



N° 10

Printemps-Eté 2014

ISSN 1831-5742

# farnet

M A G A Z I N E

*Mettre en pratique  
nos acquis*





# Sommaire

## Photos (pages) :

iStockphoto (1), Commission européenne (3, 10), Autoridade de Gestão de Portugal (5, 21, 22, 23), FLAG FARNET (4, 6, 7, 8, 11, 13, 31), Cornish Guardian (9), Jean-Luc Janot (14, 15, 17, 18, 19, 23, 27, 29, 30), Maison du Tourisme île d'Oléron – Marennes (15, 16), Terre-Mer Chantiers (18), IODDE (20), Vistor Musat (24, 25) FLAG Delta (25, 26), Estació Nàutica Sant Carles de la Ràpita (33).

**Couverture :** Phare sur l'île d'Ameland (Pays-Bas).

## Journalisme :

Jean-Luc Janot, Eamon O'Hara.

## Ont également participé à la rédaction de ce numéro :

Urszula Budzich-Tabor, Monica Burch, Serge Gomes da Silva, John Grieve, Simona Monica Pascariu, Amélie Perraudau, Paul Soto, Gilles van de Walle.

## Production :

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba) / Kaligram.

## Contact :

FARNET Magazine, Cellule d'appui FARNET  
Rue de la Loi 38, boîte 2  
B-1040 Bruxelles  
+32 2 613 26 50  
[info@farnet.eu](mailto:info@farnet.eu)  
[www.farnet.eu](http://www.farnet.eu)

FARNET Magazine est publié par la Direction générale des Affaires maritimes et de la Pêche de la Commission européenne. Il est distribué gratuitement sur simple demande.

FARNET Magazine paraît deux fois par an en français, allemand, anglais et espagnol.

**Éditeur responsable :** 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 FARNET Magazine, la Commission n'a ni adopté ni approuvé, de quelque manière que ce soit, les positions exprimées dans cette publication. Toute déclaration faite dans FARNET Magazine ne peut être interprétée comme étant le reflet des opinions de la Direction générale des Affaires maritimes et de la pêche de la Commission européenne. 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 ce magazine.

© Union européenne, 2014.

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Imprimé en Belgique sur papier recyclé.



## Mettre les acquis en pratique ..... 4

Il y a huit ans, en 2006, la Commission européenne organisait une première réunion transnationale à Porto, au Portugal, pour lancer une nouvelle « approche territoriale » destinée à relever les défis auxquels était confrontée la pêche en Europe. L'Axe 4 était né. En 2014, on commence à voir ses résultats et à tirer les leçons de cette première expérience de développement local dans les territoires de pêche.



## Zoom: Apprentissage et parrainage entre pairs ... 10

Trois exemples de Suède.



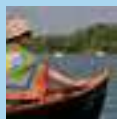
## Reportage : Partenaires de la mer ..... 14

Animer et accompagner l'action collective pour se forger une identité maritime commune à Marennes Oléron (Poitou-Charentes, France)



## Acteurs : Rita Pamplona ..... 21

Directrice de l'Unité Assistance technique de l'Autorité gestion du FEP au Portugal nous parle de son expérience et des perspectives futures pour les FLAG portugais.



## Reportages : L'Axe 4 du FEP à la pointe du développement durable en Roumanie ..... 24

Deux exemples, dans le delta du Danube et en Sud-Dobrogée.



## Alizés ..... 31

Quatre exemples d'intervention pour renforcer l'efficacité du FLAG.



## Projecteur : L'Axe 4 sur la voie de la réussite ..... 32

Une étude sur la mise en œuvre de l'Axe 4 du FEP dans 15 États membres estime que des avancées considérables pour l'emploi et des résultats qualitatifs importants ont déjà été engrangés par les FLAG et les porteurs de projet.

## Réseau FARNET ..... 35



## Editorial

« Faisons le bilan de ce qui a fonctionné jusqu'ici pour faire encore mieux à l'avenir. »

Cette dixième édition de *FARNET Magazine* est publiée au milieu d'une phase critique de transition. Beaucoup d'autorités de gestion (AG) et de FLAG, notamment dans les pays dont je m'occupe, sont sous pression pour achever la sélection et la mise en œuvre du plus grand nombre de bons projets possible avant la fin de la période de programmation actuelle. En même temps, les échéances pour la présentation des nouveaux programmes opérationnels du Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche (FEAMP) se rapprochent à grand pas.

Il y a au moins deux bonnes raisons de préparer, avec les parties prenantes et dans les plus brefs délais, l'avenir du développement local mené par les acteurs locaux (CLLD). La première est que l'adoption du cadre législatif du FEAMP a pris du retard par rapport aux autres fonds, ce qui augmente l'incertitude des parties prenantes et des autorités de gestion. C'est donc précisément maintenant que ces dernières et les FLAG doivent agir pour faire entendre la voix des communautés de pêche.

La seconde raison, comme le montrent plusieurs articles dans ce numéro, est qu'une somme énorme d'enseignements a été engrangée à travers l'expérience de l'Axe 4 au cours de cette période qui s'achève. En attestent les quelque 300 partenariats mis en place, plus de 6 000 projets mis en œuvre et les résultats très encourageants en termes d'emploi qui ressortent de l'étude de Capgemini sur l'Axe 4 qui sera publiée prochainement et dont on peut lire la synthèse dans ce numéro.

Mais il y a aussi place à l'amélioration et une nouvelle période de programmation est toujours l'occasion d'améliorer les choses. Tous les intervenants devraient donc prendre un peu de recul avant de se lancer dans les nouveaux programmes et dresser le bilan de ce qui a bien et moins bien fonctionné dans les différents contextes.

Les reportages effectués dans trois zones de pêche (Delta du Danube et Sud-Dobrogee en Roumanie, Marennes Oléron en France) ainsi que l'interview de Rita Pamplona de l'autorité de gestion portugaise reflètent la grande diversité de départ des stratégies locales. Le FLAG du delta du Danube, par exemple, intervient dans un territoire doté d'un énorme potentiel mais, parti presque de zéro, il a dû d'abord renforcer la confiance entre les autorités locales et les autres parties prenantes avant de pouvoir lancer différentes actions collectives. Il dispose du plus gros budget de tous les FLAG en Europe (22 millions d'euros) et, compte tenu des

besoins de son territoire, il n'est pas surprenant qu'une grande partie de ce budget soit consacrée à des services et infrastructures de base ainsi qu'à des investissements portés par le privé.

À l'autre extrême, Marennes Oléron est l'une des destinations touristiques les plus prisées de France tout en étant l'un des bassins les plus importants pour l'ostréiculture et la pêche. Il y existe une longue expérience du développement local. Le budget de ce FLAG, beaucoup plus modeste (à peine un million d'euros), est investi dans des opérations « collectives » visant à construire une identité maritime commune entre les acteurs locaux.

Malgré leurs grandes différences, les deux situations soulignent l'importance primordiale du facteur humain dans l'Axe 4, tant au plan des équipes que des membres des conseils d'administration. L'une des premières priorités doit donc être de veiller à ce que toute cette expérience et ce capital humain si péniblement acquis aux niveaux local, régional et national ne se perdent pas durant cette transition vers la prochaine période de programmation. Les États membres doivent s'assurer que les mesures de soutien préparatoire mais aussi de mise en œuvre des stratégies soient éligibles dès le 1er janvier 2014, si tant est que les conditions de base sont remplies. Ainsi, il importe que les AG et autres intervenants de l'Axe 4 prennent un soin particulier à éviter les ruptures de financement que pourrait provoquer la transition entre le FEP et le nouveau FEAMP.

Dans le premier article de ce numéro, la Cellule d'appui FARNET propose cinq façons de valoriser les acquis qui renforceront le travail des FLAG pour la suite: une stratégie plus ciblée avec suivi et évaluation pour améliorer sa flexibilité, une animation forte, un renforcement des capacités, davantage de soutien consacré à l'élaboration de projets de plus grande qualité, et enfin un plan de communication plus élaboré. Les FLAG travaillent déjà dans cette direction. Au cours des prochains mois, la Cellule d'appui FARNET proposera des outils sur le site internet et participera à des rencontres afin d'aider à mettre en œuvre ces principes. Comme le dit Rita Pamplona: « *Ne vous plaignez pas du vent et n'attendez pas qu'il se calme, mais adaptez la voile et allez de l'avant.* »

**Frangiscos Nikolian,**  
Chef d'unité (D3), Pays de la Méditerranée  
et de la mer Noire, Direction générale  
des Affaires maritimes et de la Pêche



## CINQ MOYENS POUR LES FLAG DE RENFORCER L'EFFICACITÉ DE L'AXE 4

# Mettre les acquis en pratique

**Il y a huit ans, en 2006, la Commission européenne organisait une première réunion transnationale à Porto, au Portugal, pour lancer une nouvelle « approche territoriale » destinée à relever les défis auxquels était confrontée la pêche en Europe. L'Axe 4, puisque c'est le nom qui lui fut attribué, est né dans un contexte économique relativement favorable, même si le secteur de la pêche connaissait déjà la crise. A cette époque, l'accent que l'Axe 4 mettait sur le développement local « durable » et « équilibré » était un mystère pour beaucoup d'acteurs du monde de la pêche. Mais si la nouveauté de l'approche semblait être déjà un défi, ce n'était rien par rapport à la crise qui pointait le bout de son nez !**



▲ Promotion de la criée flamande (FLAG belge)

Depuis lors, un réseau croissant d'hommes, de femmes et d'organisations s'est engagé dans la mise en œuvre de cette approche territoriale, nouvelle pour les communautés de pêche. Fonctionnaires européens, représentants des instances nationales et régionales de 21 États membres, personnel de plus de 300 groupes d'action locale pêche (FLAG) et plusieurs milliers d'acteurs locaux se sont efforcés de faire de cette approche une réussite. Ils avaient beaucoup à apprendre et ce fut une période et une démarche pleines de défis. Certaines erreurs ont bien-sûr été commises, mais une énorme quantité de bonnes pratiques et d'expériences a été engrangée et il y a beaucoup de leçons à en tirer.

La première, c'est que l'Axe 4 fonctionne. Il a fallu du temps pour mettre toutes les pièces du puzzle en place mais, à travers l'Union, les signes sont tangibles et les résultats de ces efforts sont en train d'apparaître : plus de 300 partenariats, plus de 6000 projets, un nombre considérable de nouveaux emplois créés (voir l'article « L'Axe 4 sur la voie de la réussite » dans ce numéro).

Mais aussi impressionnants que soient ses résultats, l'Axe 4 n'est pas qu'une affaire de projets. Sa fonction est d'aider les gens à s'aider eux-mêmes, à développer la pêche *avec* les gens plutôt que *pour* les gens. Dans ce contexte de crise économique, l'Axe 4 met des outils et des ressources entre les mains des populations locales, contribue à les rendre autonomes en ces temps d'incertitude face à des causes qui les dépassent. On constate donc des résultats moins tangibles mais non moins importants à l'aune de tous ces témoignages et histoires personnelles qui prouvent que l'Axe 4 a construit une confiance en soi et renforcé les capacités des communautés de pêche, les a aidées à sortir de leur isolement et a amélioré leur organisation locale. De son côté, le secteur de la pêche s'est peu à peu mis à considérer l'Axe 4 comme un complément utile aux autres politiques d'appui.



▲ Visite de l'autorité de gestion portugaise et d'une délégation croate à l'Aquamusée du Haut Minho soutenu par le FLAG Litoral Norte (Portugal).

Une récente étude de la Commission européenne sur l'Axe 4 souligne le rôle important joué par le personnel des FLAG dans la mobilisation des acteurs locaux et l'aide qu'il leur a fournie pour mettre en œuvre des projets qui améliorent le bien-être de leur territoire. Les succès de l'Axe 4 sont en effet intrinsèquement liés aux personnes qui ont été les moteurs du programme: coordinateurs de FLAG, animateurs, agents de développement, membres des conseils d'administration...

Une fois mis en place le dispositif organisationnel (également identifié comme essentiel à la réussite du programme), les compétences et l'expérience du personnel et des membres du FLAG apparaissent comme des facteurs déterminants pour les résultats de chaque partenariat. S'appuyant sur l'expérience des cinq dernières années mais aussi des leçons tirées de programmes similaires tels que Leader, la Cellule d'appui a identifié cinq éléments clés que les FLAG devraient prendre en consi-

dération pour améliorer la qualité de leur travail et maximiser leurs résultats futurs.

Afin de faciliter cette transition capitale vers la prochaine période de programmation, FARNET a l'intention de travailler avec les autorités de gestion et les réseaux nationaux pour aider les FLAG à capitaliser les compétences et l'expérience développées durant la période actuelle. Pour amorcer la démarche et montrer ce qui est possible de faire, nous proposons ici conseils et exemples pour chacun de ces champs prioritaires.



## Cinq champs d'apprentissage et d'amélioration

1. Savoir mobiliser les communautés de pêche, les aider à renforcer leurs capacités et leur donner les moyens de prendre l'initiative;
2. Employer des méthodes efficaces pour susciter, sélectionner et soutenir des projets de haute qualité;
3. Faire de la stratégie de développement local un outil de changement efficace et flexible;
4. Intégrer le suivi des progrès et résultats dans un cycle d'apprentissage et d'amélioration continus;
5. Communiquer efficacement le développement local et construire une communication bidirectionnelle avec les différents publics.



▲ Pêcheurs de la zone du FLAG Daujapils & Illukste (Lettonie).

## Renforcer l'animation, les compétences et la capacité des communautés de pêche à prendre leurs affaires en main

Une idée fausse et très répandue sur les groupes d'action locale, c'est qu'ils ne sont que des guichets locaux, dépositaires de politiques venues du haut et conçues ailleurs. Selon ce point de vue, tout ce que les partenariats locaux auraient à faire serait de publier des appels d'offres standards, attendre les projets et cocher les cases pour les noter en fonction des critères fixés.

Mais mettre en place et utiliser des groupes d'action locale juste pour distribuer des subventions publiques serait un gaspillage de temps et de ressources et, si c'était le cas, cela pourrait se faire beaucoup plus simplement. La valeur ajoutée essentielle des groupes d'action locale est leur capacité à utiliser ces fonds et à les gérer comme un outil pour renforcer les capacités des populations à prendre elles-mêmes de nouvelles initiatives. L'argent est un moyen, pas une fin. Les FLAG doivent donc fournir une gamme de services d'appui – animation, renforcement des capacités, accompagnement du projet- qui vont de pair avec l'octroi de subventions.

Ces fonctions à valeur ajoutée sont normalement effectuées par le personnel du FLAG, généralement payé sur l'allocation de fonctionnement du FLAG (limitée dans le cadre

du FEP à 10% de son budget public total). Pour la période actuelle, de nombreux budgets de FLAG étaient inférieurs à 1 million d'euros, ce qui signifie qu'ils ne pouvaient employer qu'un seul membre du personnel, souvent prêté par une autre organisation et travaillant parfois à temps partiel. Selon les missions du FLAG et la complexité de son administration, entre 20% et 100% du temps d'un employé à temps plein peut être accaparé par des tâches administratives. Avec pour conséquence que beaucoup de FLAG ne disposent d'aucune ressource humaine pour l'animation ou l'accompagnement des projets.

Au cours de la période actuelle, de nombreux FLAG ont trouvé des façons ingénieuses d'y remédier et de pouvoir libérer ces ressources d'animation essentielles. En Finlande, par exemple, les FLAG ont surmonté ce problème en confiant le fonctionnement du bureau et les tâches administratives au personnel de l'un de leurs partenaires publics (généralement l'instance responsable). Ils ont alors pu financer l'engagement d'un directeur / animateur à temps plein à travers des projets d'animation distincts.

La Commission européenne a reconnu la nécessité de renforcer la fonction d'animation des groupes d'action locale financés en 2014-2020 au titre du développement local (CLLD), en précisant que les ressources utilisées pour l'animation et les coûts de fonctionnement pourront, ensemble, atteindre jusqu'à 25 % du budget. L'animation peut englober :

- > campagnes d'information et travail de proximité dans le territoire ;
- > appui à la mobilisation des populations pour des activités collectives, mise en confiance et mise en place d'une organisation locale ;
- > conseil personnalisé, parrainage, échange et apprentissage entre pairs ;
- > formation.

Mais ces activités exigent plus que des ressources purement monétaires. Le FLAG a besoin de gens engagés et détenteurs de compétences spécifiques. Choisir la bonne personne est essentielle, et priorité doit être donnée aux candidats qui veulent faire la différence, possèdent de solides aptitudes en relations humaines, sont dynamiques et capables de s'adapter à toute sorte de situations.

Soyons clairs : la tâche du personnel du FLAG n'est pas d'animer pour animer. Les FLAG doivent identifier les atouts et les besoins de la population locale, et concevoir un plan d'animation qui contribue véritablement à la stratégie de développement local. Une expérience préalable en développement local est donc un atout important pour le personnel du FLAG, tout comme une connaissance du secteur de la pêche, surtout si le FLAG souhaite être crédible auprès de son public premier.

La section *Alizés* de ce numéro (page 31) présente plusieurs exemples d'opérations réalisées par un FLAG polonais pour mobiliser et animer son territoire.





▲ Projet de pêche durable dans la zone Österbotten (Finlande).

## Améliorer la qualité des projets sélectionnés afin de répondre plus efficacement aux objectifs stratégiques du développement local

Au cours de cette période, les FLAG ont d'abord fait face à une situation extrêmement difficile. Ils étaient chargés de soutenir des projets qui aident les communautés de pêche, rendent le secteur plus durable et, si possible, créent également des emplois. Les projets de qualité ont souvent été difficiles à trouver, même avec de l'animation.

Au tout début, les liens entre le FLAG et les pêcheurs étaient souvent faibles. Les communautés de pêche elles-mêmes étaient souvent fragmentées, dispersées et méfiantes. Beaucoup n'avaient pas les ressources financières, les connaissances, les compétences et l'état d'esprit pour développer des projets innovants, alors même que la crise suscite une aversion pour le risque et étouffe l'esprit d'entreprise. En outre, dans certains pays, le processus de candidature à projet a été inutilement compliqué. Face à la pression d'engager et de consommer leur budget, certains FLAG ont été tentés d'accepter des projets au tout venant.

Pour obtenir des projets de meilleure qualité, les FLAG doivent être beaucoup plus proactifs à tous les stades du processus de développement du projet – identification du projet, montage et « ingénierie ». Ils doivent également veiller à ce qu'il réponde étroitement et en toute transparence aux objectifs de leurs stratégie et procédures de sélection des projets.

Au stade de *l'identification d'idées de projets prometteuses*, le FLAG peut élaborer un système de stimulation, détection, dépistage et priorisation des projets qui valent la peine d'y consacrer plus de temps. L'implication forte du conseil d'administration peut être cruciale pour mobiliser la population. De même, des critères ou lignes directrices clairs, par exemple en ce qui concerne la contribution du projet à la stratégie de développement local, sont également importants, afin d'éviter tout soupçon de favoritisme ou de copinage.

Le *montage*, le regroupement des différentes parties prenantes et des composants qui font qu'un projet est de bonne qualité, peut nécessiter un certain leadership, de la diplomatie et beaucoup de persévérance. En participant à ce processus, le personnel et le conseil d'administration du FLAG doivent trouver un équilibre entre le temps et les efforts investis et les gains potentiels pour la stratégie de développement local, et peser les risques d'échec inévitables. Obtenir ce bon équilibre « coût/bénéfice » est une priorité.

La phase d'*« ingénierie »* du projet, la construction d'une proposition finale, nécessite souvent des compétences en étude de marché et analyse financière, ainsi que des savoir-faire spécifiques. Tous les porteurs de projet ni le personnel du FLAG n'auront ces compétences. Certains coordinateurs de FLAG sont diplômés en économie ou en gestion commerciale mais n'ont pas toujours d'expérience en gestion d'entreprise. Les membres du FLAG au contraire en ont souvent une. Un bon conseil ici, c'est d'être modeste, de reconnaître ses limites et de veiller à ce que les porteurs de projet aient accès aux conseils professionnels dont ils ont besoin.

La section *Alizés* de ce numéro (page 31) propose un exemple du renforcement des capacités que les administrations nationales ou régionales peuvent organiser afin de s'assurer que le personnel des FLAG possède les compétences de base pour évaluer la viabilité d'un projet.





▲ Sensibilisation à la pêche lors d'une « Semaine de la Mer » en France.



▲ Fumage de poisson dans la zone Nord-Kurzeme (Lettonie).

## Une stratégie de développement local plus ciblée mais aussi plus flexible

En 2007, au tout début de cette période de financement, l'approche territoriale était complètement nouvelle pour les communautés de pêche et aucun FLAG n'existait. Si certaines stratégies ont été élaborées par des groupes d'action locale Leader expérimentés, d'autres ont été rédigées par des organismes publics ou des bureaux de consultance sans réelle implication locale. Certaines stratégies ont donc été écrites en des termes plutôt généraux, d'où un manque de ciblage et de pertinence et une valeur opérationnelle insuffisante pour stimuler, orienter et sélectionner des projets pouvant profiter aux communautés de pêche. Dans le pire des cas, n'importe quel projet ou presque pouvait s'intégrer dans ces stratégies. Aujourd'hui, avec plus de 300 FLAG qui savent ce qui a et ce qui n'a pas marché, les choses ont heureusement évolué.

Quels écueils les FLAG devront-ils éviter cette fois-ci ? On peut anticiper deux problèmes principaux : d'abord, la tentation d'interpréter la satisfaction des besoins locaux comme étant de rendre tout le monde heureux. Si on commence en disant : « voici ce qui peut être financé, alors dites-nous ce que vous voulez », on obtiendra exactement ce qu'on demande, à savoir une liste de souhaits indifférenciés et de projets irréalistes. Si les FLAG veulent vraiment aider leur territoire à relever les défis et les opportunités auxquels il est confronté, il leur faut une stratégie intelligente, réaliste et fondée sur les besoins. Ce qui signifie entreprendre une démarche beaucoup plus complexe et délicate de négociation avec la population

afin de s'accorder sur ses priorités réelles, susceptibles d'avoir le meilleur impact possible sur le développement local.

La deuxième difficulté, c'est de trouver le juste équilibre entre, d'une part, s'accorder sur des objectifs « intelligents », clairs et mesurables avec la population locale, tel que le stipule le Règlement portant dispositions communes<sup>1</sup>, mais aussi conserver la souplesse nécessaire pour s'adapter au changement. Pour cela, les FLAG devront procéder à une solide étude des besoins et proposer des objectifs précis et mesurables pour leur stratégie future. La stratégie locale doit être un outil dynamique qui guide le travail du FLAG et peut être adapté au fur et à mesure que la mise en œuvre progresse et que de nouvelles circonstances surviennent. Il importe donc que les autorités de gestion prennent des mesures pour permettre aux FLAG de revoir régulièrement leur plan stratégique afin de maintenir sa pertinence face à l'évolution des besoins du territoire et l'adapter en conséquence.

La section *Alizés* (page 31) montre comment le FLAG Arcachon colle à ses objectifs stratégiques tout en procédant à des révisions périodiques.

## Tirer en permanence les leçons des succès et des échecs du passé pour s'adapter en conséquence

L'Axe 4, c'est changer pour améliorer les choses, quitte à les faire différemment. Il s'agit de trouver de nouvelles façons de répondre aux besoins et de profiter des opportunités. Plus important encore, il s'agit

d'une amélioration continue. Mais comment peut-on améliorer lorsqu'on se sait pas ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas ?

Quand on persiste à faire la même chose, il ne faut pas s'étonner d'obtenir le même résultat. Même les approches les plus efficaces peuvent être améliorées. Pour être réellement efficace et rester frais et motivé, il faut être dynamique, adaptable, critique et analytique. Ce qui veut dire que les FLAG doivent réfléchir à ce qu'ils font et comment ils le font, tirer les leçons de leur action et agir en conséquence. Trop souvent, suivi et évaluation sont perçus comme une corvée, un mal nécessaire, un détournement du travail réel. En fait, c'est la tâche qui devrait être la plus amusante : trouver ce qui fonctionne, recevoir la preuve que les efforts ont valu la peine, apprendre comment on peut faire mieux à l'avenir.

L'astuce ici pour les FLAG et les autorités de gestion, c'est de faciliter les choses, à commencer pour eux-mêmes. Planifier l'évaluation dès le début du processus est essentiel. Et bien le faire signifie qu'on dispose du système, des ressources et de l'information dont on a besoin quand on en a besoin. Quand elle est bien planifiée, la mécanique de cette démarche est tellement facile à gérer qu'on peut alors vraiment se concentrer sur les enseignements à tirer, procéder aux changements nécessaires, améliorer ce qu'on fait, comment on le fait et ce qu'on veut réaliser. L'investissement en vaut la peine !

L'article qui suit présente quelques techniques utiles que des GAL et FLAG suédois utilisent pour suivre, évaluer et améliorer leur travail

<sup>1</sup> Règlement (EU) n° 1303/2013.





▲ Chris Ranford, animateur du FLAG Cornwall (au centre) avec des pêcheurs lors de l'inauguration d'un nouveau ponton (Angleterre, Royaume-Uni).

## Tout le monde devrait connaître le FLAG

Donc, on a crédibilisé l'Axe 4 et fait de grands progrès, on a construit des capacités, le FLAG est bien perçu par la population locale, il reçoit des bons projets, la stratégie est plus souple et plus efficace, et on tire les leçons de tout ce qu'on a réalisé. Mission accomplie ? Non ! La dernière pièce du puzzle, c'est la communication, et si on la rate, c'est toute la démarche qui peut être en danger.

Communiquer signifie littéralement «partager». C'est une démarche volontariste, au cœur de l'approche de l'Axe 4 et de son fonctionnement. Bien communiquer l'Axe 4, ce n'est pas seulement transmettre des informations entre personnes déjà bien informées. Bien sûr, tous ceux qui sont impliqués dans le programme et sa mise en œuvre ont besoin de partager informations, connaissances, expérience et ressources. Mais si l'Axe 4 veut donner toute sa mesure, aujourd'hui et demain, il existe aussi beaucoup de gens, de communautés et d'organisations avec lesquels il importe de «partager» d'une autre manière, avec d'autres moyens.

Si on ne communique pas efficacement auprès des communautés de pêche et surtout auprès des instances de la pêche, comment peut-on compter à l'avenir sur le soutien du secteur, augmenter la participation, renforcer l'implication, générer de meilleurs projets et tirer les leçons de ce qui fonctionne ? Bien communiquer avec la population locale est également essentiel pour faire connaître et apprécier l'Axe 4, élargir son approche, déployer les ressources et obtenir le soutien du public et du politique.

Que faut-il améliorer en priorité ici ?

La chose la plus essentielle est de reconnaître l'importance de s'améliorer et de planifier. L'élaboration d'un plan de communication doit impérativement prendre en compte les éléments suivants :

- > Quels sont nos objectifs de communication, interne et externe ?
- > Qu'a-t-on besoin de communiquer ? Ce ne sont pas les sujets qui manquent : orientation, stratégie, contacts, appels à projets, critères et procédure de sélection, résultats, etc. Et ces informations sont plus intéressantes pour certaines personnes que d'autres.
- > Vers qui doit-on communiquer ? Quels sont les groupes cibles ? En ce qui concerne l'Axe 4, il s'agit notamment de la Commission européenne, de l'autorité de gestion, de l'agence de paiement, du réseau national, d'autres FLAG/GAL, des membres du FLAG, d'autres organisations de pêche parties prenantes, de la population locale et du grand public. Tous ont leurs propres besoins de communication distincts et peuvent être contactés à des fins différentes, à des moments différents, en utilisant différents canaux de communication.
- > Quand faut-il communiquer ? Pour que la communication soit efficace, le moment est essentiel. Transmettre le bon message à la bonne personne au bon moment pouvant avoir beaucoup d'impact, il ne faut pas précipiter les choses et ne pas risquer de surcharger sa communication en communiquant frénétiquement sur tout ce qu'on fait à tout bout de champ. Il faut choisir le moment, communiquer une mesure

importante prise par le FLAG ou lors d'une étape clé de la vie d'un projet, par exemple. Prévoir enfin assez de temps pour que la communication soit réussie.

- > Par quel moyen ou canal doit-on communiquer les messages ? Différents canaux peuvent être utilisés pour atteindre différents publics. Il faut employer la méthode la plus appropriée, les bons outils et la langue qui convient le mieux au public cible.
- > Et comment sait-on si sa communication a été efficace ? Une communication efficace doit produire l'effet désiré. Si ce n'est pas le cas, il faut comprendre pourquoi. Il est essentiel de vérifier si les messages, notamment à l'aune des réactions qu'ils ont suscitées, ont été bien reçus et compris, la communication étant par définition un processus à double sens.

Ce ne sont ici que quelques-unes des leçons que nous avons identifiées et qui, nous l'espérons, aideront les FLAG à continuer d'apprendre et d'améliorer leur travail quotidien dans leur territoire. Ces leçons vont alimenter les prochains outils que FARNET prépare et qui seront partagés avec les autorités de gestion, les FLAG et tous ceux qui s'efforcent de réussir le développement local dans les zones de pêche. En travaillant et apprenant ensemble, on peut considérablement progresser et préparer un avenir meilleur pour les territoires et les populations qui dépendent de la pêche. ■

## Zoom

# Apprentissage et parrainage entre pairs, un jeu d'équipe gagnant

**Les groupes locaux doivent savoir tirer les leçons des succès et des échecs, et s'adapter en conséquence.**

**Trois exemples de Suède.**

Faire fonctionner un FLAG, c'est un peu comme l'athlétisme : il faut une certaine dose d'*instinct*, de *sueur* et de *compétence*. Le responsable de FLAG aura beau avoir le meilleur « instinct » du monde et être prêt à en « suer » pour la cause, sans les « compétences » nécessaires, il aura du mal à atteindre les objectifs que son FLAG s'est fixé. Mais le bon fonctionnement du FLAG est un effort d'équipe. Collègues, membres d'autres FLAG et partenaires potentiels dans d'autres réseaux peuvent fournir une aide précieuse en partageant les idées, en discutant des problèmes et en proposant des solutions. L'apprentissage et la mise en pratique des leçons apprises grâce au parrainage, au jumelage et aux échanges entre pairs constituent une stratégie gagnante qui peut aider le FLAG à atteindre ses objectifs.

Mais pour améliorer efficacement le travail du partenariat, il faut commencer par admettre que jumelage et apprentissage par les pairs passent par la remise en question de son action et l'auto-évaluation, deux constantes dans la vie du partenariat. C'est seulement en étant conscient de ses forces et faiblesses que l'on pourra tirer parti de l'aide des autres.

L'auto-évaluation, et notamment ce qu'on a pu apprendre de ses pairs, peut s'articuler autour de trois démarches principales :

1. collecter systématiquement les informations pertinentes ;
2. analyser objectivement ces informations ;
3. partager les résultats de l'analyse avec le partenariat et en tirer des conclusions pour éventuellement procéder à des adaptations.



▲ Jeunes pêcheurs suédois en formation.

## Exemples de Suède

**Le jumelage et l'apprentissage entre pairs** permettent de bénéficier des idées et de l'expérience des autres partenariats. Deux exemples de Leader+ et Leader 2007-2013 révèlent certaines techniques que les FLAG peuvent également utiliser pour apprendre les uns des autres.

### 1. Réseau Suède du Sud-Est : la coopération au service de l'évaluation externe

En 2008, onze groupes Leader de Suède ont créé le réseau Suède du Sud-Est. Après des rencontres régulières durant un an, le sentiment général des groupes était que beaucoup d'échanges portaient sur les aspects « immatériels » de leur action et sur la difficulté de les formaliser. Cela a incité sept de ces GAL à confier à un intervenant externe la réalisation d'une évaluation qualitative et « apprenante » de leur travail afin d'estimer leur efficacité quant à la réalisation de leurs objectifs. L'étude a évalué 49 projets, sept projets par région, notamment à partir d'entretiens avec les présidents et directeurs de GAL, ainsi que plusieurs conseillers municipaux.

La démarche a abouti à des lignes directrices et à des conseils, par exemple sur la façon de mieux « vendre » les possibilités qu'offrait Leader aux acteurs locaux ou comment susciter et soutenir des projets en utilisant de nouvelles façons de communiquer leurs résultats, notamment à travers des mises en récit, des interviews et des visuels. L'étude a également suggéré que les projets allouent plus de ressources à l'évaluation et à la diffusion des résultats tant quantitatifs que qualitatifs.

Une autre recommandation importante de cette étude était que les porteurs de projet bénéficient d'un accompagnement tout au long du projet, de l'idée initiale à l'évaluation finale de ses résultats.

## 2. Parrainage et accompagnement de projet

Une autre façon de tirer parti du jumelage et de l'apprentissage entre pairs est de mettre en place un dispositif de parrainage, où des GAL/FLAG expérimentés accompagnent leurs homologues qui le sont moins. Mais cette formule de parrainage peut tout aussi bien être efficace entre le groupe et ses bénéficiaires. Nommer au sein du groupe une personne de contact attachée à chaque projet peut faciliter la circulation de l'information entre le GAL/FLAG et les opérations portées par les bénéficiaires sur le terrain.

C'est la formule adoptée par un FLAG suédois au cours de la période actuelle: à Blekinge, une «équipe d'appui» s'est créée autour de chaque projet, afin d'aider le bénéficiaire à mettre en œuvre son projet

de la meilleure façon possible et d'avoir un aperçu régulier de son évolution. Chaque projet sélectionné par le FLAG est donc suivi par une «équipe d'appui» mais sans que ce soit une obligation pour les porteurs de projet. L'expert ou l'équipe engagés pour accompagner le projet sont payés sur le budget du projet. Lors de la conception de celui-ci, un certain montant du budget est prévu pour couvrir les tâches de l'expert mandaté pour suivre le projet.

«Notre territoire ne compte que des petits pêcheurs côtiers et la plupart n'ont pas le temps de gérer un projet en plus de leur activité», explique Tommy Svensson, directeur du FLAG Blekinge. «Nous avons lancé ce concept d'équipe d'appui pour faciliter leurs tâches de porteurs de projet. L'expérience montre qu'il est extrêmement difficile de trouver une personne possédant toutes



▲ Tommy Svensson, directeur du FLAG Blekinge (Suède).

les compétences que requiert l'accompagnement d'un projet: connaissance de la pêche, capacité de gestion, compétences administratives... Nous avons donc formé une équipe d'appui autour de chaque projet: le personnel du bureau du FLAG s'occupe de l'administration, de la coordination et de la gestion stratégique du projet, mais on a également recours à une ou plusieurs personnes munies des compétences qu'il faut pour aider le bénéficiaire à conduire son projet. Ces «coach» sont rémunérés sur le budget du projet, proportionnellement à leur participation.»



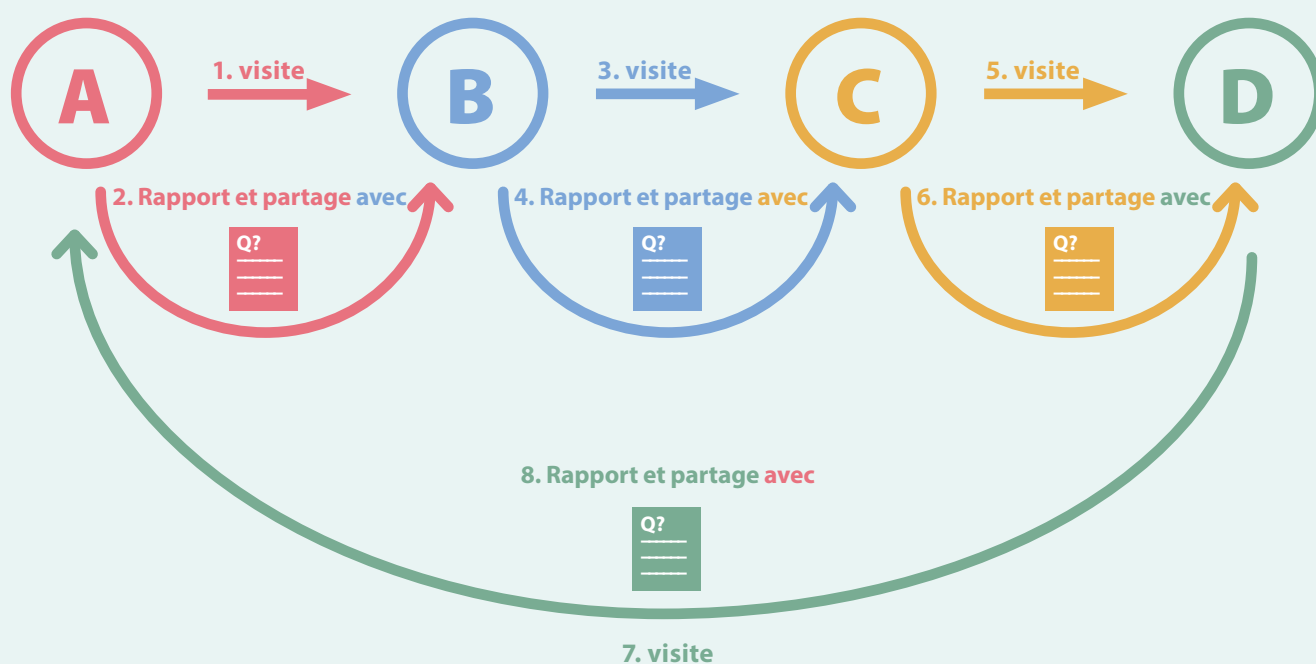


## Zoom

**3. L'apprentissage collégial: une initiative Leader+ (2000-2006)**

En Suède, des «Kollegiala lärandecirklar» (cercles d'apprentissage collégiaux) ont été organisés pour permettre une évaluation croisée entre groupes Leader. La démarche s'inspirait de l'expérience d'un réseau d'hôpitaux où les infirmières

des différents établissements se réunissaient régulièrement pour apprendre les unes des autres. Ces «cercles» pouvaient impliquer de 3 à 7 personnes et durer de 3 à 6 mois. Les participants au cercle, qui occupaient des postes similaires au sein de différents GAL, se sont engagés dans une série de réunions bilatérales «en boucles»:



Chaque groupe se réunit au départ pour décrire son travail et expliquer les difficultés et défis auxquels il est confronté. Ses membres conviennent ensuite d'une série de questions qu'ils veulent approfondir lors de rencontres bilatérales programmées.

Un membre du GAL «A» rend visite à «B» sur son lieu de travail afin de résoudre une série de questions qui pourraient l'aider dans ses activités; «A» fait un rapport de la réunion et le renvoie à «B» pour réflexion (apprentissage en double boucle). «B» rend ensuite visite à «C» (sur la base des mêmes questions mais avec la possibilité d'en ajouter d'autres), puis «C» rend visite à «D», qui rend visite à «A» et ferme ainsi la boucle. Une fois la boucle fermée, une deuxième réunion des groupes est organisée pour discuter des résultats et refermer le cercle.

Le processus peut être répété mais en changeant l'ordre de qui visitera qui.

Les rapports recueillis peuvent être utilisés comme un document collectif permettant une réflexion en commun de tous les groupes.

*« Le bon gestionnaire de projet (...) observe avec soin les progrès et performances, discute des résultats et des problèmes avec les autres membres de l'équipe de projet et cherche à adapter le fonctionnement du projet et des projets futurs à l'aune de leur point de vue. »<sup>2</sup>*



**Une expérience de terrain : Thomas Norrby (Faculté des Sciences agricoles, Uppsala)**

Membre d'un groupe Leader, Thomas Norrby a été impliqué dans des cercles collégiaux avec d'autres GAL qui ont débouché sur un certain nombre de techniques d'apprentissage mutuel : « En tant que président du conseil d'administration provisoire au début de la période de programmation 2007-2013, j'ai fait partie de l'équipe devant formaliser la stratégie du groupe Leader Upplandsbygd. J'ai lancé un débat pour déterminer ensemble quel était le niveau le plus pertinent pour l'auto-évaluation de notre travail (évaluation continue/suivi). Parmi les nombreuses alternatives possibles, nous avons convenu d'adopter une évaluation de pair à pair. Le personnel du GAL a ensuite décidé de se joindre à deux autres GAL voisins pour des échanges récurrents d'expérience entre membres du personnel. »

[thomas.norrby@slu.se](mailto:thomas.norrby@slu.se)

## Principaux enseignements

Le partenariat devrait :

- > **Intégrer une démarche de réflexion sur son action :** prévoir dans son programme de travail, à intervalles réguliers, des moments pour évaluer les réalisations, l'état d'avancement et les blocages.
- > **Coopérer avec d'autres partenariats et faire évaluer son travail en externe :** s'accorder sur les objectifs et les méthodes avec d'autres groupes pour en tirer des avantages mutuels et pertinents.
- > **Recueillir régulièrement des informations sur l'avancement des projets soutenus :** l'accompagnement assuré par le parrainage du projet peut bénéficier à la fois au porteur du projet et au partenariat.
- > **Etre toujours à l'affût de formules novatrices et alternatives :** pour analyser son travail et évaluer ses besoins, on peut s'inspirer de nombreuses sources et approches différentes.

<sup>2</sup> Guide to self-evaluation for employment projects, Initiative communautaire ADAPT, Commission européenne, mars 1997.

## Reportage

# ANIMER ET ACCOMPAGNER L'ACTION COLLECTIVE POUR SE FORGER UNE IDENTITÉ MARITIME COMMUNE À MARENNES OLÉRON

[POITOU-CHARENTES, FRANCE]

## Partenaires de la mer

**L'Axe 4 du Fonds européen pour la pêche (FEP) a permis aux acteurs locaux – pêcheurs, conchyliculteurs, élus, collectivités et associations, structures d'appui technique et de formation... – de se forger une vision commune et de mettre ensemble en œuvre des projets au service du développement durable de ce territoire à la fois rural et maritime.**

« Ce filet flambant neuf n'aura pas tenu plus d'une journée; il s'est déchiré dans des pierres de fond... Pas de chance! », commente Philippe Morandea, alias Pipo, observant le déchargement d'un immense filet devant l'Atelier des Gens de Mer installé dans le port de La Cotinière sur l'île d'Oléron. Ayant bénéficié d'un cofinancement de l'Axe 4 du FEP, l'Atelier vise à faciliter la réinsertion professionnelle des marins pêcheurs « débarqués » pour cause de maladie ou de handicap suite à un accident, comme c'est le cas pour Pipo. « Une structure comme celle-ci, c'est formidable, considère celui-ci, car elle nous permet de retrouver un emploi dans la pêche, de garder le contact avec la mer. » Employant 6 personnes, l'Atelier est en mesure d'offrir aux professionnels de la pêche un certain nombre de services, tels que le nettoyage et la réparation des filets, l'entretien des bateaux et diverses autres prestations de maintenance. « Nous sommes un port ouvert, pas cloisonné entre les secteurs », affirme Nicolas Dubois, directeur du port de La Cotinière et l'un des initiateurs du groupe d'action locale pêche (FLAG). « A l'image de ce projet, on sent une vraie solidarité autour du port. Et avec l'Axe 4, on a pu étendre cette solidarité à l'ensemble du territoire. »



### Entre terre et mer

Marennes Oléron, en Charente-Maritime (sud-ouest de la France), est un territoire à la fois rural – les premières villes centres, Saintes et Royan, sont à trois quarts d'heure de route – et résolument maritime: sur le continent, le bassin de Marennes (« Terra Maritimensis » pour les Romains) est constellé de marais, anciens golfes marins parsemés d'îles; quant à Oléron, elle est avec ses 30 km de long sur 8 km de large la plus grande des îles françaises métropolitaines après la Corse. Les deux ensembles, qui forment deux communautés de communes, sont reliés depuis 1966 par un pont de 3 km.

L'endroit est très touristique: Marennes Oléron représente huit millions de nuitées par an, soit un quart des nuitées de la Charente-Maritime, deuxième département le plus touristique de France. L'île d'Oléron recense à elle seule trois millions de passages. « Oléron est perçue comme une attraction touristique mais l'île est beaucoup plus que cela: la pêche et l'ostréiculture sont toujours deux secteurs économiques essentiels », insiste Nicolas Dubois. Alimenté par les eaux douces de la Seudre, le milieu marin bordant Marennes Oléron est très poissonneux et très diversifié: pas moins de 90 espèces halieutiques





▲ La Cayenne, à Marennes, est un important site ostréicole.

sont ainsi pêchées le long des côtes, avec comme produits phares la sole, le céteau et la langoustine.

La Cotinière, sixième port de pêche français en valeur déchargée (26 millions d'euros par an) représente 700 emplois, dont 200 marins-pêcheurs et 120 acheteurs. Une centaine de bateaux y débarquent leurs prises. Sa criée est une des rares à fonctionner deux fois par jour. 120 acheteurs s'y approvisionnent : poissonniers régionaux bien sûr mais aussi grossistes de France, d'Espagne (70 % des soles et des seiches prennent la route de ce pays) et d'Italie.

Mais Marennes Oléron, c'est aussi le plus important centre d'affinage et de commercialisation des huîtres de France et même d'Europe. La région compte plus de 900 entreprises ostréicoles dont 400 bénéficient de l'Indication géographique protégée (IGP) 'Huîtres de Marennes Oléron'. Avec la production de moules (80 entreprises), le secteur conchylicole représente 4 000 emplois à temps plein et 4 500 emplois saisonniers. « Notre économie est basée sur le tourisme et le secteur primaire, essentiellement la pêche et la conchyliculture », résume Mickaël Vallet, maire de Marennes, membre du Conseil Général et président du FLAG. « Il n'y a pas d'industrie, encore moins de grandes entreprises, seulement les travaux publics et le bâtiment. Il faut donc fortifier nos trois spécificités – la pêche, la conchyliculture et le tourisme –



▲ Criée de La Cotinière.

*dans le respect de l'environnement. Les programmes européens comme Leader et l'Axe 4 du FEP vont dans ce sens mais leur grand avantage c'est aussi, au-delà de l'argent, de faire travailler les gens ensemble. »*





▲ Le port de La Cotinière.

## Identité maritime

L'Axe 4 est porté par le Syndicat mixte du Pays de Marennes Oléron qui a quatre compétences: l'urbanisme et l'aménagement du territoire, la promotion touristique, l'assistance technique aux communes membres, et la contractualisation des programmes régionaux et européens comme l'Axe 4 du FEADER («Leader»), l'Axe 4 du FEP, ou encore des projets FSE et FEDER.

«L'Axe 4 du FEP s'inscrit parfaitement dans la dynamique du Pays», souligne Jean-Claude Mercier, directeur du Pays de Marennes Oléron. «C'est une vraie aubaine car avec Leader, on ne touchait pas les activités littorales. On avait des acteurs 'terrestres' mais pas les pêcheurs ni les conchyliculteurs. A présent, on dispose d'une vraie 'taskforce', pour parler européen: Leader et l'Axe 4 constituent un véritable guichet unique pour les porteurs de projet.»

## Une approche volontariste de l'évaluation

**En cette fin de programmation de l'Axe 4 du FEP, le groupe Marennes Oléron entreprend cette année un processus d'autoévaluation dont les principes ont été présentés et diffusés auprès des 11 FLAG français**

Conduite en interne, l'autoévaluation se basera sur le protocole méthodologique conçu par le FLAG en 2012 et en complémentarité de l'évaluation nationale réalisée par un prestataire externe à la demande de l'autorité de gestion française.

Les questions évaluatives retenues par le FLAG Marennes Oléron s'attachent tout particulièrement à analyser la mise en œuvre de la stratégie locale :

- > Dans quelle mesure la consommation de l'enveloppe financière allouée reflète-t-elle la bonne conduite de la stratégie du groupe ?
- > Les membres du comité de programmation FEP se sont-ils approprié la mise en œuvre du programme ?
- > Le soutien apporté par le programme permet-il aux porteurs de projet de s'investir dans le déploiement de la stratégie locale ?

Dans un premier temps (janvier-août 2014), il s'agira de collecter, compiler, organiser et croiser :

- > des données quantitatives et les données clés du programme ;
- > des données qualitatives, sous la forme d'un questionnaire auprès des membres du comité de programmation, des partenaires associés et des porteurs de projet, en partie dans le cadre d'entretiens individuels.

Dans un deuxième temps (septembre-décembre 2014), il s'agira de réaliser une analyse collective de ces données, notamment dans le cadre d'un groupe de travail «Evaluation». Un séminaire de présentation et de restitution des résultats pourra également s'envisager en fin d'année et compléter cette analyse.

Des éléments comparatifs pourront être développés en collaboration avec le GAL Leader du Pays Marennes Oléron, ainsi qu'avec le FLAG Bassin d'Arcachon-Val de l'Eyre en matière de coopération.

Cette démarche d'évaluation entreprise par le FLAG Marennes Oléron a été présentée et diffusée auprès des 11 FLAG français dans le cadre du réseau PACTE animé par la Direction française des Pêches et des Affaires maritimes et l'Agence de Services et de Paiement. Des échanges entre les groupes ont d'ores et déjà été engagés sur cette base.



Au sein de son «comité de programmation», le FLAG rassemble 21 structures représentatives de l'ensemble des acteurs du territoire: collectivités, organisations professionnelles, environnementales, touristiques, Lycée de la Mer, Centre d'expérimentation et d'exploitation aquacole.... «L'Axe 4 est ancré dans la démarche initiée par le programme de gestion intégrée des zones côtières (GIZC) entre 2005 et 2008», raconte Amélie Perraudau, animatrice du FLAG. «Cela a facilité la mobilisation des différents acteurs pour l'Axe 4. Il reste que pour nous qui n'avons pas bénéficié de Leader avant 2009, l'approche locale, territoriale, était nouvelle. Les filières professionnelles travaillent traditionnellement sur une base nationale et sectorielle. L'approche territoriale n'est pas encore tout à fait acquise mais elle déjà bien entrée dans les esprits.»

Le dossier de candidature Axe 4 du FEP s'est appuyé sur l'organisation de trois ou quatre «forums» par secteur d'activité – pêche, conchyliculture, tourisme et environnement. 80 personnes ont participé au processus. «A la différence de Leader qui imposait des critères d'éligibilité très stricts, l'Axe 4 donnait beaucoup plus de choix. L'angle expérimental du programme était idéal, on avait une page blanche à écrire en quelque sorte», ajoute Amélie.

La démarche a abouti à l'élaboration d'une stratégie dont l'objectif principal est de renforcer l'identité maritime du territoire à travers les produits (valorisation), l'environnement et le patrimoine maritime, et enfin «les hommes» – comme le dit joliment Amélie Perraudau – à travers le soutien aux filières professionnelles.

«C'est le fait de travailler ensemble qui nous a conduits à choisir la valorisation de l'identité maritime», explique Lionel Pacaud, directeur de la Maison du tourisme, membre du FLAG et porteur d'un projet Axe 4 collectif. «Chacun avait sa vision des choses. Mutualiser ses forces, c'est du gagnant/gagnant. Grâce au partenariat, le territoire va par exemple disposer de bases de données, de photos, de vidéos, etc. Tout ça va nous permettre de réaffirmer l'identité maritime du territoire, notre image de 'campagne à la mer'. Réaffirmer cette identité est une chose très importante car les néo-arrivants, souvent des retraités originaires de grandes villes, tendent à oublier qu'il y a ici des gens qui travaillent et vivent de la mer.»



▲ Réparation de filets à l'Atelier des Gens de Mer, entreprise sociale qui emploie des pêcheurs accidentés.

## Animation et accompagnement

Le FLAG et sa stratégie ont été sélectionnés en juin 2009. L'animation a débuté en février 2010. Après l'affectation d'une animatrice, le comité de programmation a mis en place différents groupes de travail portant par exemple sur les restaurateurs, la gestion des déchets, le patrimoine maritime et la communication, avec déjà en filigrane la préoccupation de l'évaluation (voir l'encadré). «Ce dispositif a permis de se rencontrer, de mieux se connaître et de mettre en réseau les opérateurs, par exemple sur le thème de l'environnement», précise Amélie. On a lancé une dynamique, mobilisé et responsabilisé les acteurs, bref, mis tout le monde dans le même bateau. Il faut dire que l'on a la chance d'être sur un petit territoire et la proximité favorise beaucoup de choses.»

Il reste que l'animation demande beaucoup de temps. Disposer d'un animateur à plein temps n'est donc pas un luxe. «L'animateur est un booster», affirme Lionel Pacaud. «Il donne une crédibilité collective au projet... C'est un médiateur qui met de l'huile dans les rouages. Sa neutralité permet d'arrondir les angles car chaque acteur a ses intérêts et point de vue qui lui sont propres, d'où un risque permanent de dissociation.»

Si l'animation demande beaucoup de temps, c'est aussi parce que le FLAG ne se contente pas d'élaborer et de sélectionner des projets mais il les accompagne tout au long du processus. «Tous les porteurs de projet ont joué le jeu de nous associer dans la réalisation de leur projet», souligne Amélie. «Je suis invitée à toutes les réunions importantes dans la vie du projet. Nous ne sommes pas considérés comme une simple chambre d'enregistrement. Notre rôle d'accompagnateur est très bien reçu. L'accompagnement prend de multiples formes. Cela demande du temps et de l'énergie mais, en cette fin de programme, nous sommes devenus très efficaces, en termes de gestion financière par exemple, ce qui simplifie la vie des porteurs de projet. On sait ce qu'il faut justifier ou pas. Car il ne suffit pas de sélectionner un projet: encore faut-il pouvoir le payer au final, éviter le risque de devoir rembourser l'aide consentie. Le porteur de projet sait qu'il doit scrupuleusement veiller à la réalité des règles.»





## Apprentissage

Le comité de programmation (CP) se réunit trois fois par an, avec comme principal ordre du jour l'état de la consommation financière et l'examen des projets – ceux qui sont déjà programmés mais aussi ceux qui ont été reprogrammés à cause de délais, de modifications ou de remarques à prendre en compte. «*Le Comité de programmation de l'Axe 4 permet de mettre autour de la table des gens d'univers différents*», souligne Lionel Pacaud. «*On se connaissait mais on n'avait pas l'habitude de mener des dossiers ensemble. Cette mise en relation des acteurs est quelque chose de très important. Le fait de travailler ensemble – tourisme, pêcheurs et ostréiculteurs, les trois piliers du territoire – a permis de se comprendre. Avant, il n'existait aucune instance formelle pour le faire parce que chaque filière travaillait séparément. Par exemple, producteurs et restaurateurs connaissaient mal leur réalité respective. Aujourd'hui, chacun se rend mieux compte des contraintes logistiques ou de la dynamique des prix de l'autre. On apprend les uns des autres.*»

Et Amélie Perraudau d'insister: «*Le CP est un vrai lieu d'échanges et de discussions entre élus, filières professionnelles, associations environnementales, y compris sur d'autres sujets.*» Ce que confirme Jean-Baptiste Bonnin de l'association IODDE créée en 2004 et devenue en 2011 l'un des 80 centres permanents d'initiatives pour l'environnement (CPIE) existants en France: «*IODDE ne porte pas de projet Axe 4 mais nous sommes membres du comité de programmation auquel on donne un peu la couleur développement durable. Lors de ces réunions, on peut utilement discuter avec les acteurs. Nous profitons de ces lieux de débats pour diffuser et véhiculer des messages pour aller plus loin; par exemple sur l'intérêt de traiter les déchets à la source pour les pêcheurs et les conchyliculteurs, lorsque sont évoqués les projets de déchet-terie portuaire de La Cotinière, unique en France, ou l'initiative Terre-Mer Chantiers.*»



▲ Terre-Mer Chantiers prépare les poches à huîtres usées pour le recyclage.

## Actions environnementales transversales

Terre-Mer Chantiers est une structure d'insertion portée par une association, «*l'une des seules du genre en France au regard de son activité*» selon deux de ses responsables, Thierry Leques et Gilles Bouillauguet. Elle a été créée en avril 2012 suite à une étude cofinancée par l'Axe 4. Il s'agit de concilier protection de l'environnement et insertion de chômeurs de longue durée. L'entreprise prépare le recyclage des plastiques issus de l'activité conchylicole ainsi que d'autres déchets maritimes, comme ceux trouvés sur les plages. 17 employés trient, nettoient et préparent par exemple des poches à huîtres usées, avant leur expédition, le plus souvent à Barcelone, siège du principal producteur de ce type de matériel en Europe. Outre l'étude, l'Axe 4 va à présent cofinancer une ligne de tri mécanisée ainsi que d'autres équipements facilitant l'efficacité et le confort du travail.

L'environnement étant par essence un domaine transversal, d'autres projets environnementaux sont soutenus par l'Axe 4. Ana-Maria Le Goff est responsable des espaces naturels à la communauté de communes de l'île d'Oléron. C'est elle qui a créé le service en avril 2011. Son équipe de

quatre techniciens veille à la bonne santé de l'environnement de l'île car même si Oléron est relativement urbanisée, 70 % de sa superficie est classée en espaces naturels et 40 % en zone Natura 2000. Concrètement il s'agit d'entretenir et d'aménager ces espaces, de conseiller et d'assister techniquement les communes et d'observer les sites particulièrement sensibles comme les marais et les estrans. «*Nous avons une mission de surveillance mais aussi d'information et de sensibilisation*», explique Ana-Maria. «*Il y a ici une grande diversité de milieux naturels mais aussi une grande diversité d'acteurs: résidents, touristes, plaisanciers, pêcheurs à pied professionnels et amateurs... Il faut fédérer tout cela, faire du lien, diffuser le même message à tous, promouvoir la cohérence comme par exemple inciter les propriétaires à installer le même type de clôtures...*». Prochainement, l'équipe emménagera au nord de l'île, le long de la plage du Douhet, dans un ancien centre de vacances reconverti en maison des associations environnementales. Au bout du compte, l'Axe 4 aura cofinancé le démarrage du service, le matériel nécessaire, les uniformes des techniciens et l'équipement informatique.

## Partenariat et actions collectives

La dynamique partenariale engendrée par l'Axe 4, le tissu associatif particulièrement riche et le budget relativement limité du FLAG (environ 1 million d'euros) ont fait que la quasi-totalité des quelque 30 projets soutenus par Marennes Oléron consiste en des actions collectives impliquant plusieurs groupes d'acteurs. Comme le souligne le directeur du port de La Cotinière, Nicolas Dubois : « l'Axe 4 a fait émerger la transversalité maritime. »

Ainsi, le projet « Fourchette et Saveurs de la mer » (23 100 euros) a mobilisé durant 18 mois pêcheurs, conchyliculteurs, Maison du Tourisme ainsi qu'une vingtaine de restaurateurs et poissonniers. « Il s'agissait de former des 'ambassadeurs des produits locaux', à l'image des 'ambassadeurs du tri' dans le domaine environnemental », explique Laurent Champeau, directeur du Comité Régional de la Conchyliculture de Poitou-Charentes (CRCPC) et autre membre fondateur du FLAG. « Durant 18 mois, ceux-ci proposaient des plats en fonction de la saisonnalité des produits. Sans l'Axe 4, cette opération n'aurait jamais vu le jour. »

Au travers du partenariat avec les producteurs de crevettes et salicornes en marais, « Fourchette et Saveurs de la mer » a bénéficié de l'assistance technique du Centre régional d'expérimentation et d'Exploitation aquacole (CREEA), également impliqué dans trois autres projets Axe 4 : une étude sur la prédation des moules (par les goélands, les dorades et les bigorneaux perceurs), une étude préalable sur le pertinence d'installer des récifs artificiels au large d'Oléron (« un autre projet très fédérateur, avec beaucoup d'acteurs », selon le directeur du CREEA, Philippe Blachier) et l'expérimentation *in situ* du rôle purificateur des « claires » d'affinage. La particularité des huîtres de Marennes Oléron est en effet qu'une grande partie d'entre elles sont affinées pendant 28 jours dans des « claires », sorte de très petits étangs qui servaient à l'origine de marais salants. L'étude et son suivi visaient à démontrer que l'eau des claires a un pouvoir de décontamination, un peu comme le lagunage pour les eaux usées. « Nous avons obtenu d'excellents résultats », conclut Philippe Blachier. « On a vu qu'une huître volontairement contaminée, donc impropre à la consommation, redevenait parfaite au bout de 48 heures dans la claire. Elle avait même meilleur goût ! »



▲ Le projet « Fourchette & Saveurs de la mer » a rassemblé pêcheurs, conchyliculteurs, la Maison du Tourisme et une vingtaine de restaurateurs et poissonniers.

Du côté de la conchyliculture, d'autres projets Axe 4 conjuguent études, travaux de collecte et partenariat entre les acteurs. Avec 'Conchylifutur', le CRCPC souhaite communiquer sur les enjeux de développement pour la profession conchylicole, comme l'application de nouvelles techniques d'élevages des huîtres en eaux profondes, ce qui implique de dépasser des conflits d'usage. Cette action s'inscrit en complément de la création d'un observatoire socio-économique et d'une étude sur les services éco-systémiques rendus par la profession à l'environnement, afin notamment de vulgariser les données et la littérature scientifique auprès des professionnels et du public pour en faire des outils au service de l'aménagement du territoire).

Autre exemple : pêcheurs, poissonniers et le Centre de formation professionnel du Lycée de la Mer de Bourcefranc-le-Chapus ont coopéré avec le Port de La Cotinière autour de la formation et de l'accompagnement du personnel de la criée. L'objectif était d'apprendre à mieux et plus rapidement évaluer la qualité du poisson et les lots présentés à la vente, d'où une meilleure crédibilité auprès des pêcheurs et des acheteurs.

Enfin, ont été initiées autour du FLAG plusieurs manifestations culturelles comme une Fête annuelle des chants de marins, l'événement « Histoires de marins » (contes,

ateliers d'écriture, exposition...) et un Festival des livres et de la gastronomie de la mer.

Ces opérations ont-elles toutes remporté le succès escompté ? Les différents intervenants rencontrés expriment tous une déception quant aux résultats mitigés du pescatourisme. Laurent Champeau explique : « Il y avait l'exemple d'Arcachon qui pratique cette activité<sup>3</sup> et il existait aussi ici une association, 'Terre marine', qui organisait des excursions en mer. Mais la réglementation est devenue beaucoup plus contraignante. Une vingtaine de conchyliculteurs étaient intéressés par le pescatourisme mais ils se sont découragés. Pour pouvoir prendre des passagers à bord, il faut notamment installer sur le bateau une rambarde, ce qui entrave beaucoup la manipulation des poches donc l'essentiel du travail... De plus, en matière de formation, les règles ne sont pas les mêmes qu'à Arcachon, du fait de la catégorie de navigation. Quoiqu'il en soit, trois conchyliculteurs l'ont pratiqué en 2011 et un seul en 2012. Les résultats sont donc mitigés et c'est dommage compte tenu de la demande, du potentiel de développement et des rapprochements engagés en 2011 avec les offices de tourisme. »



3 NDLR : voir FARNET Magazine n°3.

## Et pour la suite ?

A Marennes Oléron, l'avenir de l'Axe 4 est bien entendu dans tous les esprits. « Pour la suite, nous souhaitons continuer à développer des outils de valorisation en matière de produits mais aussi du patrimoine vu sous l'angle humain, montrer nos belles cabanes pittoresques mais surtout les gens qui travaillent dedans, les métiers... », énonce le directeur de la Maison du tourisme, Lionel Pacaud. « Les nouvelles technologies de communication comme les flux vidéo pour smartphones permettent de faire parler les gens du cru, de montrer à distance toute l'authenticité de notre territoire de transmettre le message : Marennes Oléron, c'est les 'vraies' vacances, avec de 'vraies' activités et l'occasion de faire de 'vraies' rencontres. »

Du côté des conchyliculteurs, Laurent Champeau souhaite « approfondir ce qui a été fait et se servir de l'expérience acquise pour lancer d'autres projets à forte connotation environnementale, toujours dans une optique de gestion intégrée. » Du côté des pêcheurs, on veut par exemple poursuivre la réflexion amorcée au cours de cette première période de programmation sur la labellisation d'une soupe de poisson et lancer de manière opérationnelle le programme de valorisation des déchets de poisson avec notamment comme débouché la pharmacologie.

« Le développement local intégré est le fil conducteur de notre travail futur. A présent, il faut transformer l'essai », estime Jean-Claude Mercier, directeur du Pays Marennes Oléron. Et le président du FLAG, Mickaël Vallet, de préciser : « Nos atouts peuvent aussi être des contraintes. Le défi, c'est de maintenir un équilibre vertueux. Pour la suite, je vois trois grandes priorités pour notre territoire : maintenir les entreprises existantes et en attirer de nouvelles – je pense aux chantiers navals ; renforcer notre attractivité, notamment en professionnalisant l'accueil touristique ; et enfin renforcer l'élan créé par l'Axe 4 du FEP en intensifiant le dialogue entre les acteurs. » ■



▲ Sensibilisation auprès des pêcheurs de coques.

### MARENNES OLÉRON (France)


**Superficie :**

356 km<sup>2</sup>

**Population :**

36 859 habitants (2011)

**Densité :**

103 habitants/km<sup>2</sup> (2011)

Budget Axe 4	EUR			
	UE	National	Privé	Total
Total	500 000	500 000	41 000	1 041 000

**CONTACT**
**Groupe FEP Marennes Oléron**

a/s Amélie Perrauudeau

22 rue Dubois Meynardie

F-17320 Marennes

Tel. +33 546 75 23 89

[a.perrauudeau@marennes-oleron.com](mailto:a.perrauudeau@marennes-oleron.com)

<http://www.marennes-oleron.com>





# Acteurs

## Rita Pamplona :

« Les sociétés modernes tendent à privilégier l'approche ascendante, à impliquer les gens dans la prise de décision et à les responsabiliser. »

Entretien avec Rita Pamplona, Directrice de l'Unité Assistance technique de l'Autorité gestion du FEP au Portugal.

**FARNET Magazine : Quel est votre parcours personnel et professionnel ? La pêche a-t-elle marqué votre enfance ?**

J'ai commencé à travailler sur les programmes opérationnels pour la pêche en 2000. J'ai fait un baccalauréat en communication sociale, suivi un cours de post-graduat en gestion des politiques publiques et une formation en affaires maritimes. Après la révolution de 1974, ma mère avait trouvé un emploi dans le secteur public, aux services de la pêche. Je suis née en 1977 et l'une des premières choses que j'ai apprises, c'est qu'il y a trois sortes d'êtres humains : les morts, les vivants et ceux qui travaillent en mer. Maintenant, je suis heureuse de connaître cette réalité en première ligne. Le secteur est plein de gens très spéciaux. Endurcis par les conditions auxquelles ils sont exposés au quotidien, les pêcheurs sont des gens ouverts et généreux. Je dois dire que je suis très fière de suivre les traces de ma mère, et je crois que cela lui fait grand plaisir.

**Qu'avez-vous d'abord pensé de l'approche Axe 4 ? Votre avis a-t-il changé en cours de route ?**

Je crois que les sociétés modernes qui fonctionnent bien tendent à privilégier l'approche ascendante, à impliquer les gens dans la prise de décision et à les responsabiliser. Plus les gens participent, mieux c'est. L'Axe 4 apporte une dimension supplémentaire à cette philosophie : la participation va au-delà du simple choix des options. Elle concerne aussi le choix des actions et la façon de mettre en œuvre les mesures, dans le respect des règles et de la bonne utilisation des fonds publics. Au début, j'étais sceptique : d'abord, à cause de l'inexpérience de certains collaborateurs de FLAG quant à la prise en compte de l'intérêt général ; ensuite, à cause des risques de conflit d'intérêt et d'une possible confrontation entre intérêts individuels une fois les choix faits sur le terrain. Avec le recul, je constate que ce défi a été relevé. Il y avait plusieurs obstacles à surmonter et tout n'est pas encore parfait. Il y a toujours place à l'amélioration et c'est ce que nous faisons : chercher activement à améliorer la démarche et trouver les solutions adéquates.



**Rita Pamplona**

Directrice de l'Unité Assistance technique de l'Autorité gestion du FEP au Portugal.

**En tant que coordinatrice de l'Axe 4 à Lisbonne, quelle a été votre meilleure expérience de travail avec les FLAG ? Qu'auriez-vous aimé faire différemment ou plus longtemps ?**

L'occasion d'œuvrer pour une politique basée sur l'approche ascendante est déjà une expérience enrichissante en soi. Les FLAG portugais sont parfois portés par des organismes publics, parfois par le secteur privé. D'où deux visions complètement différentes, qui aboutissent à des réponses et à des attitudes différentes. Être confronté à ces deux réalités a été très utile et très enrichissant. Nous aurions dû organiser une campagne pour montrer les meilleurs projets et essayer de transférer les bonnes idées d'un FLAG à l'autre. Comme par exemple, le projet des Villages de la Mer porté par le groupe Litoral Norte.



## Les FLAG portugais : un bon équilibre entre secteur public et secteur privé



Dotés d'un budget public d'environ 3 millions d'euros chacun, les sept FLAG portugais ont été mis en place à partir d'organisations existantes de différent type -associations, communes ou communautés de communes. Plusieurs groupes comptent également un GAL Leader dans leur partenariat.

Au Portugal, secteurs public et parapublic doivent constituer 50 % du partenariat des FLAG. Les collectivités locales sont bien représentées, de même que des organismes publics très divers tels que des instituts de formation professionnelle du secteur maritime, des entités comme Docapesca (une société de distribution en partie financée par l'État qui alimente en poisson le marché portugais, gère les criées et les données sur les ventes de poisson frais), ainsi que des partenaires académiques – instituts polytechniques (Leiria) et universités (Aveiro). Le secteur privé doit représenter l'autre moitié du partenariat et 60 % des partenaires privés doivent provenir du secteur de la pêche.

Conscients des nombreuses possibilités offertes par l'économie maritime, les FLAG portugais ont fait de la diversification vers d'autres activités économiques une priorité absolue, juste devant l'amélioration de la compétitivité du secteur de la pêche et la gestion de l'environnement. L'analyse des stratégies montre que les activités que les FLAG portugais promeuvent concernent : la diversification et restructuration des activités économiques et sociales locales ; la mise en relation des différents acteurs du territoire avec le secteur de la pêche local ; la formation et la recherche ; le développement du potentiel des produits de la pêche et de l'environnement côtier.

Pour plus d'information sur l'Axe 4 au Portugal : <http://bit.ly/1j2tvNZ>



▲ Pêcheurs portugais.

### Qu'est-ce qui a été difficile et qu'est-ce qui a été valorisant ?

Impliquer les pêcheurs tout en essayant de ne pas perdre de vue l'objectif ultime a été le plus difficile. La création d'emplois dans le secteur de la pêche a aussi été un défi. L'expérience la plus enrichissante a été de participer à une initiative qui peut changer la vie des gens et créer une mentalité entrepreneuriale nouvelle au Portugal.

### Cinq ans plus tard, quels sont à votre avis les bienfaits que les FLAG portugais ont procuré à leur territoire ?

Selon les territoires, on constate davantage d'innovation (FLAG Litoral Norte), une meilleure promotion des produits locaux (FLAG Região de Aveiro & Alem Tejo), plus d'emplois créés (FLAG Sotavento do Algarve) et plus de diversification et de services locaux (tous les FLAG portugais). En bref, plus de capacité locale et une plus grande masse critique.

### Le Portugal a été durement touché par la crise. Comment cela s'est-il traduit pour les communautés de pêche ?

Plus de chômage, plus de difficultés financières...

### Les FLAG ont-ils souffert ? Comment ont-ils fait face et quelles solutions ont-ils trouvées ?

Le plus grand défi a été d'instaurer la confiance. Le type d'aide que l'Axe 4 fournit peut contribuer à créer des sources de revenus supplémentaires ou alternatives, mais en ce qui concerne les incitants pour ajuster la taille de la flotte, les pêcheurs ont tendance à voir l'Axe 4 comme une sorte de menace, quelque chose qui vise à mettre fin à leur activité. Pour le FLAG Sotavento do Algarve, la solution a consisté à aider les pêcheurs à monter des dossiers pour accéder aux autres axes du FEP. Pour le FLAG Oeste, la solution a été de construire un réseau d'associations de pêcheurs. Pour contrer le risque de non exécution ou d'exécution partielle des projets, le FLAG Litoral Norte a publié un appel à « projets de réserve », des projets qui seraient financés seulement si l'argent alloué aux projets déjà approuvés n'était pas dépensé.



▲ Recherche sur la conservation du poisson au GIRM de Peniche dans la zone Oeste.



▲ Visite au FLAG Litoral Norte.

### **Connaissez-vous au Portugal ou dans un autre pays un projet Axe 4 particulièrement intéressant, qui pourrait inspirer d'autres territoires de pêche au Portugal ?**

Les expériences sur de nouvelles façons d'utiliser les algues sont un bon exemple. Au Portugal, le FLAG Litoral Norte a soutenu un projet qui utilise les algues comme engrais. Au Danemark, ils les emploient pour fabriquer de la crème glacée, en vantant leur bienfait pour la santé. Il y a aussi ce fameux projet porté par João Sabino, un conchyliculteur aux grands yeux bleus, qui a utilisé l'Axe 4 pour acheter un bateau de tourisme. C'est du moins un projet qui a beaucoup plu aux dames de la Commission européenne ! (rires).

### **A quoi vont ressembler les FLAG au Portugal prochainement ? Y en aura-t-il plus ? Que représente le « nouvel Axe 4 » pour les FLAG et les communautés de pêche locales ?**

Eh bien, nous attendons nous aussi la réponse qui sortira des négociations entre les parties prenantes. Le projet de règlement qui est en cours de discussion devrait permettre aux FLAG et aux groupes d'action locale ruraux (GAL) de fusionner leurs structures, tout en répondant aux défis spécifiques avec des stratégies différentes. C'est peut-être une bonne chose dans certains cas, notamment en termes de réduction des coûts de fonctionnement, mais dans d'autres cas, il peut y avoir des inconvénients et une perte possible de ciblage. Nous aimerions pouvoir étendre l'approche Axe 4 à plusieurs territoires non couverts par le Fonds actuel. Mais, dans le contexte de l'approche ascendante, ce sera aux populations elles-mêmes de décider de ce dont elles ont besoin. En ce qui concerne le rôle de l'autorité de gestion sur cette question, nous nous positionnons comme un modérateur.

### **Pour sortir de la crise, le Portugal voit dans son économie maritime un autre gisement d'opportunités (« croissance bleue », etc.). C'est clairement indiqué dans sa stratégie maritime nationale. Comment les FLAG s'inscrivent-ils dans cette perspective ?**

Ils devront être au bon endroit au bon moment. La Stratégie maritime nationale (SMN) et la proposition de règlement pour la prochaine période de programmation fournissent beaucoup d'éléments utiles pour la conception de la stratégie des FLAG.

Ceux-ci y sont considérés comme l'un des vecteurs pour la mise en œuvre de la SMN. La période 2014-2020 envisage de nouveaux domaines d'appui, tels que la politique maritime intégrée, et la SMN propose la mise en place de « pôles maritimes » dans les zones où les FLAG interviennent.

### **Y a-t-il un secteur particulier de croissance bleue où les FLAG pourraient être des leaders ou des facilitateurs ?**

De nos discussions avec les FLAG au niveau national, il ressort qu'ils ont l'intention d'initier l'élaboration d'une nouvelle réglementation nationale sur le pescaturisme, sur le modèle de ce qui se pratique déjà en France, dans certaines régions d'Espagne et aux Açores. Un autre domaine d'innovation possible est la valorisation des déchets de la pêche. Mais ce qui compte surtout, c'est que la croissance et le développement du secteur soient portés par les gens. Les FLAG sont les structures qui sont les plus proches des citoyens, beaucoup d'entre eux ont des liens étroits avec les universités locales et soutiennent des projets qui pourraient aboutir à des procédés et produits innovants. Pour la prochaine période, il faudrait davantage de projets de ce genre.

### **Vous changez de fonction. On va se revoir ? Quels conseils donneriez-vous à votre successeur ou à la personne qui coordonnera l'Axe 4 dans une autre autorité de gestion ?**

Bien-sûr qu'on va se revoir ! On ne se débarrasse pas de moi aussi facilement ! Je suis déjà impliquée dans les préparatifs de la prochaine période de programmation. L'Axe 4 est une politique transversale, donc liée à tous les axes du FEP. On devrait donc tous se retrouver ! (rires). La nouvelle coordinatrice nationale de l'Axe 4 est Alexandra Toscano. Elle sera un bon capitaine pour ce navire. Comme conseil, je reprendrais la formule que j'ai entendue ce matin même à la radio : « Ne vous plaignez pas du vent et n'attendez pas qu'il se calme, mais adaptez la voilure et allez de l'avant. » ■

**Interview réalisée (en anglais)  
en avril 2014.**



## Reportage

L'AXE 4 DU FEP, À LA POINTE DU REDÉVELOPPEMENT DURABLE DU DELTA DU DANUBE [ROUMANIE]

# Apprendre en cheminant

**Bijou écologique aux confins orientaux de l'Union européenne, le delta du Danube abrite de nombreuses communautés de pêcheurs en quête de diversification, d'emplois et d'une meilleure qualité de vie. Le FLAG Delta a reçu pas moins de 112 propositions de projets allant dans ce sens. Un résultat remarquable dans un pays encore peu habitué à l'approche participative du développement.**

« Le delta du Danube est un bien commun. Il faut en prendre soin et faire en sorte que tout le monde puisse en profiter. C'est cela que je veux promouvoir. Je dois tout au delta et j'estime que c'est mon devoir de contribuer à son développement. » Celui qui parle est une star en Roumanie : Ivan Patzaichin a été quatre fois champion olympique et neuf fois champion du monde de canoë-kayak. Il préside une association, « Ivan Patzaichin – Mila 23 », dont le but principal est de soutenir des opérations de développement local dans le delta, à commencer par son village natal, Mila 23. Un nom prédestiné puisque cette commune a produit entre 1950 et 2000... 23 champions de canoë-kayak ! Beaucoup plus que d'un sport, il s'agit ici d'une culture : tous ces champions locaux se sont fait les muscles en ramant dans une *lotca*, la barque traditionnelle du delta du Danube, aux pointes relevées, capable de fendre les roseaux et que l'on peut aussi mâter et voiler à volonté.

### Rowmania

« Avec les jeux vidéo, les jeunes d'ici ont délaissé la pratique de la rame, avec le risque de perdre cette culture. Il fallait faire quelque chose », raconte Ivan. Avec son association, il a donc créé en 2012 une course de *lotcas* pour adultes, jeunes et enfants. Grâce à la célébrité du champion, l'événement a tout de suite été retransmis à la télévision nationale et, très vite, les jeunes ont repris goût à la rame. « Voir la course à la télé a revalorisé l'image de la *lotca* et de toute la culture locale qui va avec. Pour les jeunes, ramer n'est plus ringard. A présent, nous avons créé une marque : 'Rowmania' ». L'Association d'écotourisme de Roumanie nous soutient. Ensemble, nous voulons faire du delta du Danube la première destination européenne pour les sports d'aviron. »



▲ Ivan Patzaichin (en bleu) Guidant des touristes dans le delta.

Pour l'association d'Ivan, comme pour le groupe d'action locale pêche (FLAG) qui met en œuvre l'Axe 4 du FEP, l'écotourisme est un gisement d'activités et d'emplois encore largement inexploité dans le delta du Danube, d'autant plus que la fréquentation touristique classique – la petite excursion d'une journée en bateau – est en diminution depuis 2006. « Il faut animer le tourisme, explique Teodor Froilu, architecte et membre de l'association, retenir les visiteurs plus longtemps. Actuellement, le touriste ne reste en moyenne que 1,8 jour et le problème d'accessibilité fait que 60 % de ce qu'il dépense est consacré au



▲ Le delta abrite plus de 1 200 variétés de plantes et quelque 300 espèces d'oiseaux, dont 4000 pélicans.



▲ Beaucoup de pêcheurs locaux sont lipovènes.

*transport pour venir jusqu'ici... Notre objectif est que les visiteurs restent 4 jours, d'où le besoin de créer de nouvelles activités. A cet égard, les sports nautiques sont une bonne piste, un excellent moyen d'attirer une clientèle urbaine, active.»* L'association Ivan Patzaichin – Mila 23 veut créer un musée de la lotca et a réalisé un prototype de lotca légère adaptée aux touristes, tout en imaginant pour le delta un système de barques partagées sur le modèle des vélos partagés, en vogue dans de nombreuses villes. «Tradition + innovation = valeur ajoutée pour l'avenir», résume Teodor.

## Patrimoine mondial

Le delta du Danube (3 446 km<sup>2</sup>) comprend une quinzaine de bras dont les trois principaux – Chilia, Sulina et Sf.Gheorghe – sont accessibles aux bâtiments maritimes de gros tonnage qui peuvent remonter le fleuve. Le delta abrite plus de 1 200 variétés de plantes, 300 espèces d'oiseaux (dont 4 000 pélicans) et 45 espèces de poissons d'eau douce dans ses nombreux lacs et marais. En 1992, suite aux efforts des biologistes roumains et ukrainiens et aux encouragements médiatiques de l'explorateur océanographique français Jacques-Yves Cousteau, les petites réserves locales roumaines et ukrainienne ont été érigées en réserve de biosphère inscrite sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO. 2 733 km<sup>2</sup> du delta sont ainsi classés espaces protégés.

Environ 15 000 personnes vivent dans les villages du delta, une grande partie d'entre elles de la pêche (1 600 pêcheurs professionnels enregistrés) et, de plus en plus, du tourisme. La population est composée de nombreuses minorités, dont quelque 10 000 Lipovènes ou «Vieux Croyants», descendant de Russes ayant fui les persécutions religieuses au 18<sup>e</sup> siècle.

Le territoire couvert par l'Axe 4 comprend 22 communes. Son groupe d'action locale, le FLAG Delta, est composé du Conseil du

judet (département) de Tulcea, de la Réserve de biosphère et de trois associations de pêcheurs, dont l'association RO-Pescador, initiatrice du groupe d'action locale. Le FLAG dispose du plus important budget Axe 4 de l'UE: plus de 22 millions d'euros.

*«Notre stratégie veut répondre à trois types de besoins», explique Daniel Buhai, président du FLAG: «d'abord l'amélioration du cadre de vie dans les villages. Elle passe par une meilleure accessibilité et de meilleurs services collectifs. Ensuite, la compétitivité territoriale qui permettra de créer des emplois et d'augmenter les revenus. Enfin, la protection et la valorisation du patrimoine naturel et culturel. Un des mots clés est diversification.»*

## Pédagogie

La stratégie a été déposée en décembre 2011. S'en est suivi une phase de clarification et de négociation financière avec l'autorité de gestion qui a abouti à la signature du contrat en avril 2012. «Cette phase a été un premier apprentissage, technique et stratégique», souligne Nicusor Alexandru, directeur du FLAG.

Il s'est déroulé un an entre la signature du contrat et le premier appel à projets. Au niveau local, cette période a été mise à profit pour organiser des réunions d'information dans les différentes communes.



«L'approche locale était une nouveauté totale, poursuit Nicusor, il a fallu l'expliquer et ce n'était pas évident: pour beaucoup de gens, 'communauté' faisait penser à 'communisme'! Ensuite, tout le monde voulait présenter des projets. Il a fallu expliquer et réexpliquer le concept, recadrer les idées de projets pour ne pas faire tout et n'importe quoi.»

Pour être capable de faire le tri et bien maîtriser les paramètres de l'Axe 4, le FLAG Delta a bénéficié du dispositif mis en place en Roumanie au niveau national. Afin de rendre les FLAG opérationnels et de les aider dans la mise en œuvre concrète de leur stratégie, le ministère de l'agriculture et du développement rural, responsable de la pêche et autorité de gestion de l'Axe 4, a instauré en effet une véritable démarche pédagogique avec l'appui de la cellule FARNET et de la DG MARE: entre décembre 2012 et janvier 2014, des réunions mensuelles rassemblaient les 14 FLAG de Roumanie, des membres de l'autorité de gestion et des experts FARNET. En plus de clarifier certaines procédures, elles ont donné lieu à toutes sortes d'exercices pratiques comme par exemple une simulation de sélection des projets, et permis de diffuser des exemples de bonnes pratiques européennes en matière d'administration, d'animation et d'accompagnement des projets. «La démarche a également permis de renforcer la confiance et de bien préparer tout le monde à ce processus de longue haleine, toutes ces rencontres ayant résolu ou empêché l'apparition de certains problèmes», mentionne Simona Pascariu, représentante FARNET en Roumanie.

Parallèlement, sur le terrain, la mobilisation des forces vives suivait son cours et, en janvier 2014, le FLAG Delta avait reçu pas moins de 112 propositions de projets. Deux mois plus tard, tous avaient été traités et 64, approuvées par le FLAG, sont à présent en examen à l'autorité de gestion. Il s'agit essentiellement pour celle-ci de vérifier le respect des critères administratifs, l'approbation du FLAG n'étant à ce stade plus remis en question. Deux projets approuvés font par contre l'objet d'un examen plus approfondi car leur montant est supérieur à 300 000 euros, seuil à partir duquel en Roumanie l'autorité de gestion doit légalement réexaminer l'ensemble du dossier avant d'approuver ou non le projet.



▲ Le bateau est souvent le premier moyen de transport.

## Sulina

«L'Axe 4 est un cadeau du ciel», s'exclame Silviu Gheorghe, président de l'association des pêcheurs de Sulina qui rassemble 70 professionnels. A l'extrémité la plus orientale de l'UE continentale, là où le grand fleuve rejoint enfin la Mer Noire, Sulina (3 663 hab.) concentre tout ce qui fait la raison d'être de l'Axe 4. A la fois fluviale et maritime, avec comme produits phares l'esturgeon et le turbot, la pêche connaît de grandes difficultés, à l'image de l'ensemble de la ville pourtant pleine d'atouts et ayant connu son heure de gloire.

«La première Commission européenne avait son siège ici», plaisante Aurel Dimitriu, maire de Sulina. Et, de fait, la ville fut le siège de la Commission européenne du Danube de 1865 à 1939. Elle devint roumaine en 1878 et atteignit 15 000 habitants. Pendant la Seconde Guerre mondiale, c'est ici que les bateaux à aubes danubiens se mettaient bord à bord avec les paquebots maritimes pour transborder les milliers de réfugiés fuyant le nazisme. Devenue zone militaire après la guerre, puis démilitarisée en 1990, Sulina connaît actuellement une forte crise économique. De son âge d'or, la ville conserve de nombreux bâtiments Belle Epoque mais beaucoup sont aujourd'hui délabrés.

La pêche et la pisciculture se sont effondrées avec la chute du communisme. Les savoir-faire ont quitté le delta. «Il n'y a plus d'ingénieurs piscicoles, plus de matière grise...», déplore le maire qui voudrait que Bucarest incite des spécialistes à venir s'installer dans sa commune. «Vous ne pouvez plus faire appel à ce genre d'approche», lui explique Valentin Toma, direc-



▲ Sulina, à la rencontre du Danube et de la mer Noire.

teur général adjoint de la pêche au ministère de l'agriculture et du développement rural. «Ce genre de besoin doit être pris en compte dans une stratégie locale. Le FLAG est justement là pour y répondre.»

Et le FLAG y répond. En ce qui concerne la pêche, il a approuvé cinq projets, dont quatre portés par des pêcheurs. Ils concernent l'adaptation de deux bateaux pour faire du tourisme et l'aménagement de maisons d'hôtes pour pratiquer le tourisme de pêche. Le cinquième projet consiste à équiper une unité de transformation de poisson (alose, carpe, anchois, maquereau, poisson-chat, brème et sprat) et commercialiser une gamme de produits fumés, salés, marinés et congelés. Une dizaine d'emplois seront créés. «Il existe beaucoup de synergies entre l'Axe 4 et la filière pêche en aval et on se sent vraiment appuyés», estime Sorin Popa, responsable de l'entreprise.

D'autres propositions de projets concernent la culture et l'amélioration de la qualité de vie à Sulina. Avec l'Axe 4, deux magnifiques bâtiments anciens vont être rénovés reconvertis: l'un en bibliothèque municipale, l'autre en centre multiculturel afin de mettre en valeur, à travers la pêche, les spécificités des différentes minorités présentes dans la ville.

Reste à traiter un autre défi de taille: l'accessibilité. La difficulté d'accès est ici flagrante: on ne peut se rendre à Sulina que par bateau après une heure de trajet en depuis la fin de la route à Crișan et jusqu'à deux heures au départ de Tulcea. Un projet Axe 4 prévoit donc d'aménager en routes touristiques le réseau des anciens chemins de bœufs aujourd'hui non carrossables.



Sur le trajet du retour vers Tulcea – en bateau évidemment –, Michaela Iliuteanu, agent de développement au FLAG, nous montre d'autres projets destinés à améliorer l'accessibilité et le cadre de vie. Maliuc, à mi-parcours fluvial entre Tulcea et Sulina, compte cinq villages. Neuf projets ont été sélectionnés et sont en cours d'examen technico-financier, pour un total de 500 000 euros. Ils portent notamment sur la construction de pontons et de débarcadères, la modernisation de la route et de l'éclairage public et l'aménagement d'un bateau qui servira de taxi local entre les entités communales situées sur les deux rives du fleuve. Mais le plus grand projet prévu pour l'instant est la mise en place à Sf.Gheorghe, à l'embouchure d'un autre bras du Danube, d'un centre d'interprétation de la pêche dans une ancienne conserverie. Coût : 400 000 euros.

« Avant l'Axe 4, il était très difficile pour les acteurs locaux de trouver un financement. A présent, c'est beaucoup plus facile et, vous verrez, quand ces projets seront opérationnels, cela fera tache d'huile, d'autres projets viendront. Les gens ont besoin de voir pour y croire », estime Andrian Ampleev, membre du Conseil municipal et président de la Communauté lipovène de Tulcea. En attendant, l'accompagnement des porteurs de projet est assuré par cinq animateurs et un coordinateur, mais aussi par d'autres organismes partenaires du FLAG comme la Réserve de biosphère qui servent de relais. « Notre territoire est grand et difficile à parcourir mais le secteur de la pêche et les autres opérateurs sont très soudés. Tout le monde se connaît. Cela facilite les choses », affirme Cristian Dogaru, responsable de la communication et de l'animation pour le FLAG. « Au final, la diffusion de notre stratégie a relancé la dynamique associative et on constate une forte participation des citoyens à titre individuel. La meilleure preuve, c'est que 60 % de propositions de projets que nous avons reçues émanent de particuliers. »

## Rattrapage

Alors que va débuter la nouvelle période de programmation 2014-2020, quel bilan tirent les responsables de l'Axe 4 de la période actuelle qui s'achève ? « Avec la mise en place de notre équipe, l'arrivée des 109 propositions de projets et la mise en œuvre des premières initiatives, nous nous sentons enfin pleinement opérationnels », juge le directeur du FLAG. « Pour la prochaine période de programmation, il est très important que l'on dispose des ressources disponibles dès le départ car le manque de fonds propres pour lancer la machine explique en grande partie le retard pris dans le lancement des projets. »

Monica Ecobici, administratrice de l'Axe 4 du FEP au ministère, résume la problématique à laquelle ont dû faire face le FLAG Delta et les autres FLAG roumains : « Au cours de cette période de programmation, nous avons connu une très longue phase d'élaboration et une très courte phase de mise en œuvre. Cela devrait être beaucoup plus aisé à l'avenir. » Son direc-



▲ Grâce à l'Axe 4, ce bâtiment abandonné sera rénové et converti en centre multiculturel.

teur Valentin Toma a un avis encore plus macro-politique : « En Roumanie, pays en rattrapage et qui a longtemps connu la planification bureaucratique, le grand apport de l'Axe 4 du FEP et du FEADER (Leader) au cours de cette période, c'est l'approche ascendante du développement. C'est déjà un grand pas en avant. Avec l'arrivée progressive aux manettes de la nouvelle génération qui n'a pas connu le communisme, ce sera plus facile. » ■

### GRUP LOCAL PENTRU PESCARIE DURABILA IN DELTA DUNARII (Roumanie)



#### Superficie :

5 227 km<sup>2</sup>

#### Population :

59 220 habitants

#### Densité :

11 habitants/km<sup>2</sup>

#### Budget Axe 4

#### EUR

	UE	National	Privé	Total
Total	15 066 801	5 022 267	2 262 600	22 351 668

#### CONTACT

#### Grup Local pentru Pescărie Durabilă în Delta Dunării

a/s Nicusor Alexandru

Strada Pacii, nr. 20, Tulcea, jud.

RO-820033 Tulcea

flag.delta@yahoo.com – www.flagdelta.ro



## Reportage

### LES COMMUNAUTÉS DE PÊCHE SE PRENNENT EN MAIN DANS DOBROGEA SUD [ROUMANIE]

# Et la lumière fut

**En moins de trente ans, la pêche roumaine et les communautés qui en vivent ont connu l'effondrement, la stagnation et les temps difficiles. Dans ce contexte, l'Axe 4 du Fonds européen pour la pêche (FEP) apparaît comme une vraie opportunité, le prélude à une renaissance économique, sociale et culturelle.**

Située au bord de la Mer Noire entre Constanța et la frontière bulgare, la zone d'intervention du groupe d'action locale pêche (FLAG) Dobrogea Sud est un territoire côtier classique, très différent du delta du Danube visité précédemment (voir article précédent). La zone commence dès que l'on a franchi le pont suspendu qui sépare la commune de Constanța de ses banlieues sud. Les deux communes qui ont créé le FLAG – Agigea et Tuzla – appartiennent donc à ce qui est considéré comme la seconde plus grande agglomération (450 000 hab.), le premier port et la première station balnéaire de Roumanie.

#### Pêche et écotourisme

*« Ici, nous voulons redonner à la pêche son lustre d'antan et développer un écotourisme qui pourrait être une alternative ou un complément au tourisme de plage de Constanța », annonce Cristian Cirjaliu, maire d'Agigea et président du FLAG.*

*« En ce qui concerne la pêche et surtout son secteur de transformation, ils se sont littéralement effondrés en même temps que le régime communiste en 1989 », raconte Gabriel Dimoftache, ingénieur piscicole depuis 1959, conseiller technique pour la Fédération des organisations de pêcheurs de la Mer Noire, et l'un des initiateurs du FLAG. « Auparavant, ici par exemple, il existait un important marché au poisson ainsi qu'une grande conserverie aujourd'hui disparue et la pisciculture se développait beaucoup. Il n'y a plus que 400 pêcheurs professionnels, 350 petits bateaux et seulement six navires de plus de 11 mètres contre 12 avant 1989. »*

Fort de son expérience et de sa grande connaissance du secteur et des acteurs roumains de la pêche, Gabriel a passé l'année 2010 à les mobiliser et à les informer sur l'Axe 4 du Fonds européen pour la pêche. Diverses rencontres ont abouti à la création de deux FLAG, de part et d'autre de Constanța : Dobrogea Nord et Dobrogea Sud.

Ce dernier, que nous avons visité, rassemble deux communes (Agigea et Tuzla), l'antenne locale de l'Association des communes de Roumanie, deux associations de pêcheurs, l'Association des tour-opérateurs du delta du Danube et du littoral de la Mer Noire, ainsi qu'un conseil technique, Gabriel Dimoftache.

#### Projets

Approuvée en décembre 2012, la stratégie du FLAG Sud vise à revaloriser l'ensemble de la filière pêche et d'associer celle-ci à l'écotourisme, au patrimoine culturel et à la protection de l'environnement. « L'année 2013 s'est passée à se structurer, à se familiariser avec les procédures et à transformer les idées en projets, explique Berghin Osman, directrice du FLAG. « Cette phase d'élaboration a été un peu ingrate et insécurisante. A présent, nous avons une équipe pleinement opérationnelle et maintenant que les premiers projets ont été déposés, nous nous sentons vraiment aux commandes. C'est vraiment comme une naissance ! »

Six projets ont été reçus jusqu'ici (février 2014). Un seul a été refusé car jugé non mature. Trois ont été transmis à l'autorité de gestion. Ils concernent notamment le lancement d'une campagne d'information – « Ma Dobrogée » – dans 10 écoles et 10 collèges de la côte et la création d'une plateforme informatique – « e-Fish » – fournissant de nombreuses informations sur la situation et les arrivages de poisson. Deux



▲ Taner Resit, Berghin Osman et Laurentiu Mirea montrant les plans du projet.

autres projets approuvés par le FLAG portent sur l'organisation d'un Festival de la Pêche à Eforie et la création à Olimp d'un petit hôtel écotouristique.

Sept autres projets sont attendus pour la mi-mars 2014: l'équipement d'une unité de transformation de poisson, l'organisation d'ateliers de construction navale et de réparation de matériel de pêche, l'aménagement d'un bateau permettant la pra-

tique de la plongée, la construction de deux débarcadères et la création à Tuzla d'un ambitieux complexe associant pêche et tourisme.

«*Nous croyons à l'impact des projets-phares, qui peuvent servir de modèles pouvant susciter l'émergence d'autres initiatives, et ce dernier projet en est un*», souligne Taner Regit, maire adjoint de Tuzla.

## Village de la Pêche

La commune de Tuzla, à travers trois contrats de concession, a mis à la disposition de l'association locale des pêcheurs et conchyliculteurs (12 professionnels, 7 bateaux), un site de 46 000 m<sup>2</sup> encore non aménagé en bord de mer pour y construire un «Village de la Pêche». Il s'agit d'un véritable microcosme de l'Axe 4 en ce sens que le projet intègre en un même lieu valorisation de la pêche locale, écotourisme, patrimoine halieutique et création d'emplois.

Le long d'une petite baie dont les contre-forts descendent en escalier vers une plage, l'association prévoit en effet de mettre en place: un petit port entièrement équipé pour le traitement immédiat des prises, un restaurant de poisson avec vaste terrasse, une vingtaine de bungalows pouvant chacun accueillir une famille, autant de petits kiosques où les visiteurs pourront déguster le poisson et les fruits de mer fraîchement débarqués, ainsi qu'un petit chantier naval autonome permettant la réparation et l'entretien des bateaux.



▲ La plage de Tuzla où sera construit le «Village de la Pêche».





▲ Gabriel Dimoftache, l'un des initiateurs du FLAG, devant un restaurant de fruits de mer au bord de la mer Noire.

« Les touristes mais aussi la population locale, qui est de plus en plus coupée du monde de la pêche, pourront observer le travail des pêcheurs, manger et apprendre à cuisiner les produits locaux de la mer tout en s'amusant comme dans n'importe quel village de vacances », résume Laurentiu Mirea, président de l'association qui porte le projet et de la Fédération des organisations de pêcheurs de la Mer Noire. « Le projet s'inscrit également dans notre stratégie locale d'allonger d'avril à octobre la saison touristique. »

Une soixantaine d'emplois sont attendus et concerneront des groupes fragiles : pêcheurs, femmes et jeunes. « En plus de répondre à un objectif social, cette nouvelle infrastructure devrait tirer tout le reste dans la commune : aux yeux des habitants, elle justifie pleinement les autres investissements que nous avons entrepris, comme la route, l'adduction d'eau, les égouts... »

« Cela fait plaisir de voir des projets comme ça », juge Gabriel Dimoftache. « Vous savez, on revient de loin ! On est passé d'un système où tout était dicté par le haut, puis par une longue traversée du désert qui n'est pas encore tout à fait terminée... Avec l'Axe 4, on voit enfin la lumière au bout du tunnel. » ■

#### ASOCIAȚIA GRUP LOCAL DOBROGEA SUD (Roumanie)



##### Superficie :

2 814 km<sup>2</sup>

##### Population :

146 979 habitants

##### Densité :

52 habitants/km<sup>2</sup>

Budget Axe 4	EUR			
	UE	National	Privé	Total
Total	2 625 000	875 000	–	3 500 000

#### CONTACT

##### Grup Local Dobrogea Sud

a/s Berghin Osman

Strada Bujorului Nr.11,

RO-907015 Agigea

office@flagsud.ro – www.flagsud.ro



## POLOGNE

### L'animation à Obra-Warta

**Coût total (2013):** 37 000 EUR – **Contribution UE (Axe 4 du FEP):** 17 700 EUR

« Notre FLAG, situé à l'intérieur des terres dans le nord-ouest de la Pologne, accorde une attention particulière à l'animation du territoire et à la promotion de la pêche locale. Nous avons organisé 49 formations pour 970 personnes et fourni des consultations individuelles à environ 1 000 porteurs de projet potentiels. Cela a abouti à 855 applications et 397 projets sélectionnés. Nous avons également développé un logiciel spécial pour faciliter les demandes en ligne et qui est maintenant mis à la disposition des autres FLAG. Pour les associations qui soumettent des projets liés à la pêche, nous avons une ligne de crédit spéciale à la banque coopérative locale, qui couvre jusqu'à 50 % du taux d'intérêt. Nous octroyons de petites subventions aux projets d'intérêt général, tels que la restauration de sites patrimoniaux. Nous avons également contribué à réactiver un programme de formation pour les futurs pêcheurs et créé une bourse pour les étudiants. Notre initiative la plus récente est la création de 'Radio Poisson', qui propose des animations et des informations destinées aux pêcheurs et publicisent les activités du FLAG. »

**Bernard Dorożala**, Président du FLAG

[biuro@lgrow.pl](mailto:biuro@lgrow.pl)

[www.lgrow.pl/projekty/realizowane/1135-startuje-rybadio](http://www.lgrow.pl/projekty/realizowane/1135-startuje-rybadio)



## FRANCE

### Une stratégie vivante à Arcachon-Val de l'Eyre

**Coût total:** n.c. **Contribution UE (Axe 4 du FEP):** n.c.

« Notre stratégie de développement local est au cœur du travail de notre groupe. Les priorités établies au début du programme se déclinent en objectifs spécifiques, comme la participation des professionnels de la pêche dans la gestion de l'environnement ou l'amélioration de la commercialisation et de la transformation des produits locaux. Chaque action dispose d'une ligne budgétaire. Les objectifs stratégiques guident également le travail d'animation de notre FLAG. En outre, un examen régulier de nos réalisations par rapport aux actions prévues nous permet de faire le point sur les progrès réalisés et identifier les domaines qui ont besoin de soutien supplémentaire. Le FLAG a du mal à générer des projets dans un domaine d'action particulier, il peut, par exemple, organiser des groupes de travail avec les acteurs visés. La réflexion sur la mise en œuvre de la stratégie et les progrès réalisés sur le territoire est importante car elle nous permet de changer de cap si nécessaire. Dans ce cas, le FLAG peut proposer des amendements au plan d'action, par exemple en termes de bénéficiaires ou de types d'actions éligibles. Il en résulte une stratégie vivante, qui correspond aux besoins de notre territoire, qui est revue régulièrement en fonction d'objectifs clairs, mais qui est suffisamment souple pour s'adapter à l'évolution des circonstances. »

**Aurélien Lecanu**, Coordinatrice de l'Axe 4 du FEP

[fepbassindarcachon@valdeleyre.fr](mailto:fepbassindarcachon@valdeleyre.fr) – [www.fepaxe4-paysbarval.fr](http://www.fepaxe4-paysbarval.fr)



## ESPAGNE

### L'accompagnement des projets en Galice

**Coût total:** environ 3 000 EUR – **Contribution UE (Axe 5 du FEP – Assistance technique régionale):** environ 3 000 EUR

« Afin d'assurer la qualité des projets soutenus par les FLAG galiciens, le gouvernement régional a organisé à l'intention des gestionnaires de FLAG une journée de formation sur l'évaluation de la viabilité du projet. Elle a eu lieu en 2011, suite à la première série d'appels à projets. Des modèles de plan d'affaires avaient déjà été fournis aux FLAG par le gouvernement régional et cette formation a permis de fournir d'autres conseils quant à l'élaboration du plan et l'examen de la viabilité financière. Parmi les questions abordées: l'importance d'une bonne étude de marché et d'une prévision précise des coûts. La formation a permis de renforcer la capacité des FLAG à sélectionner et accompagner des bons projets. Elle a également contribué à réduire les délais d'approbation. En outre, elle a permis aux FLAG d'échanger des informations sur leurs critères de sélection, ce qui a permis d'harmoniser les critères utilisés dans les différentes zones de pêche. »

Des modèles de plan d'affaires avaient déjà été fournis aux FLAG par le gouvernement régional et cette formation a permis de fournir d'autres conseils quant à l'élaboration du plan et l'examen de la viabilité financière. Parmi les questions abordées: l'importance d'une bonne étude de marché et d'une prévision précise des coûts. La formation a permis de renforcer la capacité des FLAG à sélectionner et accompagner des bons projets. Elle a également contribué à réduire les délais d'approbation. En outre, elle a permis aux FLAG d'échanger des informations sur leurs critères de sélection, ce qui a permis d'harmoniser les critères utilisés dans les différentes zones de pêche. »

**Esperanza Martinez Bouzas**, Chef d'unité, Ministère de la Pêche de Galice

[esperanza.martinez.bouzas@xunta.es](mailto:esperanza.martinez.bouzas@xunta.es)

<http://accioncosteira.es>



## ROYAUME-UNI

### La communication de Cornwall & Isles of Scilly

**Coût total:** environ 6 000 EUR par an (personnel surtout) –

**Contribution UE (Axe 4 du FEP):** environ 6 000 EUR

« La communication fait partie intégrante de notre méthode de travail. Nous utilisons un large éventail d'outils pour que la population sache ce qu'est le FLAG et ce qu'il fait, mais aussi

pour s'assurer que nos résultats soient diffusés au-delà du territoire. Il s'agit d'assurer une présence dans la presse écrite et à la radio; d'envoyer une newsletter à des intervenants ciblés; d'alimenter une page web; de réaliser des entretiens téléphoniques et en face à face avec les acteurs locaux, les collectivités locales et d'autres FLAG du Royaume-Uni et d'ailleurs. Pour assurer la visibilité du FLAG dans les médias, notre équipe comprend une personne responsable des relations publiques qui produit des communiqués de presse et reste en contact régulier avec les médias locaux. De plus, le FLAG réalise en interne de courtes vidéos pour présenter les projets réussis de façon concise et dynamique. »

**Chris Ranford**, animateur du FLAG

[Chris.ranford@cornwallrcc.org.uk](mailto:Chris.ranford@cornwallrcc.org.uk)

[www.seafoodcornwalltraining.co.uk/news/169-flag.html](http://www.seafoodcornwalltraining.co.uk/news/169-flag.html)



## Projecteur

# L'Axe 4 sur la voie de la réussite

**Une étude à paraître prochainement sur la mise en œuvre de l'Axe 4 du Fonds européen pour la pêche (FEP) dans 15 États membres estime que des avancées considérables pour l'emploi et des résultats qualitatifs importants ont déjà été engrangés par les FLAG et les porteurs de projet.**

En septembre 2013, la DG MARE commandait une étude sur la mise en œuvre de l'Axe 4 du FEP dans 15 États membres. Une équipe composée de Capgemini Consulting (chef de file), Ramboll Management, Wageningen UR, Framian et divers instituts locaux dans toute l'Europe a été mandatée pour :

- > Obtenir un premier ensemble de résultats quantitatifs, à la fois généraux et spécifiques à chaque État membre, sur la mise en œuvre de l'Axe 4 ;
- > Identifier les principaux facteurs de succès et les difficultés rencontrées ;
- > Emettre des recommandations par pays afin de bien préparer la mise en œuvre du CLLD (développement local mené par les acteurs locaux) proposé pour la période de programmation 2014-2020.

Les données ont été recueillies de différentes façons, en s'appuyant avant tout sur la contribution des acteurs concernés :

- > Questionnaires en ligne envoyés à 255 FLAG opérationnels depuis plus d'un an et à leur autorité de gestion afin de recueillir des données quantitatives et qualitatives<sup>5</sup> ;
- > Etudes de terrain portant sur 20 FLAG afin de connaître les dispositifs mis en place aux niveaux national et local et d'obtenir des informations sur les facteurs de réussite ou d'échec des FLAG ;
- > Entretiens avec les autorités de gestion afin de bien comprendre la répartition des tâches et des responsabilités par rapport au dispositif mis en place ;

- > Groupes de discussion impliquant les autorités de gestion et les FLAG, afin de valider l'analyse des dispositifs de mise en œuvre et de débattre de leurs forces et faiblesses.

Autorités de gestion, organismes intermédiaires, FLAG et bénéficiaires dans 15 États membres<sup>6</sup> ont activement contribué à faire de cette étude une réussite et à produire des résultats précieux pour le CLLD dans les zones de pêche en vue de la nouvelle génération de programmes 2014-2020 du FEAMP.

## Territoires et budgets

Les territoires où interviennent les FLAG diffèrent considérablement en termes de géographie, mais aussi de taille, de nombre d'habitants et de densité de population. La majorité des FLAG ayant participé à l'enquête ont débuté leurs opérations en 2009-2010. Leur budget (part FEP seulement) variait de 443 094 euros en Allemagne à 4,5 millions d'euros en Pologne. Aucune corrélation n'a été trouvée entre la taille de la population et du territoire et le budget du FEP.

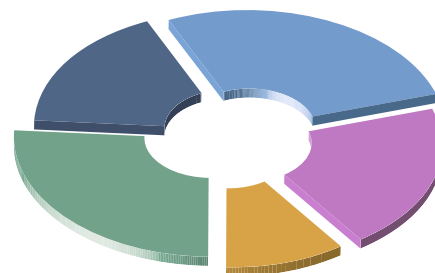
Au 1<sup>er</sup> septembre 2013, 67% des budgets étaient engagés. Aux Pays-Bas, les budgets étaient entièrement engagés à cette date pour presque tous les FLAG. Un niveau élevé a également été observé en Belgique, au Danemark, en Estonie et en Suède, tandis que les FLAG de Grèce accusaient un retard.

## Projets mis en œuvre

L'étude montre que l'Axe 4 tend à soutenir des projets individuels<sup>7</sup> : 72 %, contre 28 % pour les projets collectifs.

Les projets s'inscrivent dans différentes catégories mais la plupart se répartissent entre les objectifs « *Apporter une valeur ajoutée, créer des emplois et encourager l'innovation à tous les stades de la chaîne d'approvisionnement de la pêche et de l'aquaculture* » (27 %) et « *Promouvoir le bien-être social et le patrimoine culturel dans les zones tributaires de la pêche, notamment le patrimoine culturel maritime* » (26 %).<sup>8</sup>

## Répartition des projets par objectif



- créer de la valeur ajoutée, créer des emplois et encourager l'innovation (27 %)
- favoriser la diversification (20 %)
- renforcer et exploiter les atouts environnementaux (10 %)
- promouvoir le bien-être social et le patrimoine culturel (26 %)
- renforcer le rôle des communautés de pêche dans le développement local (17 %)





▲ Kitesurf dans le delta de l'Ebre (Espagne).

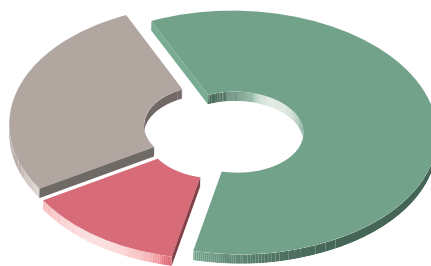
Globalement toutefois, l'étude montre que le soutien au secteur de la pêche est une priorité dans la mise en œuvre de l'Axe 4, même s'il est intégré dans les différentes approches visant à renforcer le développement durable des zones de pêche.

L'étude montre qu'il n'existe pas de modèle spécifique de projet par État membre. Par exemple, les projets favorisant principalement le bien-être social et le patrimoine culturel se retrouvent surtout en Allemagne, au Danemark, en Pologne, en Estonie et au Portugal, alors que le thème de la diversification est particulièrement fréquent en Grèce. Le Royaume-Uni et la Belgique sont des pays qui se concentrent surtout sur le développement des communautés de pêche. Les questions d'environnement, qui sont une forte préoccupation en Suède, le sont moins dans un certain nombre d'États membres.

## Emploi et effet levier

L'enquête auprès des FLAG a montré que la mise en œuvre de l'Axe 4 a produit **un effet levier de 1,06**, ce qui signifie qu'un euro FEP a attiré 1,06 euro supplémentaire pour la mise en œuvre de projets dans les territoires de pêche. Les contributions privées sont la principale source de financement non-EFF pour les projets de l'Axe 4. L'étude met également en évidence les prévisions optimistes des FLAG quant à la viabilité économique des projets : on prévoit que 61 % des projets se poursuivront une fois le soutien du FEP terminé.

### **Espoir de voir les projets se poursuivre au-delà du financement FEP**



■ Continuera 61%  
■ Ne continuera pas 12%  
■ Ne sais pas 27%

L'enquête met en lumière des retombées considérables sur l'emploi. En se basant sur les projets, on estime que 498 d'entre eux ont contribué à créer 687 emplois équivalents temps plein (ETP) et que 488 autres projets ont contribué à maintenir 1016 ETP. Si on extrapolait ces chiffres au nombre total de projets FARNET au moment de l'enquête (5 991 en octobre 2013), on atteindrait plus de 8 000 emplois créés et près de 12 500 emplois maintenus<sup>9</sup>. Il est en tout cas déjà clair que l'Axe 4 recèle un potentiel important de création d'emplois.

En outre, l'Axe 4 contribue également à la création d'entreprises : les FLAG ont indiqué que 220 entreprises (à but lucratif ou non) ont été créées avec l'aide du FEP, en plus du soutien apporté aux activités des entreprises existantes également très important.



5 Le taux de réponse à l'enquête auprès des FLAG a été de 46 % (117 FLAG), bien que tout le monde n'ait pas répondu à toutes les questions. Même si l'échantillon total est suffisant pour tirer des conclusions préliminaires sur la mise en œuvre globale de l'Axe 4 dans les 15 États membres, ces données ne permettent pas de faire des comparaisons entre les différents pays. Bon nombre des résultats ne peuvent donc être extrapolés à l'ensemble des FLAG.

6 L'étude n'a porté que sur les 15 États membres où l'Axe 4 était mis en œuvre sur le terrain depuis plus d'un an, soit BE, DK, EE, FI, FR, DE, EL, LT, LV, NL, PL, PT, ES, SE et UK.

7 Projets pour lesquels un seul acteur est impliqué, bien que certains projets présentés par une organisation collective – une association de pêcheurs, par exemple – soient considérés par les FLAG comme un seul et même projet.

8 Répartition basée sur les déclarations subjectives des responsables de FLAG.

9 Le nombre de réponses reçues oblige à réaliser une telle extrapolation avec prudence et davantage de recherche est nécessaire à cet égard (par exemple, dans le cadre de l'évaluation ex-post du FEP).

## Facteurs de réussite

Afin de recueillir des informations sur le fonctionnement et les facteurs de réussite des FLAG, 20 études de cas ont été réalisées dans 15 États membres différents.<sup>10</sup>

Il est difficile d'estimer la réussite d'un FLAG, en particulier si les objectifs et les cibles des projets ne peuvent pas être mesurés en termes quantitatifs. Toutefois, dans une perspective plus large, les facteurs de réussite suivants ont été identifiés :

### **Implication de la communauté (de pêche)**

La participation du secteur de la pêche et d'autres acteurs locaux du territoire est un élément clé. L'approche ascendante de l'Axe 4 requiert un milieu local dynamique, prêt à développer des projets qui répondent aux besoins de la population locale. Plus il a de propositions de projet soumises, plus le FLAG a le choix, ce qui normalement augmente la qualité des projets sélectionnés. Les études de cas ont montré qu'il n'existait aucune insuffisance des propositions de projets dans aucune des situations analysées. Ce qui laisse à penser qu'il existe un potentiel considérable pour plus de projets de qualité si les compétences et connaissances de la population locale pour utiliser avec succès les fonds Axe 4 continuent à s'améliorer à travers un renforcement des capacités.

### **Expérience antérieure du développement local**

L'expérience en développement local s'est avérée être un atout précieux dans les différentes étapes de l'intervention des FLAG. Cela est particulièrement vrai pour la formation du partenariat et la préparation de la stratégie locale, mais aussi pour la mise en œuvre, la sélection et le suivi des projets.

Cette conclusion est étayée par l'enquête auprès des FLAG, qui montre que 70% des répondants étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec le fait qu'une expérience antérieure d'approches telles que Leader avait facilité la construction du partenariat local. Trois éléments clés font de l'expérience antérieure du développement local, un facteur de réussite : (1) la connaissance de l'approche ascendante ; (2) un réseau déjà établi dans le territoire ; (3) une vision claire des besoins et aspirations locaux.

### **Compétences du personnel du FLAG**

La capacité du personnel du FLAG à mobiliser la communauté (de pêche) dans des activités de développement local afin de générer des idées et propositions de projets de haute qualité est essentielle. La capacité du personnel en termes d'effectif, de compétences et d'expertise personnelle joue un rôle crucial dans l'animation du territoire, la mise en réseau des acteurs locaux et l'accompagnement des porteurs de projet. Dans la plupart des études de cas, on salue le personnel du FLAG pour sa capacité à réunir des intérêts divergents et à renforcer la confiance entre les parties prenantes locales. Le temps passé à des tâches administratives représente en moyenne 31%. Ce qui laisse moins de temps pour d'autres tâches – au moins aussi importantes – telles que l'animation et l'accompagnement du projet. À noter que les petits FLAG estiment que l'essentiel de leur temps de travail est consacré à des tâches administratives, ce qui laisse peu de temps pour l'animation et l'appui aux candidats porteurs de projet.

### **Implication des membres et du conseil d'administration du FLAG**

Forces vives du territoire, les membres et le conseil d'administration (CA) du FLAG peuvent avoir un impact significatif sur l'attitude de la communauté envers l'Axe 4 et, par conséquent, sur les résultats du FLAG. La participation active des membres et du CA du FLAG diffère d'un FLAG à l'autre et dépend largement de la motivation des indi-

vidus. Les études de cas montrent cependant que l'engagement des membres et du CA a largement contribué au renforcement des capacités de la communauté. Ces intervenants apportent en effet au FLAG leurs réseaux formels et informels, et ont souvent une connaissance précise des besoins locaux, qu'ils peuvent utiliser pour aider les acteurs locaux à monter un dossier Axe 4.

### **Efficacité et légitimité du FLAG**

Des procédures de sélection efficaces et transparentes sont essentielles pour la réussite du FLAG. Des critères de sélection clairement définis vont en effet augmenter la confiance de la population locale, la convaincre que le FLAG fonctionne bien. Presque tous les FLAG ont adopté des statuts officiels qui énoncent clairement les procédures de sélections et les rôles et responsabilités des différents organes du FLAG. Parfois renforcés de procédures complémentaires, ces statuts permettent d'éviter les conflits d'intérêt dans l'examen des projets. La population locale sera donc plus disposée à soumettre des propositions de projets, ce qui en fin de compte donnera au FLAG plus de choix et l'aidera à sélectionner les projets qui répondent le mieux aux besoins du territoire local.

En plus des facteurs de réussite énoncés ci-dessus, une disponibilité rapide des ressources financières est une condition préalable pour le bon fonctionnement d'un FLAG. Les facteurs suivants particulièrement importants pour assurer l'efficacité de l'intervention du FLAG :

- > le processus de paiement ;
- > la disponibilité d'un préfinancement ou d'un cofinancement ;
- > la capacité de mobiliser la contrepartie privée.

L'absence de ces conditions peut avoir un impact majeur sur les performances du FLAG et des projets qui en dépendent.

## Perspectives

L'étude se termine par un certain nombre de recommandations spécifiques par pays en ce qui concerne le développement local pour la période de programmation 2014-2020. Ces recommandations seront utiles dans la préparation des nouveaux programmes du FEAMP, notamment sur la façon dont les États membres envisagent de prendre en compte les différents enseignements tirés de l'expérience de l'Axe 4 du FEP. ■

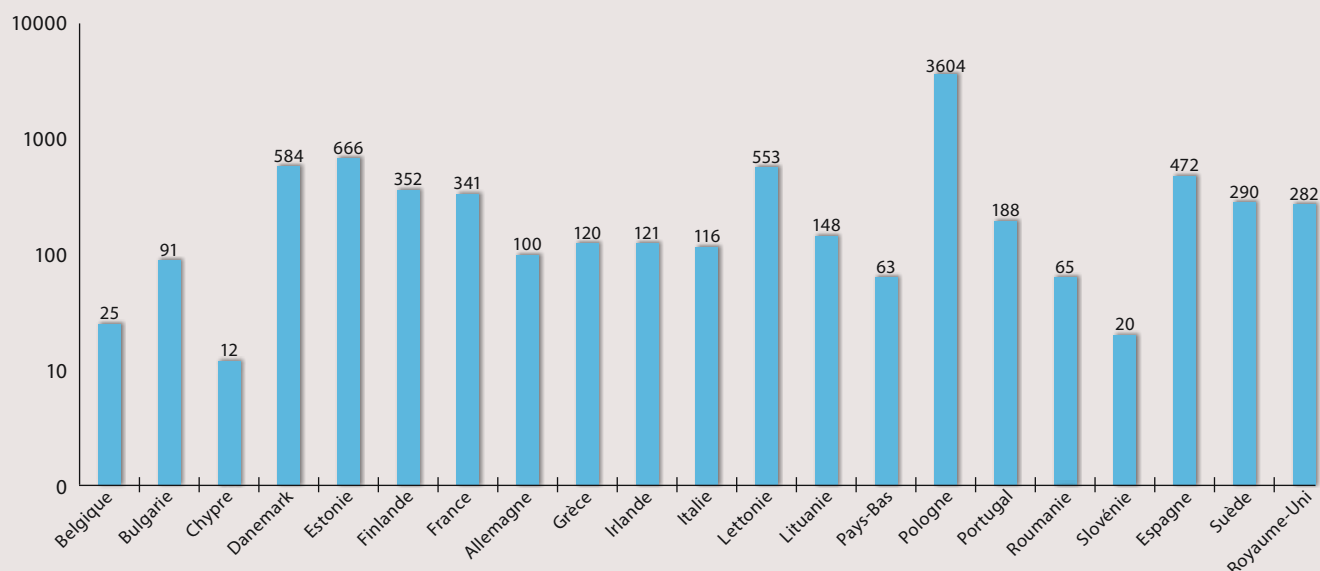
<sup>10</sup> Ces études de cas ont été soigneusement sélectionnées à partir de critères de sélection prédéfinis et en étroite collaboration avec la Cellule FARNET et la Commission européenne.

Les auteurs de l'étude souhaitent profiter de cette occasion pour remercier de leur précieuse contribution tous les FLAG, autorités de gestion, organismes intermédiaires et bénéficiaires. Travailler avec vous a été un réel plaisir et, sans votre participation, nous n'aurions jamais pu rassembler les données permettant de tirer ces conclusions intéressantes. Nous sommes convaincus que l'approche ascendante n'est pas encore exploitée de façon optimale et que le secteur de la pêche aurait tout à gagner du renforcement de la démarche au cours de la période de programmation 2014-2020 du FEAMP.

# Réseau FARNET

## > 6 498 projets et ce n'est pas fini !

En mars 2014, les 307 FLAG intervenant dans les 21 Etats membres concernés par l'Axe 4 du FEP soutenaient pas moins de 6 498 projets (\*).



(\*) Chiffre basé sur les informations aimablement fournies par les autorités de gestion en date de mai 2014.

## > Des outils pour préparer le CLLD 2014-2020

Pour accompagner les FLAG et autres parties prenantes dans la préparation de la prochaine période de programmation, une nouvelle section a été créée sur le site FARNET. Intitulée « Développement local 2014-2020 », cette nouvelle rubrique propose des exemples de stratégies, des outils, des guides, des présentations et d'autres documents publiés pendant la période de programmation 2007-2013 mais qui restent utiles pour préparer le CLLD (*Community-Led Local Development* / développement local mené par les acteurs locaux) dans les zones de pêche pour la période 2014-2020. Le contenu est divisé en deux parties : l'une destinée aux autorités de gestion et l'autre aux FLAG. De nouveaux outils et documents seront également ajoutés dès qu'ils seront disponibles, notamment des orientations communes sur le CLLD (2014-2020) élaborées conjointement par les DG REGIO, AGRI, EMPL et MARE.

<https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/tools-preparing-community-led-local-development-2014-2020>

## > Plan d'action en faveur de l'énergie bleue

La Commission européenne a présenté un nouveau plan d'action visant à faciliter la poursuite du développement du secteur des énergies renouvelables océaniques en Europe. Un élément central de ce plan d'action sera la mise en place d'un forum sur l'énergie océanique, réunissant les parties intéressées afin de renforcer les capacités et de promouvoir la coopération. Le plan d'action doit contribuer à rendre pleinement opérationnel ce secteur émergent de « l'énergie bleue », terme qui recouvre toutes les technologies permettant d'utiliser les énergies renouvelables de nos mers et de nos océans autres que l'éolien offshore.

[http://ec.europa.eu/news/energy/140122\\_en.htm](http://ec.europa.eu/news/energy/140122_en.htm).

# Agenda FARNET

QUAND	QUOI	OÙ
06-08 mai 2014	European Seafood Exposition	Bruxelles (B)
19-20 mai 2014	Journée maritime européenne 2014	Brême (D)
08 juin 2014	World Oceans Day	Événement mondial
06-09 octobre 2014	OPEN DAYS – 12 <sup>e</sup> Semaine des Régions et des Villes	Bruxelles (B)



# Fiche signalétique

**NOM:** Axe 4 du Fonds européen pour la pêche (FEP)

**OBJECTIF:** le développement durable des zones tributaires de la pêche. En complément d'autres instruments financiers de l'UE, le FEP peut cofinancer des projets locaux pour le développement durable et l'amélioration de la qualité de vie des zones de pêche.

**MISE EN ŒUVRE:** 21 États membres mettent en œuvre l'Axe 4. Une innovation importante dans la mise en œuvre de cet Axe est sa forte dimension territoriale.

**TERRITOIRES VISÉS:** les « zones de pêche », soit des territoires riverains d'une mer ou d'un lac, ou comportant des plans d'eau ou un estuaire, et dont le secteur de la pêche représente une part significative de l'emploi. Pour être sélectionnés comme zones de pêche éligibles par les États membres, ces territoires doivent être de taille modeste (inférieure à NUTS 3) et cohérents d'un point de vue géographique, économique et social. Sont visées des zones faiblement peuplées ou dont le secteur halieutique est en déclin ou qui abritent de petites communautés de pêcheurs. Les États membres peuvent également ajouter leurs propres critères.

**BÉNÉFICIAIRES:** les « groupes d'action locale pêche (Fisheries Local Action Groups / FLAG) », soit une combinaison de partenaires publics, privés et associatifs qui élaborent ensemble une stratégie et des mesures innovantes en faveur du développement durable de leur zone de pêche. Les FLAG sont sélectionnés par les États membres selon des critères définis dans leurs programmes opérationnels. Plus de 300 FLAG ont été créés dans l'ensemble de l'Union.

**MESURES ÉLIGIBLES:** renforcement de la compétitivité des zones de pêche; restructuration, redéploiement et diversification des activités économiques; valorisation des produits de la pêche; services et petites infrastructures touristiques liés à la pêche; protection de l'environnement; restauration d'une production endommagée par une calamité; coopération interrégionale et transnationale; renforcement des capacités pour l'élaboration de stratégies de développement local; coûts de fonctionnement des FLAG.

**RÉSEAU:** tous les acteurs concernés par l'Axe 4 communiquent au sein d'un « Réseau européen des zones de pêche (FARNET) » permettant (grâce à des séminaires, rencontres et publications) une large diffusion des projets innovants mis en œuvre au profit des zones de pêche et favorisant la coopération transnationale. Le réseau est coordonné par la « Cellule d'appui FARNET ».

**DURÉE DU PROGRAMME:** sept ans (2007-2013) mais les projets peuvent être mis en œuvre jusqu'à la fin de 2015.

**AIDE DE L'UNION EUROPÉENNE:** L'Axe 4 dispose pour la période 2007-2013 d'un budget de 570 millions d'euros, soit approximativement 13% du FEP (2010), auquel on doit ajouter un cofinancement public national et des investissements privés.

## Abonnez-vous

Pour recevoir gratuitement FARNET Magazine et/ou la Lettre électronique FARNET, faites parvenir vos coordonnées (nom, organisation, adresse, courriel et n° de téléphone) à l'adresse: [info@farnet.eu](mailto:info@farnet.eu)

## Tenez-nous au courant

Les publications FARNET sont autant de ressources pour tous celles et ceux qui œuvrent à la construction d'un avenir durable pour les territoires de pêche d'Europe. Tenez-nous au courant des activités qui pourraient intéresser d'autres groupes et intervenants dans ce domaine. Nous aimerions notamment connaître vos expériences réussies, événements importants, annonces, mais aussi vos idées et propositions d'échanges et de coopération avec d'autres territoires.

[info@farnet.eu](mailto:info@farnet.eu)

## Retrouvez-nous en ligne



ISSN 1831-5747



Office des publications

