement la nature des projets et la façon dont ils se complètent mutuellement au bénéfice du territoire tout entier.

Cette fiche d'information décrit une série d'outils et de méthodes utiles aux différentes phases d'instigation, de soutien, de sélection et de suivi des projets. Les meilleures méthodes seront celles qui, selon le FLAG, sont les mieux adaptées à sa stratégie de développement pour son territoire ; elles doivent être étroitement associées aux exigences locales et pouvoir s'adapter selon les succès et problèmes rencontrés. Ces méthodes pourront ensuite favoriser les échanges d'idées, d'expériences et de bonnes pratiques au sein du réseau FARNET.

#### Stimuler, soutenir et sélectionner

Le FLAG est responsable de la cohérence des actions qu'il soutient par rapport à la stratégie de développement qu'il a élaborée. Il porte une stratégie ambitieuse visant à développer de manière positive son territoire ; cette stratégie doit à présent être mise en œuvre. C'est cette aspiration que le FLAG met à présent en action, au quotidien, dans le cadre de ses activités, en encourageant en permanence la création de projets en accord avec ces ambitions.

Dans la majorité des territoires, cette transition – de la stratégie à des projets concrets – n'est pas évidente. En effet, dans de nombreux territoires :

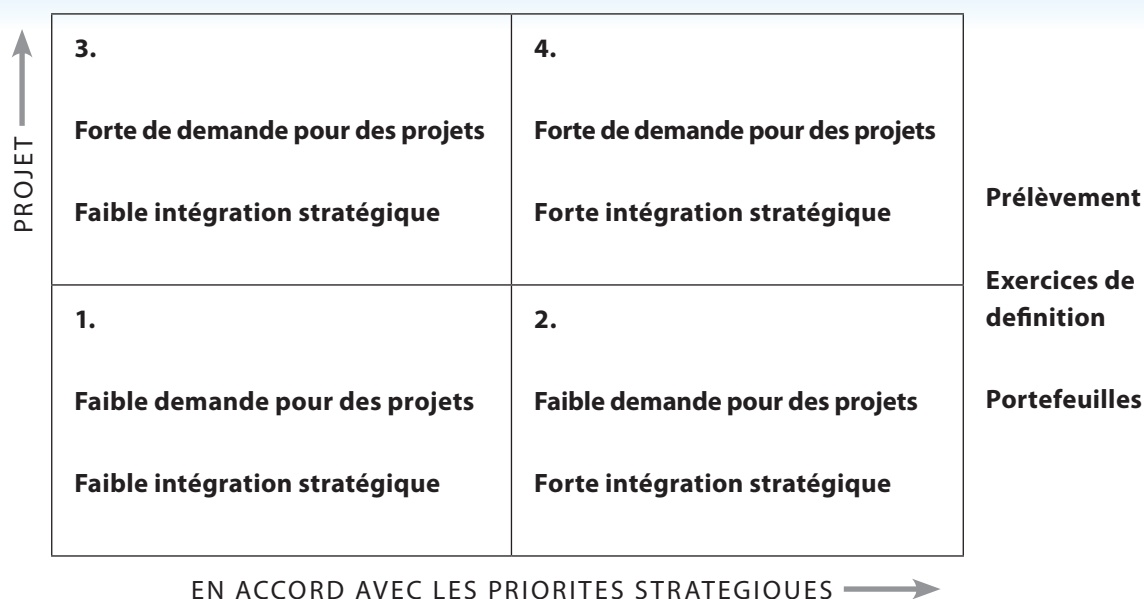
- > **Les projets sont rares et épars** : Les communautés de pêcheurs sont confrontées à des problèmes majeurs. Elles ont du mal à participer aux projets et, en définitive, à les mettre en œuvre. Le pessimisme quant aux perspectives d'avenir les démotive et agit comme un frein. Beaucoup d'énergie doit donc être déployée pour développer la confiance, mobiliser et motiver les communautés. Le soutien à des petits projets générant des avantages rapides ou portant rapidement leurs fruits peut ici s'avérer utile en montrant que l'approche peut être efficace. Ils peuvent donc devenir des sources d'inspiration.
- > **Les projets sont sans doute plus nombreux** mais en l'absence de soutien ou de conseils, ils sont alors souvent « généralistes » et « ordinaires ». Ils sont menés sans lien avec la stratégie et ses priorités. Peu de réelles synergies voient alors le jour. Le FLAG peut ici jouer un rôle majeur dans la promotion des projets, en créant des liens entre les promoteurs, le territoire et la stratégie et en assurant un soutien financier aux projets les plus opportuns ;
- > Quel que soit le territoire, **les projets les plus innovants sont souvent aussi les plus complexes**. Ces projets étant souvent en rupture avec des pratiques traditionnelles ou établies de longue date, le changement risque de créer des turbulences. Par ailleurs, ces projets peuvent aussi être mal compris ;
- > **Les projets les plus intéressants sont rarement des initiatives isolées** – ce sont des projets qui associent souvent des femmes et des hommes ayant des profils différents et venant d'horizons et de territoires divers. Leur mise en œuvre s'avère dès lors souvent complexe ; et
- > Souvent les **projets les plus intéressants et les plus importants d'un point de vue stratégique ont besoin de temps pour porter leurs fruits**. Ils impliquent plusieurs phases successives, qui peuvent s'étaler sur plusieurs années ; il n'est donc pas judicieux de précipiter les choses.

## Définir le contexte

Le diagramme suivant vise à aider les FLAG à mieux comprendre la situation de leurs territoires :

1. Dans de nombreux territoires, la situation se caractérise par une « faible demande de projets ». Les projets lancés n'offrent alors rien de vraiment neuf et s'inscrivent mal dans la stratégie définie par le FLAG. Un rôle clé du FLAG sera d'encourager davantage de projets et de fournir des exemples illustrant comment il est possible de faire les choses différemment afin d'engendrer des idées innovantes.
2. Dans d'autres territoires, certains projets répondent d'ores et déjà aux objectifs stratégiques du FLAG mais la demande reste peu importante. Le FLAG pourra ici se concentrer sur le soutien à ces projets et, en disséminant les premiers succès, convaincre d'autres promoteurs potentiels de projets, en tablant sur un effet boule de neige.
3. Dans certains territoires, la demande est importante, mais les projets ne s'inscrivent pas dans les objectifs stratégiques et peuvent même aller dans le sens contraire à la stratégie (non-respect de l'environnement ou spéculation, par exemple). Ici, le FLAG pourra chercher à les recentrer sur les priorités de la stratégie.
4. Dans de très rares territoires, la situation est par contre très positive, avec une forte demande pour des projets parfaitement en rapport avec la stratégie. Dans ces situations plutôt rares, le FLAG peut concentrer toute son attention sur l'appel à propositions et sur la mise en place de conditions permettant aux promoteurs de projets de travailler avec un maximum d'efficacité.

Quelle que soit la situation dans le territoire, la sélection de projets fait partie du processus global de développement proactif au départ du terrain. Ce processus doit être mené en coopération étroite avec les communautés de pêcheurs et avec toutes les personnes susceptibles d'être associées au projet. L'idée est d'encourager ces acteurs, de les soutenir et de les aider à formuler des projets. Des informations détaillées sur l'Axe 4, sur les types de projets recherchés et sur leur éligibilité au financement dans le cadre de l'Axe 4 sont nécessaires, mais cela ne suffit généralement pas pour lancer des projets en accord avec les objectifs de la stratégie.



La gestion active du développement de projet sur le terrain vise à donner une forme concrète aux lignes d'action stratégiques définies par le FLAG. La stratégie est ici « la bible » qui guide tous les acteurs associés à la mise en œuvre de l'Axe 4.

Plusieurs décennies d'expériences dans le domaine du développement local montrent qu'à ce niveau, les tâches ne manquent pas : sensibilisation et information, identification des bonnes idées, accompagnement afin de faire de l'idée un projet et conseils spécialisés pour passer du projet à l'action. Les méthodologies de sélection de projets font partie de ce processus et diffèrent selon les caractéristiques du territoire, la stratégie de développement décidée par le groupe et les besoins des promoteurs de projets. Les projets qui sont portés, soutenus, sélectionnés et financés par le groupe devront s'inscrire dans la stratégie définie. Certains pourront également induire une amélioration de cette stratégie ou ouvrir de nouvelles perspectives à ce niveau.

Le processus de sélection de projets ne se limite donc pas à un simple processus administratif et le FLAG n'est donc pas un échelon administratif de plus ou un « guichet » de financement. Si telle était la vision du groupe, l'Axe 4 se limiterait dans la plupart des cas au financement de projets limités, ordinaires, sans la moindre envergure et sans aucune spécificité. Au point que certains d'entre eux auraient pu être réalisés sans le moindre soutien financier.

## 3.2 Deux types de méthodes et d'outils

Il est possible de discerner des méthodes et des outils que l'on peut qualifier de « proactifs » (Le FLAG prend l'initiative d'organiser, par exemple, des formations, de fournir des conseils et de l'assistance technique, de mettre en réseau les candidats potentiels en vue de développer la coopération entre eux...). D'autres peuvent être considérés comme réactifs ou « passifs » (les appels à projets sont organisés, les systèmes et le matériel sont en place et il n'y a plus qu'à attendre les propositions de projets).

Dans une approche classique, les outils utilisés sont essentiellement réactifs. Une approche territoriale

combine les deux approches, comme le montre le diagramme ci-dessous.

L'utilisation de ces outils reflète le contexte local et dépend de plusieurs facteurs : le niveau territorial d'intervention, les ressources disponibles et les conditions politiques, économiques, sociales et culturelles.

Il incombe surtout aux FLAG de décider des outils qui seront utilisés et de déterminer leur importance et leur pondération respective. Toutefois, un certain nombre de procédures et de règles ont été rendues obligatoires par un règlement de la CE et les orientations stratégiques décidées au niveau de la CE et des États membres, voire au niveau régional dans certains pays, en ce qui concerne la mise en œuvre de l'Axe 4.

Approche territoriale et sélection de projets		
Approche classique		Approche territoriale
Les concepteurs des critères de sélection et les candidats sont séparés	↔	Les bénéficiaires potentiels participent à la conception des critères de sélection
Des critères communs s'appliquent à tous les candidats	↔	Des critères différenciés permettent le « ciblage » des groupes ou territoires
Critères précis	↔	Critères généraux qui suscitent la réflexion
Propagation sans différenciation	↔	Approche proactive : information, formation et assistance technique
Documentation du programme rédigée dans un langage administratif	↔	Documentation du programme simplifiée
Projets sélectionnés par une équipe d'experts et un organisme administratif	↔	Responsabilité du partenariat local pour la sélection des projets

## Méthodes et outils proactifs – exemples

Les outils proactifs visent à

- > Améliorer la sensibilisation à la stratégie FLAG et à encourager les parties prenantes à y souscrire ;
- > Améliorer la sensibilisation aux types de projets recherchés et susceptibles d'émerger au départ de cette stratégie ;
- > Soutenir la préparation de ces projets jusqu'à ce qu'ils soient présentés au FLAG pour décision concernant le financement ;
- > Assurer le suivi de ces projets et leurs liens avec des projets en cours, similaires ou complémentaires, dans le territoire.

## Soutenir une mise en œuvre locale

Dans le contexte de l'Axe 4 et en fonction des ressources disponibles, l'équipe technique du FLAG pourra se limiter à une seule personne, qui ne travaillera parfois même qu'à temps partiel. Dans d'autres cas, l'équipe comptera jusqu'à trois ou quatre personnes. Cela ne signifie pas que les membres du personnel du FLAG travaillent isolément, ils peuvent être aidés par toutes les organisations partenaires du FLAG, qui peuvent avoir leur propre personnel qualifié ou leurs propres équipes. De nombreuses personnes peuvent donc contribuer à la mise en œuvre de la stratégie FLAG, y compris le personnel de projet Leader, les experts techniques de la chambre de commerce et d'industrie, les directeurs des commissions locales pour la pêche, les conseillers juridiques, les experts techniques en charge de l'économie au sein des autorités locales, les représentants des agences locales de développement.

Toutes ces personnes ont souvent une connaissance étroite des préoccupations des communautés de pêcheurs et savent quelles sont les autres parties prenantes capables de gérer des projets locaux. Elles peuvent dialoguer, nouer des contacts et mettre en œuvre la stratégie FLAG dans le cadre de leurs activités quotidiennes. Elles sont bien connues des habitants du territoire, qui savent où se trouvent leurs bureaux. Les responsables du projet peuvent y faire un saut et l'équipe locale de gestion n'hésitera pas à se rendre dans les districts et les villages pour rencontrer des gens. Dans le cadre de ses activités de soutien à la mise en œuvre de la stratégie locale, le FLAG doit veiller à ce que les personnes impliquées mènent à bien les tâches suivantes.

## Information et communication

La première tâche consiste à sensibiliser les hommes et les femmes du territoire pour les amener à adhérer à la stratégie, l'objectif étant d'exploiter leurs connaissances et leurs compétences, mais aussi la dynamique et les ressources disponibles à l'échelon local.

Une des clés d'une gestion de projet réussie est la communication, qui doit être efficace. Comme cet aspect exige une attention considérable et une approche professionnelle, il conviendra de s'assurer de l'existence de compétences suffisantes dans ce domaine au sein du FLAG.

Une communication de qualité améliore la visibilité du FLAG et génère une plus forte participation au sein de la communauté locale. Elle renforce la confiance des bénéficiaires de projet potentiels et des membres de la communauté en général. Une communication efficace permet à un maximum de gens de bien comprendre quels sont les objectifs poursuivis par le FLAG ainsi que les actions qu'il met en œuvre.

Une communication de qualité suppose certains pré-requis :

- > Sachez ce que vous voulez dire. Assurez-vous de la pertinence de vos messages, de la qualité et de la solidité de leur contenu et de la présence d'éléments convaincants qui soutiennent vos objectifs ;
- > Définissez la cible de votre message avec précision et veillez à utiliser un langage clair et approprié, facile à comprendre ;
- > Pour chaque groupe cible, objectif ou message, choisissez avec soin le moyen de communication, en veillant à ce qu'il soit le mieux adapté (électronique, écrit, visuel, oral) ;
- > Établissez le calendrier de vos activités de communication, en notant les périodes de pics d'activité ;
- > Évaluez soigneusement l'efficacité de chaque message, afin de pouvoir améliorer votre stratégie. Demandez un retour auprès des groupes cibles afin de savoir comment votre message a été reçu et s'il a été bien compris. Évaluez la rentabilité de vos dépenses de communication.

En résumé, plutôt que de gérer vos activités de communication comme un simple aspect organisationnel, définissez une stratégie de communication dont les effets pourront être mesurés.

Le FLAG dispose de très nombreux moyens pour communiquer. En voici quelques exemples :

- > Réunions d'information ;
- > Site internet dédié ou partagé ;
- > Listes de diffusion électroniques, établies sur base de la participation aux consultations stratégiques, par exemple ;
- > Lettres d'information, les blogs, les outils des réseaux sociaux, etc. se focalisant sur les initiatives les plus intéressantes, les projets financés, la progression du programme, les réflexions sur la stratégie ;
- > Brochures présentant le programme et les appels à projets ;
- > Reportages dans la presse locale, à la radio et à la télévision ;
- > Participation à des foires et à des salons spécialisés ; et
- > Expositions itinérantes dans différents endroits du territoire.

Ce processus de sensibilisation et de mobilisation prend du temps et doit être organisé de manière très professionnelle, étape par étape. C'est un processus participatif lent, qui favorise un développement progressif de la confiance. Ce processus peut être renforcé lorsque l'élaboration de la stratégie a fait l'objet d'une procédure de consultation à grande échelle (voir page 21 du premier guide FARNET). Il est facilité lorsque ce travail commence à porter ses premiers fruits au niveau des initiatives financées.

#### ***Cibler les audiences prioritaires***

Des mesures spécifiques doivent être mises en œuvre pour les publics cibles identifiés par la stratégie, au sein de la communauté des pêcheurs, bien sûr, mais aussi, au sein de cette communauté :

- > Pour les groupes de pêcheurs les plus touchés par la baisse de leurs revenus ;
- > Pour les zones de pêche, les villages et les ports les plus affectés ;
- > Pour les populations qui dépendent directement de cette activité, comme les femmes et les familles de pêcheurs, les jeunes, les salariés des usines de transformation du poisson, etc.

Pour chacun de ces groupes cibles, des campagnes spécifiques de sensibilisation et d'information pourront être organisées.

Dans les zones confrontées à des situations particulièrement difficiles, les personnes concernées ont souvent du mal à envisager d'autres alternatives – voir que des solutions efficaces ont été trouvées ailleurs peut être l'élément déclencheur qui les incite et les aide à trouver leur propre solution. S'agissant de cette forme de sensibilisation, le réseau FARNET peut être une ressource particulière utile.

#### ***Groupes de travail – par territoire ou par secteur d'activités***

De nombreux partenariats locaux ont encouragé la création de groupes de travail pour des thèmes ou des secteurs particuliers. Cette approche pourrait inspirer des projets collectifs qui réunissent différents promoteurs de projets et créent souvent des liens entre les secteurs. Même lorsque les projets sont pris en charge par un très petit nombre de groupes, il est possible d'encourager la créativité collective au sein de projets qu'il pourrait être intéressant de lancer. Dans ce dernier cas, ils peuvent associer les promoteurs de projets, améliorer leur approche et encourager les synergies et les complémentarités.



#### **Formations pour des projets spécifiques**

La « formation » – quel qu'en soit le type – est l'un des outils clés pour le travail des groupes locaux. Toutefois, la formation devra être précédée d'une phase préparatoire qui comprend de nombreuses étapes :

- > Les objectifs et le contenu des programmes doivent être examinés au cas par cas. Ils doivent identifier les besoins des acteurs locaux de terrain, ainsi que les projets qu'ils souhaitent mettre en œuvre, et en tenir compte ;
- > Les modalités pratiques, l'enseignement et la forme des programmes doivent être parfaitement adaptés au contenu du matériel didactique et aux bénéficiaires de la formation.

Les besoins potentiellement importants, souvent non formulés, concernent quatre types de public :

- > Les communautés de pêcheurs et toutes les autres catégories socioprofessionnelles associées à l'Axe 4 doivent être mobilisées et sensibilisées ;
- > Les associations, pépinières d'initiatives collectives et reflet des préoccupations sociales ;
- > Les promoteurs de projets, qui doivent améliorer leur compétences et se professionnaliser ; et
- > Les acteurs responsables au niveau de la zone de pêche, et en premier lieu les membres du FLAG, qui doivent rechercher des informations et définir, élaborer et mettre en œuvre la stratégie de développement.

Ce qui a pour corollaires qu'il faut :

- > aider les personnes à identifier les problèmes et les enjeux et à les resituer dans leur contexte et « immerger » la communauté locale dans une culture du développement. Ces personnes peuvent ainsi s'associer aux stratégies de développement en tant que véritables parties prenantes et ainsi améliorer eux-mêmes leur propre situation, étudier leur territoire, oser en parler et voir au-delà des préoccupations locales pour participer à l'économie ouverte ;
- > avoir une parfaite compréhension des exigences techniques/économiques pour la mise en pratique d'un projet de développement : la définition et le contrôle des divers éléments du *business plan*, le renforcement des capacités techniques, etc.

#### **Conseils et assistance technique aux promoteurs de projet**

L'objectif est ici de veiller à ce que chaque promoteur de projet puisse recevoir une assistance individuelle et des conseils spécialisés, quelle que soit sa formation, l'état d'avancement du projet, sa typologie ou son secteur d'activités.

L'assistance technique, l'accompagnement et le tutorat concernant l'approche générale peuvent être assurés par le responsable du FLAG et/ou d'autres membres du personnel qualifiés et, si nécessaire, par une agence de développement local, les Chambres de commerce ou d'autres organisations locales, par exemple. De nombreux promoteurs locaux ont parfois du mal à identifier la bonne personne au bon moment. Il incombe alors au directeur du FLAG de donner des indications ou d'aiguiller les personnes vers ce type d'assistance ou de vérifier que ces personnes ont bien bénéficié d'un soutien approprié.

Les formes de soutien nécessaires dans le cadre de cette phase d'accompagnement pourront inclure l'analyse du *business plan*, la validation de l'étude de marché, l'assistance à la recherche de locaux, la finalisation du soutien et de la mise en réseau avec des experts et des partenaires. À ce niveau, il faudra absolument disposer d'un éventail approprié de compétences d'un certain niveau.

Mais par-dessus tout, il importe à ce stade de bien s'assurer de la participation durable des promoteurs de projet ; les personnes assurant le soutien devront :

- > Examiner le projet ou le projet potentiel avec le promoteur ;
- > Fournir un soutien étape-par-étape, en coopération avec les partenaires du FLAG ;
- > Face aux projets refusés : motiver votre décision et les aiguiller vers d'autres sources possibles de soutien. Ne pas décourager l'initiative ; et
- > Si un projet doit être abandonné prématurément, par exemple suite à une étude de faisabilité défavorable, il faudra aider son initiateur à redémarrer dans une autre direction, plus efficace. Expliquez votre décision en veillant à ce qu'elle ne soit pas perçue comme un échec.



Il importe que le candidat porte le projet et qu'il se l'approprie; vous devez bien faire comprendre que l'animateur joue un rôle de catalyseur. Il convient de bien faire la différence entre aider le candidat à présenter un projet solide dans un format approprié et participer à la décision d'octroyer une subvention. Seuls les membres du FLAG octroient la subvention, le personnel ne participe pas à ce processus. Il faut donc veiller à garantir cette impartialité, en évitant d'adopter un projet ou de recommander qu'il soit soutenu.

#### ***Aide à la recherche d'un financement***

Le financement qui peut être octroyé dans le cadre de l'Axe 4 ne couvre qu'une partie des besoins de financement du projet. Outre les ressources financières et autres apportées par l'organisateur ou les organisateurs du projet, il pourra être nécessaire de trouver des fonds supplémentaires, par exemple auprès des banques ou en faisant appel à diverses sources de financement privées ou publiques, telles que les initiatives de soutien à la création d'entreprises, un fonds de garantie, l'apport d'investisseurs éthiques, les prêts d'honneur ou des « business angels » achetant des parts dans une entreprise.

Le FLAG peut offrir à ce stade une aide très variée, qui peut aller jusqu'à l'organisation d'une réunion de présentation officielle avec des investisseurs ou partenaires potentiels.

#### ***Projets mis en œuvre directement par le FLAG***

Ces projets ou domaines d'activités doivent normalement être identifiés dans la stratégie FLAG ou dans le plan de mise en œuvre qui ont été approuvés. Les projets d'information, de communication, d'animation et de sensibilisation sont généralement gérés directement par le FLAG, mais cela peut également être le cas des formations. La mise en œuvre effective de ces projets pourra toutefois être sous-traitée à des prestataires spécialisés.

Le FLAG peut également jouer un rôle clé en gérant des projets phares ou des projets de démonstration structurés afin d'envoyer un signal fort quant aux nouvelles orientations politiques prises par le territoire. Une fois de plus, ce type de situation peut se retrouver à la fois dans les territoires n'ayant pas suffisamment de projets imposant une intervention publique directe pour initier

de nouveaux processus et dans les territoires plus dynamiques, qui ont besoin d'un projet structuré et/ou de démonstration pour réunir et encourager les synergies entre de multiples promoteurs de projets.

#### **Méthodes passives et outils**

Les méthodes passives doivent être structurées afin d'assurer qu'elles reflètent parfaitement la mise en œuvre de la stratégie sur le terrain. La définition des critères de sélection des projets constitue donc une phase critique, qui permet au groupe de fixer des objectifs et des priorités et qui reflètera donc la stratégie concrète qu'il s'est fixée.

Le premier guide FARNET « Le développement territorial des zones de pêche européennes » fournit un aperçu des procédures de développement et d'approbation de projets. Nous vous proposons toutefois ci-dessous un complément d'informations sur ce thème.

#### ***Appels à projets***

D'une manière générale, les méthodes passives impliquent des appels à projets, de nature souvent très différente. Par exemple :

- > Un appel à projets unique au début du programme, avec soit :
  - Une seule date de sélection : les meilleurs projets sont sélectionnés sur la base d'une série de critères, ils peuvent être mis en œuvre à n'importe quel moment et pendant toute la durée du programme ;
  - La soumission ouverte à projets pendant toute la durée du programme, par roulement, et jusqu'à ce que la totalité du financement soit épuisée. Ici aussi, les projets seront sélectionnés sur la base de leur respect des critères fixés.
- > Les appels réguliers à projets, organisés à intervalles réguliers (par exemple tous les ans). Ce type d'appel permet d'ajuster les critères de sélection en toute transparence ;

#### > Les appels liés :

- À un axe stratégique spécifique de la stratégie du FLAG;
- Aux promoteurs de projet : p. ex. ouverts à tous ou limités à des groupes cibles ou à des territoires spécifiques;
- À la nature des projets : par exemple une meilleure promotion des produits locaux, le pisciculture, les actions dans le domaine de l'environnement, etc.
- La taille des projets : p. ex. le nombre de personnes concernées, l'investissement minimum, la création d'emplois;
- Les projets individuels, ou, au contraire, uniquement les projets de nature collective;
- Les différents niveaux de subvention en fonction des types de projet, de l'organisateur du projet ou de leur localisation.

L'expérience a montré qu'il peut être avantageux d'utiliser une procédure de candidature en deux étapes, avec un questionnaire d'information très simple qui permet d'éliminer les projets inéligibles ou inappropriés à un stade précoce (la réorientation de ces projets vers des sources d'aide plus appropriées peut également être assurée par les FLAG). Pour les projets qui passent ce premier cap, il est important d'établir rapidement une relation de travail avec le candidat en utilisant un certain nombre des techniques actives décrites ci-dessus. Ils pourront ainsi aller chercher des conseils directement auprès du personnel du FLAG ou avoir accès, via ces personnes, à des conseils et au soutien d'organismes extérieurs disposant d'une expertise spécifique.

## **Demande et processus de décision**

### *Demandes*

Dans le cas d'une procédure en deux étapes, chaque demandeur sera tenu de remplir un questionnaire initial, qui permettra d'évaluer l'éligibilité technique du projet et sa compatibilité avec la stratégie du FLAG. Cette évaluation sera normalement réalisée par le personnel du FLAG. Si le projet passe cette phase, le demandeur devra compléter un formulaire de demande détaillé. Cette tâche peut s'avérer assez fastidieuse pour certains candidats, surtout si c'est la première fois qu'ils introduisent une demande de financement. L'Axe 4 permet aux candidats de solliciter de l'aide et des conseils auprès du personnel du FLAG qui pourra, si nécessaire, l'assister pendant toute la durée de ce processus.

Les dossiers de candidature dûment complétés sont examinés par les membres du FLAG lors des réunions ordinaires. Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, ces réunions doivent être programmées suffisamment de temps à l'avance pour garantir un taux élevé de participation. Il est également important de transmettre aux membres du FLAG les documents nécessaires bien à l'avance, afin qu'ils puissent se préparer efficacement (idéalement deux semaines à l'avance). Chaque FLAG déterminera lui-même quels sont les documents à faire circuler, mais il s'agira, au minimum, des informations sur chaque demande de projet évalué et d'un résumé de l'évolution financière et physique du FLAG depuis la dernière réunion.

### *Évaluation technique*

Tous les projets doivent faire l'objet d'une évaluation technique par rapport aux critères d'éligibilité de l'Axe 4 et de l'État membre. Il convient aussi de procéder aux vérifications nécessaires pour s'assurer de l'éligibilité du candidat et de vérifier son statut juridique. Une série d'autres points doivent également être examinés au moment de l'évaluation technique : la viabilité financière du projet et l'existence de tous les permis et consentements légaux. Il conviendra aussi de s'assurer de la participation des autres sources de cofinancement : les coûts du projet sont-ils raisonnables et le projet semble-t-il viable ? Quelles sont les éventuelles implications en termes d'aides publiques ? Ces vérifications sont normalement effectuées par un membre du personnel du FLAG suffisamment compétent pour évaluer les projets (d'entreprise) en concertation étroite avec l'organisme responsable.

#### Évaluation du projet

Toute évaluation de projet réalisée par le FLAG doit se faire de façon systématique et clairement documentée, afin d'assurer la cohérence et la transparence du processus de décision. L'évaluation n'est pas une science exacte et, dans un dossier, il n'y a donc ni « bonnes » ni « mauvaises » réponses. Des membres du FLAG peuvent avoir des avis différents sur les projets et c'est pourquoi l'échange de connaissances et d'expériences entre les différents membres du FLAG est très important. Des divergences d'opinions débouchent en effet sur des débats ouverts et approfondis lors des réunions du FLAG.

#### Critères de sélection

Dans de nombreux pays ou régions, les FLAG utiliseront une série de critères de sélection communs. Ceux-ci sont souvent complétés par des critères locaux, adaptés aux spécificités du territoire. Il est impératif de rendre public les critères de sélection au moment du lancement de l'appel à propositions, afin que chaque candidat soit bien au courant des « règles du jeu ».

Ces critères sont :

- > généralement multiples ;
- > souvent, mais pas toujours, assortis d'une pondération spécifique.

L'existence de pondérations, rendues publiques, permet au groupe de peaufiner sa stratégie d'intervention, puisqu'il peut spécifier avec beaucoup de précision l'importance qu'il accorde à chaque critère et mettre l'accent sur ceux qu'il considère prioritaires pour les demandeurs.

Afin de disposer d'un outil d'aide à la prise de décision, le FLAG pourra souhaiter « noter » chaque projet par rapport aux critères, qui resteront toujours essentiels, quelle que soit l'approche décisionnelle adoptée. Utiliser les mêmes critères pour chaque dossier aide à garantir l'objectivité du processus (un FLAG pourra par contre choisir d'ajuster ces critères à la lumière de son expérience ou pour refléter l'évolution de la stratégie ou la modification des priorités).

Les FLAG sont toutefois tenus d'utiliser un certain nombre de critères communs, qui concernent des exigences fondamentales ou essentielles. Certains peuvent ressortir de l'évaluation technique tandis que d'autres sont davantage axés sur la qualité.

Mais la proposition de projet devra surtout être évaluée d'un point de vue stratégique : s'inscrit-elle dans la stratégie du FLAG, est-elle cohérente par rapport au *business plan* et cible-t-elle bien l'un des groupes prioritaires identifiés par les FLAG ?

Le dossier doit également pouvoir démontrer qu'il existe une demande pour le projet proposé : une étude de marché a-t-elle été réalisée, quelles en sont les conclusions, la proposition de projet est-elle soutenue au niveau de la communauté ?

La viabilité de la proposition de projet doit aussi être évaluée : le candidat a-t-il les moyens de mettre en œuvre le projet ? Le projet bénéficie-t-il de ressources adéquates ? Les coûts sont-ils réalistes, de même que les jalons et les objectifs ? Des indicateurs adaptés sont-ils proposés pour mesurer les résultats escomptés et ces résultats sont-ils à la mesure des ressources dégagées ?

Le projet doit pouvoir démontrer un bon rapport coût-efficacité. Il conviendra donc de faire attention à l'effet d'aubaine et à l'additionnalité. Il convient ainsi de se demander dans quelle mesure le projet se poursuivrait ou serait différent sans la subvention et ce que cette subvention peut permettre de réaliser, sachant qu'une telle réalisation ne serait pas possible sans cette intervention. Compte tenu du contexte économique actuel, il faut pouvoir démontrer la durabilité du projet. Que se passera-t-il une fois le projet terminé ?

De nombreux FLAG préparent des matrices de sélection très détaillées, dont un exemple figure à l'annexe 1. Si des notes sont utilisées, elles devront simplement servir de guide. Elles mettront souvent en avant des divergences d'opinions entre les membres du FLAG. Idéalement, ces notes seront utilisées comme base de discussion durant la réunion plutôt que comme un seuil justifiant le rejet d'une proposition de projet.

Les discussions peuvent faire apparaître qu'un projet ne pourra progresser que s'il accepte les conditions d'octroi d'une subvention, définies par le FLAG. Ces conditions doivent permettre de rectifier le projet en répondant aux préoccupations des membres du FLAG.

Dans de tels cas, le projet sera approuvé moyennant le respect de ces conditions.

Si aucune décision ne recueille l'unanimité au sein du FLAG, il pourra être nécessaire de soumettre au vote le financement d'un projet.

Sur base de ces critères et selon des procédures strictes et transparentes définies dans le programme local et validées par les personnes responsables et compétentes, le FLAG prendra une série de décisions qui concernent :

- > le choix des projets ;
- > la forme et l'importance du soutien apporté :
  - Tout autre développement de projet ou information supplémentaire requis ;
  - Toute condition spécifique requise en termes d'emplois pour les groupes prioritaires, les objectifs environnementaux, etc. ; et
- > Le rejet de projets en raison de leur non viabilité technique et/ou économique ou de leur non-conformité aux objectifs stratégiques du FLAG.

À mesure que le temps passe, la nature des projets bénéficiant d'un soutien pourra nécessiter une adaptation ou une modification des critères ou des pondérations, ceci afin d'équilibrer le portefeuille des actions soutenues.

S'agissant des critères et du processus de décision, la transparence, la rigueur, l'impartialité et la communication sont indispensables pour créer la confiance nécessaire et contribuer à prévenir d'éventuels conflits d'intérêt.

Il faut absolument veiller à **enregistrer toutes ces décisions de manière appropriée** et à respecter toutes les règles de base, par exemple la proportion de représentants du secteur public et du secteur privé/communautaire, les procédures en cas de conflit d'intérêt, etc. Il conviendra dès lors d'apporter toute l'attention nécessaire à la façon dont ces décisions seront enregistrées. Une possibilité est ici que chaque membre enregistre son évaluation de manière électronique, les différentes évaluations étant ensuite conservées dans un fichier.

### **Post-sélection : coopération, tutorat et mise en réseau**

La sélection permet au FLAG d'identifier les personnes, les groupes de personnes et les associations désireuses de participer au programme : autant de précieuses ressources qu'il conviendra de cultiver !

Les projets approuvés auront avantage à mettre en place une méthodologie de l'accompagnement qui dépasse le simple suivi administratif et financier des demandes de financement. Celle-ci devra inclure une analyse régulière de la situation et, en présence de problèmes ou si des améliorations s'imposent, la mise en place de l'assistance technique nécessaire pour y remédier. Le suivi revêt aussi beaucoup d'importance : il permet d'identifier les faiblesses éventuelles et les risques possibles et de prendre les mesures qui s'imposent pour y remédier.

Quant aux projets qui nécessitent un développement plus poussé, il s'agira de mettre en pratique les recommandations du FLAG ; celles-ci pourront inclure des suggestions en matière de formation, des études de marché plus pertinentes, des contacts avec les organisateurs de projets similaires ou complémentaires en cas d'opportunités de coopération et de nouvelles tentatives de recherche de soutien financier.

La mise en réseau de promoteurs de projet est une bonne façon de contribuer à la réussite de toutes les parties prenantes. Le travail en réseau favorise l'émulation et peut faciliter les synergies et la coopération entre promoteurs. Quelques exemples :

- > Travailler sur des projets similaires pour atteindre une masse critique sur un marché ;
- > Développer des activités complémentaires pour conserver au niveau local une plus grande partie de la valeur ajoutée d'un produit ou d'une activité.

Ces différents processus prennent du temps et il est important de progresser étape par étape. Il est inutile de sauter une étape pour tenter d'aller plus vite. Les projets plus complexes et/ou menés en collaboration se réalisent lorsqu'une confiance suffisante a été établie entre les promoteurs de projet et les parties prenantes.

Pour favoriser cette confiance et la renforcer, il faudra surtout veiller à bien communiquer sur l'avancement des projets et à mettre en avant les initiatives les plus intéressantes. Cela permet de renforcer plus facilement une dynamique positive, propice au développement du territoire.

## 3.3 Et pour conclure

---

La sélection de projets évolue au fil du temps, qu'il s'agisse des modalités régissant l'accompagnement, des critères de sélection, de l'officialisation des appels à propositions, des méthodes de dissémination, etc.

Chaque FLAG tire les leçons du passé et s'efforce d'adapter les critères et les formulaires de sélection, en prenant en compte les problèmes rencontrés lors de précédentes expériences, l'évaluation de l'impact, l'évolution du territoire et des marchés, etc.

Ce qui importe, c'est que les groupes identifient des critères et soutiennent des arrangements et des procédures adaptés au niveau de mobilisation et de réflexion parmi les bénéficiaires potentiels, et en particulier au sein des communautés de pêcheurs.

L'approche proposée par l'Axe 4 repose essentiellement sur le partage entre les partenaires réunis au sein du FLAG des décisions concernant la stratégie commune visant à induire le changement dans la zone de pêche.

D'une manière plus générale, elle repose sur un dialogue continu avec les acteurs locaux et les bénéficiaires potentiels et s'améliore grâce aux échanges au sein du réseau FARNET. L'ambition est d'entrer dans un cercle vertueux de développement, où la contribution des projets à la mise en œuvre de la stratégie est constamment réexaminée, documentant ainsi la mise à jour de cette stratégie.

### Pour en savoir plus

> Dossiers Leader : <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-fr/biblio/>

- De la stratégie à l'action : la sélection de projets ;
- La mise en œuvre du projet de développement local : l'expérience de Leader I ;
- L'appui aux nouvelles activités dans les zones rurales.

Matrice méthodologique du groupe Pyrénées-Méditerranée (annexe 1)



### **FARNET Support Unit**

Rue Saint Laurent 36-38 – B-1000 Bruxelles

T +32 2 613 26 50 – F +32 2 613 26 59

info@farnet.eu – www.farnet.eu