



COMMISSION EUROPÉENNE  
DIRECTION GÉNÉRALE DE LA PÊCHE ET DES AFFAIRES MARITIMES

Politique structurelle

## OUTILS POUR LE LANCEMENT DE L'AXE 4 DU FEP <sup>1</sup>

**Il est important de noter que les 'fiches' ci-dessous sont des modèles généraux. Elles ne devraient pas être considérées comme des exemples parfaits. Il est essentiel que chaque État membre les adapte à leurs besoins spécifiques en ajoutant ou en enlevant certains éléments selon le cas.**

### **Section 1. Outils à l'usage des autorités nationales et régionales.**

Fiche 1.1. Déclaration d'intérêt pour la première phase d'acquisition de compétences

Fiche 1.2. Critères d'évaluation pour la déclaration d'intérêt

Fiche 1.3. Modèle de formulaire de candidature pour appel à propositions

Fiche 1.4. Critères d'évaluation

Fiche 1.5. Séminaires d'information et formation pour les acteurs locaux

### **Section 2. Outils à l'usage des acteurs locaux.**

Fiche 2.1. Tâches à accomplir au cours de la première phase d'acquisition de compétences

Fiche 2.2. Comment mener un diagnostic et une stratégie participatifs pour la zone locale?

Fiche 2.3. Comment établir le partenariat local ?

---

<sup>1</sup> Ce document de travail a été élaboré en coopération avec Paul Soto, Yves Champetier et Jean-Charles Lollier en tant que contribution à la conférence sur les outils pour le lancement de l'axe 4 du FEP, qui se tiendra les 18-19 février 2008 à Marseille, en France.

**Section 1. Outils à l'usage des autorités nationales et régionales.**

**Fiche 1.1. Modèle de candidature de déclaration d'intérêt pour la phase d'acquisition de compétences**

**Fonds Européen pour la Pêche 2007 – 2013**

**Déclaration d'intérêt pour la phase d'acquisition de compétences de l'Axe 4**

*À compléter par le Chef de File :*

*Chef de file (institution et coordonnées)*

Territoire proposé

Nom du partenariat possible


*À compléter par l'Autorité de Gestion :*

Référence du projet (numéro de série/code)	
Reçu le (date)	
Approuvé le (date)	

*Formulaire à remplir et à retourner par courriel à l'adresse suivante :*

XXXXXX

## Synthèse du projet

### **Description résumée actualisée de la zone** (100 mots max.)

**Le territoire** : Nombre d'habitants. Superficie. Nombre de communes.  
Principales activités.

**Le problème ou défi** : Importance et rôle de la pêche. Établissez une liste des principaux problèmes ou défis auxquels est confrontée la zone.

### **Partenariat**

Institutions partenaires	Type d'organisation	Nom et fonction du représentant	Téléphone	Courriel	Adresse
1 (Chef de File)					
2					
3					
4					
5					

### **Coût du projet (en €)**

Financement de l'Axe 4	
National, régional ou autre financement	
<b>TOTAL</b>	

**PRÉSENTATION du projet**

***La situation initiale et les défis auxquels est confrontée la zone (1 page)***

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write the initial situation and challenges of the zone.

**Résultats escomptés (1/2 page)**

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write the expected results of the project.

## **Programme de travail<sup>2</sup>**

<b>Objectif</b>	<b>Titre de l'action Action</b>	<b>Description des activités, éléments constitutifs, moyens</b>	<b>Mois de départ 1-6</b>	<b>Mois de fin</b>	<b>Partenaire responsable</b>	<b>Coût</b>
Création du groupe local	Réunions du groupe de pilotage	3 groupes de pilotage au cours des six mois sur 3 sites différents	1	6	Chef de file	
Appui	Expertise interne ou externe	Engager une équipe d'une ou deux personnes	1	6		
Sensibilisation/information/	Information du public	3 réunions publiques d'information regroupant environ 100 personnes	2	6		
Sensibilisation/information/	Information du public	Outils de communication : brochures, prospectus, etc.	2	6		
Préparation du programme d'action	Réunion des groupes de travail thématiques	5 groupes de travail thématiques/ 3 réunions pour chacun d'entre eux/ 10 personnes dans chaque groupe de travail – 2 réunions territoriales conjointes	3	4		
<b>COÛT TOTAL</b>						

<sup>2</sup> La liste et le calendrier sont fictifs, indicatifs et non exhaustifs. Une fois complété, ce tableau devra être copié dans la feuille de calcul Excel relative au budget. Une colonne supplémentaire est ajoutée pour les prévisions budgétaires correspondant à chaque ligne d'action. Cela doit être cohérent avec les autres calculs budgétaires.

## ***Expérience du Chef de File***

Expérience du chef de file sur le problème à traiter	
Expérience du chef de file en gestion de Projet Européen	
Expérience de l'équipe du chef de file pour contribuer à la préparation du plan d'action	
Expérience de collaboration avec l'un quelconque de ces partenaires	

## ***Attentes de chacun des partenaires***

Partenaire 1	
Analyse spécifique de la situation et des défis que présente la zone de pêche	
Attentes spécifiques concernant l'axe 4	

Partenaire 2	
Analyse spécifique de la situation et des défis que présente la zone de pêche	
Attentes spécifiques concernant l'axe 4	

Partenaire 3	
Analyse spécifique de la	

situation et des défis que présente la zone de pêche	
Attentes spécifiques concernant l'axe 4	

Partenaire 4	
Analyse spécifique de la situation et des défis que présente la zone de pêche	
Attentes spécifiques concernant l'axe 4	

## Coordonnées bancaires

Nom et adresse de l'établissement bancaire du Chef de File

Titulaire du compte

IBAN (Identifiant international de compte) [SWIFT, identifiant international de la banque, etc]

Référence interne

Si nécessaire

## Renseignements détaillés sur le CHEF de FILE

### CHEF DE FILE

Institution

Personne à contacter

Numéro de TVA



Statut  
juridique

Adresse

Code postal

Ville

Région

Pays

Téléphone

Télécopie

Courriel

Organisme de  
certification

*Coordinateur de projets chez le Chef de File*

Nom

Institution

Adresse

Pays

Téléphone  
(bureau)

(mobile)

Télécopie

Courriel

Personne à  
contacter

## Certification

Je soussigné certifie que les informations déclarées dans cette candidature sont à ma connaissance véridiques et correctes.

Signature :

Nom (en majuscules) :

Poste :

Date :

Signature (Directeur des  
Finances) :

Nom (en majuscules) :

Poste :

Date :

## ***Ébauche de lettre d'engagement d'un Chef de File***

Papier officiel à en-tête

*Adresse du Chef de File*

*M<sup>me</sup> ou M.*

*Ministère de la Pêche*

*Date*

*Madame ou Monsieur (Directrice/Directeur)*

*Le ..... se propose d'être le Chef de File pour préparer un plan d'action local dans le cadre de l'axe 4 du FEP.*

*Le défi spécifique auquel nous souhaitons nous atteler dans notre zone est AAAAA. Nous sommes convaincus qu'un travail mené par le biais de l'axe 4 nous permettra de répondre plus efficacement à ces défis. Dans ce contexte, si notre proposition retient votre attention, nous nous engageons à mettre en place un groupe local constitué de partenaires locaux de premier plan. Ce groupe local aura pour mission de définir et de mettre en œuvre un plan d'action local mettant à profit les connaissances et l'expertise produites par notre collaboration.*

*À cette fin, nous certifions également formellement que nous engagerons les fonds nécessaires pour co-financer l'axe 4. Pour la première phase, ce montant est estimé à ZZZZ €, qui seront financés par.....*

*Veillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées,*

*Personne ayant délégation de signature pour le Chef de File.*

## ***Ébauche de lettre d'engagement des autres partenaires***

Papier officiel à en-tête  
Adresse du partenaire

*M<sup>me</sup> ou M.*  
*Ministère de la Pêche*

*Madame ou Monsieur (Directrice/Directeur)*

*Nous souhaitons apporter notre soutien en tant que partenaires à la préparation d'un plan d'action local dans le cadre de l'axe 4, mis en œuvre par XXXXX*

*Le défi spécifique auquel nous souhaitons nous atteler dans notre zone est AAAAA. Nous sommes convaincus que l'axe 4 nous permettra de répondre plus efficacement à ces défis. Dans ce contexte, si notre proposition retient votre attention, nous nous engageons à participer activement au groupe local d'axe 4. Ce groupe local a pour mission de définir et de mettre en œuvre un plan d'action local mettant à profit les connaissances et l'expertise produites par notre collaboration.*

*À cette fin, nous certifions également formellement que nous engagerons les fonds nécessaires pour co-financer l'axe 4. Pour la première phase, notre participation financière s'élèvera à..... Euros.*

*Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées,*

*Personne ayant délégation de signature pour le partenaire*

Tampon du partenaire

## 1.2. DÉCLARATION D'INTÉRÊT

### Critères d'évaluation

<b>Critère 1 : Pertinence de la zone</b>	<b>Notation 0-2</b>	<b>Justification de la note</b>
La zone est-elle pertinente par rapport aux priorités territoriales de l'État membre dans le Programme Opérationnel ?		
Quel est le poids des activités de pêche ? La zone est-elle fortement touchée par les changements survenant dans le secteur de la pêche ?		
La zone est-elle suffisamment cohérente en termes d'identité, de géographie ou d'activités économiques ?		
Disposera-t-elle d'assez de masse critique en termes de population et de ressources ? Y a-t-il un risque que la zone soit trop importante en termes de population et/ou de dimension géographique pour la stratégie future et le budget possible ?		
La zone est-elle continue ? Si c'est le cas, est-elle suffisamment compacte et homogène pour organiser une stratégie cohérente et impliquer la population ?		
Si la zone n'est pas continue, a-t-elle suffisamment de points en commun pour mettre en œuvre une stratégie de développement ascendante et efficace ?		
<b>Note pour la pertinence de la zone</b>	<b>Sur</b>	
<b>Critère 2 : Pertinence de la stratégie</b>		
La déclaration d'intérêt reflète-elle clairement la nature du problème et les principaux défis auxquels est confrontée la zone ?		
La déclaration d'intérêt reflète-elle l'opinion des principaux acteurs des communautés de pêche et des autres parties prenantes ?		
Dans le cas d'un port de grande envergure, les intérêts de tous les types de pêcheurs sont-ils pris en compte dans la proposition (y compris ceux de la pêche artisanale) ?		
<b>Note pour la cohérence</b>	<b>Note sur 10</b>	
<b>Critère 3 : Qualité des actions proposées pour la phase d'acquisition des compétences</b>		
Les activités proposées dans la phase d'acquisition des capacités sont-elles appropriées et cohérentes par rapport aux objectifs et aux résultats escomptés ?		
Ce plan d'action est-il clair et réalisable ?		
Les actions planifiées sont-elles suffisantes pour mettre en œuvre des voies de communication, établir la confiance, motiver, renforcer les capacités ?		
<b>Note pour la qualité des résultats</b>	<b>Sur</b>	

<b>Critère 4 : Qualité du partenariat et du chef de file</b>		
Les organisations et acteurs principaux susceptibles d'influer sur la réussite de la stratégie de développement local sont-ils impliqués ?		
La communauté de pêche est-elle correctement représentée dans la première phase ?		
Les candidats et les partenaires ont-ils suffisamment d'expérience en matière de gestion de projet ?		
Les candidats et les partenaires sont-ils en mesure d'obtenir l'expertise technique nécessaire ?		
Les capacités de gestion des candidats et des partenaires (y compris en termes de personnel, d'équipement et de capacité à gérer le budget pour l'action) sont-elles suffisantes ?		
Les accords de cofinancement pour couvrir cette première phase d'acquisition des compétences sont-ils suffisants ?		
<b>Note pour le partenariat</b>	<b>Sur</b>	
<b>Note finale</b>	<b>Sur</b>	

## Fiche 1.3. Modèle de formulaire de candidature pour appel à propositions

### Fonds Européen pour la Pêche 2007 – 2013

*À compléter par le chef de file administratif :*

Chef de file administratif (institution et coordonnées)

Zones de pêche proposées

Nom du groupe local


*À compléter par l'Autorité de Gestion :*

Code	
Reçu le (date)	
Approuvé le (date)	

*Formulaire à remplir et à retourner par courriel à l'adresse suivante :*

xxxxxx

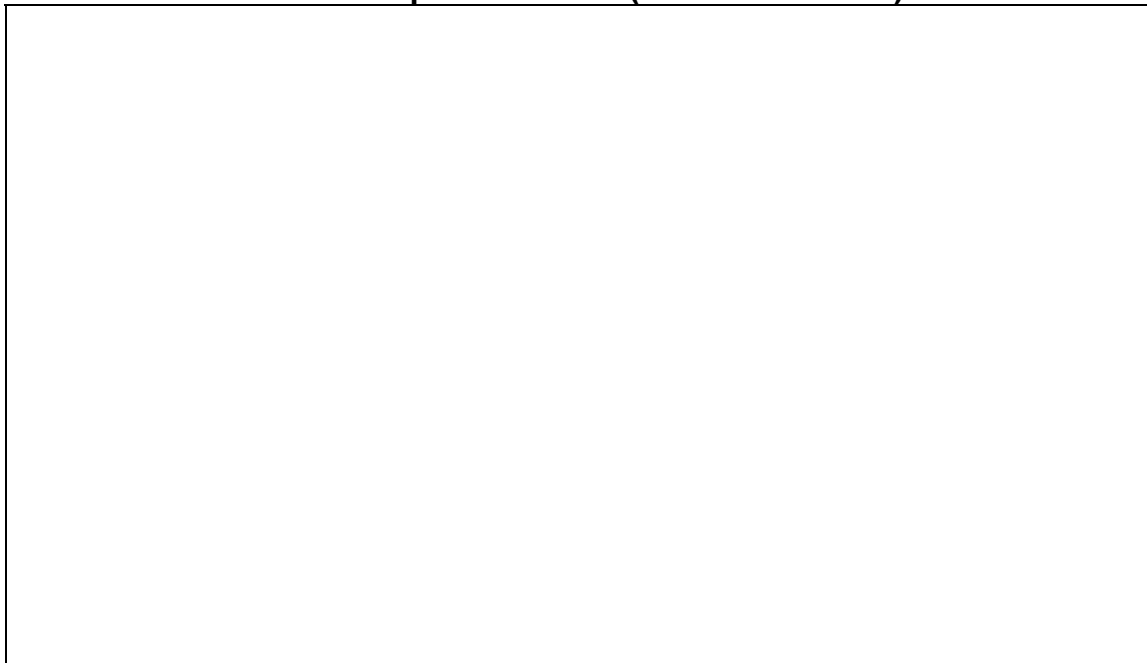
## Synthèse des principaux points abordés dans l'étude complète et la candidature<sup>3</sup> du groupe local

### 1. Le territoire :

#### Instantané statistique de la zone

Taille	
Communes impliquées	
Nombre d'habitants	
Densité de la population	
Changements démographiques (10 dernières années)	
Taux de dépendance (population de – 15 ans + population de plus de 65 ans/total)	
Emploi total dans la zone	
Taux de chômage et d'emploi	
Emploi dans le secteur de la pêche	
% par rapport à l'emploi total % secteurs primaire, secondaire, tertiaire	

#### Cohérence et masse critique de la zone (fournir une carte)



<sup>3</sup> Le candidat devra soumettre un rapport contenant une description plus détaillée du territoire, de la stratégie, du plan d'action et de toutes les informations nécessaires pour juger la solidité du partenariat.



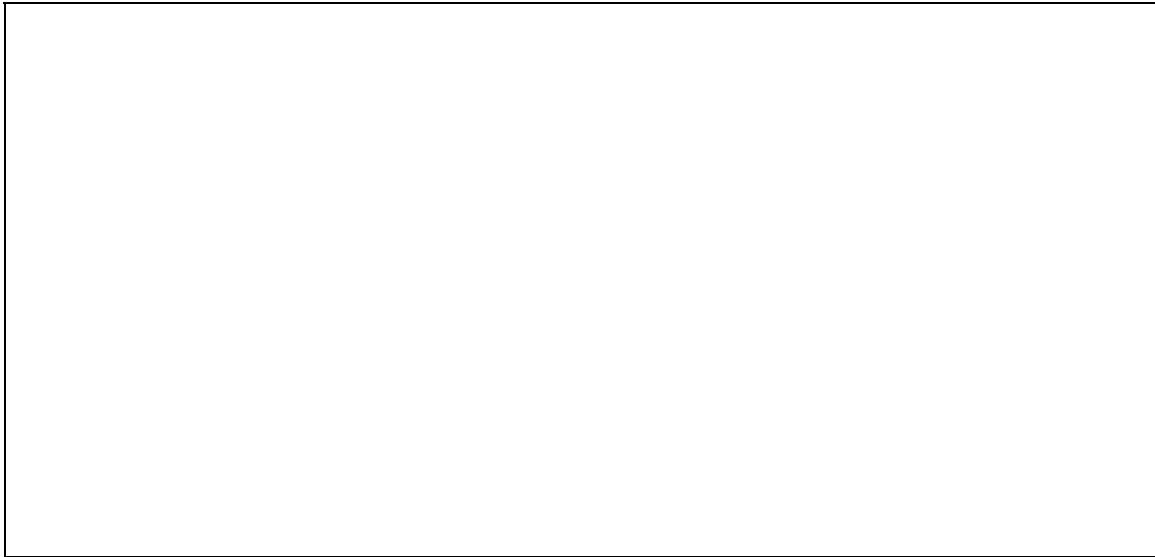
## **2. La stratégie**

**Le point de départ : points forts et points faibles et principaux défis auxquels est confrontée la zone de pêche (1 page)**

**Présentation de la stratégie de développement local (décrire les principales priorités et objectifs, leur importance relative et la façon dont ils répondent aux défis mentionnés ci-dessus - environ 1 page)**

**Résultats escomptés (1 page)**

**Qui a participé à la préparation de la stratégie et au plan d'action ? De quelle manière ont-ils participé ? (environ 1 page)**

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide their answer to the question above.

**Viabilité économique et durabilité des résultats**

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide their answer to the question above.

**Durabilité en terme d'environnement et impact.**

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide their answer to the question above.

### Conséquences sur l'égalité homme-femme et l'inclusion sociale.

--

### Complémentarité avec d'autres interventions dans la zone

Autres interventions publiques majeures dans la zone	Quels sont les éléments complémentaires avec le plan d'action local de l'Axe 4 ?	Comment le partenariat de l'axe 4 établit-il un lien avec les autres partenariats locaux ?	Observations
Autres axes du FEP			
Autres initiatives de l'UE (par ex. LEADER)			
Autres politiques territoriales nationales			

### Premières idées de coopération et de mise en réseau

--

### 3. Le plan d'action : Principales mesures (en €)

	Mesures éligibles	Dépenses totales	%	Financement de l'Axe 4	Autres financements publics	Financements privés
(a)	le renforcement de la compétitivité des zones de pêche ;					
(b)	la reconversion et la réorientation des activités économiques, notamment par la promotion de l'écotourisme, pour autant que ces activités n'entraînent pas d'augmentation de l'effort de pêche ;		0,00%			
(c)	la diversification des activités par la promotion d'emplois multiples pour les pêcheurs, en créant des emplois complémentaires en dehors du secteur de la pêche ;		0,00%			
(d)	la valorisation des produits de la pêche ;		0,00%			
(e)	le soutien aux petites infrastructures liées à la pêche et au tourisme, ainsi qu'aux services qui bénéficient aux petites communautés vivant de la pêche ;		0,00%			
(f)	la protection de l'environnement dans les zones de pêche afin d'en préserver l'attrait, ainsi que la rénovation et le développement des hameaux et des villages côtiers menant des activités de pêche, et la protection et la valorisation du patrimoine naturel et architectural ;		0,00%			
(g)	le rétablissement du potentiel de production du secteur de la pêche affecté par des catastrophes naturelles ou industrielles ;		0,00%			
(h)	la promotion de la coopération interrégionale et transnationale entre les groupes des zones de pêche, principalement par la mise en réseau et la diffusion des meilleures pratiques ;		0,00%			
(i)	l'acquisition de compétences et la facilitation de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de développement local ;		0,00%			
(j)	la contribution aux frais de fonctionnement des groupes.		0,00%			
	<b>TOTAL</b>					

Cette présentation devra être conforme au programme opérationnel national.

**Présentation du plan financier par an (en €)**

	Mesures éligibles	Coût total	Année 1	Année 2	.....
(a)	le renforcement de la compétitivité des zones de pêche ;				
(b)	la reconversion et la réorientation des activités économiques, notamment par la promotion de l'écotourisme, pour autant que ces activités n'entraînent pas d'augmentation de l'effort de pêche ;				
(c)	la diversification des activités par la promotion d'emplois multiples pour les pêcheurs, en créant des emplois complémentaires en dehors du secteur de la pêche ;				
(d)	la valorisation des produits de la pêche ;				
(e)	le soutien aux petites infrastructures liées à la pêche et au tourisme, ainsi qu'aux services qui bénéficient aux petites communautés vivant de la pêche ;				
(f)	la protection de l'environnement dans les zones de pêche afin d'en préserver l'attrait, ainsi que la rénovation et le développement des hameaux et des villages côtiers menant des activités de pêche, et la protection et la valorisation du patrimoine naturel et architectural ;				
(g)	le rétablissement du potentiel de production du secteur de la pêche affecté par des catastrophes naturelles ou industrielles ;				
(h)	la promotion de la coopération interrégionale et transnationale entre les groupes des zones de pêche, principalement par la mise en réseau et la diffusion des meilleures pratiques ;				
(i)	l'acquisition de compétences et la facilitation de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de développement local ;				
(j)	la contribution aux frais de fonctionnement des groupes.				
	<b>TOTAL</b>				

**Modèle de présentation des principales actions indicatives dans chaque mesure**

	<b>Nom de l'action</b>
<b>Mesure c)</b>	<b>c.1 : Création de produits de l'écotourisme liés à la pêche</b>
<b>Principaux objectifs</b>	
<b>Description du contenu de l'action proposée</b>	
<b>Bénéficiaires cibles</b>	
<b>Résultats escomptés</b>	
<b>Type de dépense éligible</b>	
<b>Dépense escomptée</b>	
<b>Intensité de l'aide publique (%)</b>	
<b>Critères de sélection et procédure</b>	

Certains pays requièrent un plan de financement plus détaillé pour chaque action. Il convient de trouver en la matière le juste équilibre entre l'indispensable souplesse, et le recueil de suffisamment d'informations pour évaluer la proposition.

**ACTION 1 DU PLAN DE FINANCEMENT**

	Année 1	Année 2	Année 3	.....	
<b>Coût total</b>					100%
<b>Financement de l'Axe 4</b>					x%
<b>Autres financements publics</b>					
<b>Financements privés</b>					

#### 4. Le groupe local

Partenaires	Nom de l'organisation	Type d'organisation	Responsabilité spécifique au sein du groupe local	% de représentation dans l'organe de décision
Chef de file administratif				
Représentants du secteur de la pêche 1/ 2/ 3/				
Représentants d'autres partenaires privés 1/ 2/ 3/				
Représentants d'autres partenaires publics 1/ 2/ 3/				

#### Représentativité par rapport à la structure socio-économique de la zone

#### Expérience des principaux partenaires dans le secteur de la pêche et dans le développement territorial (personnel qualifié, activités antérieures, etc.)

#### Capacité administrative (qualifications du personnel chargé du contrôle administratif et financier)

**Solvabilité financière (ressources financières gérées, engagement à apporter un cofinancement, etc.)**

**Procédures de travail et de décision (conditions requises pour devenir partenaire, droits et obligations des partenaires, procédures de décision, groupes de travail, contributions financières, procédures comptables, etc.)**

**Procédures de promotion et de sélection de projets (information auprès de la population, appels d'offres, critères de sélection, comités de sélection, certification des dépenses, paiements, etc.)**



## Renseignements détaillés sur le CHEF de FILE administratif

### CHEF DE FILE ADMINISTRATIF

Institution			
Personne à contacter			
Numéro de TVA			
Statut juridique			
Adresse			
Code postal			
Ville			
Région			
Pays			
Téléphone			
Télécopie			
Courriel			
Organisme de certification			

#### *Coordinateur de projets chez le Chef de File administratif (ou dans une autre institution)*

Nom			
Institution			
Adresse			
Pays			
Téléphone (bureau)		(mobile)	
Télécopie			
Courriel			

#### *Président du groupe local*

Nom			
Fonctions et / ou Institution			
Adresse			
Pays			
Téléphone (bureau)		(mobile)	
Télécopie			
Courriel			

## Coordonnées bancaires

Nom et adresse de l'établissement bancaire du Chef de File administratif

--

Titulaire du compte

--

IBAN (Identifiant international de compte) [SWIFT, identifiant international de la banque, etc.]

--

Référence interne

Si nécessaire

--

## Certification

Je soussigné certifie que les informations déclarées dans cette candidature sont à ma connaissance véridiques et correctes.

Signature :
Nom (en majuscules) :
Fonctions :
Date :

## ***Ébauche de lettre d'engagement d'un Chef de File administratif***

Papier officiel à en-tête

*Adresse du Chef de File*

*Mme ou M.*

*Ministère de la Pêche*

*Date*

*Madame ou Monsieur (Directrice/Directeur)*

*Le ..... se propose d'être le Chef de File administratif pour mettre en place un plan d'action local dans le cadre de l'axe 4 du FEP.*

*Le défi spécifique auquel nous souhaitons nous atteler dans notre zone est AAAAA. Nous sommes convaincus qu'un travail mené par le biais de l'axe 4 nous permettra de répondre plus efficacement à ces défis. Dans ce contexte, nous avons constitué un groupe local avec des organisations locales de premier plan. Ce groupe local aura pour mission de mettre en œuvre notre plan d'action local mettant à profit les connaissances et l'expertise produites par notre collaboration.*

*À cette fin, nous nous engageons aussi formellement à participer au cofinancement de notre plan d'action pour l'axe 4, en apportant une contribution d'un montant de ..... €.*

*Veillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées,*

*Personne ayant délégation de signature pour le Chef de File administratif.*

## ***Ébauche de lettre d'engagement des autres partenaires***

Papier officiel à en-tête  
Adresse du partenaire

Mme ou M.  
Ministère de la Pêche

Madame ou Monsieur (Directrice/Directeur)

*Nous sommes partenaires dans le groupe local chargé de la mise en œuvre d'un plan d'action mené dans le cadre de l'axe 4, qui sera dirigé par.....*

*Le défi spécifique auquel nous souhaitons nous atteler dans notre zone est AAAAA. Nous sommes convaincus qu'un travail mené par le biais de l'axe 4 nous permettra de répondre plus efficacement à ces défis. Dans ce contexte, nous avons mis en place un groupe local constitué de parties prenantes locales de premier plan. Ce groupe local aura pour mission de mettre en œuvre notre plan d'action local mettant à profit les connaissances et l'expertise produites par notre collaboration.*

*À cette fin, nous nous engageons aussi formellement à participer au cofinancement de notre plan d'action pour l'axe 4, en apportant une contribution d'un montant de ..... €.*

*Veillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées,*

*Personne ayant délégation de signature pour le partenaire*

Tampon du partenaire

## Fiche 1.4. SÉLECTION FINALE DES GROUPES LOCAUX DE L'AXE 4

### Critères d'évaluation

Critère 1 : Pertinence de la zone	Notation 0-2	Justification de la note
La zone est elle pertinente par rapport aux priorités territoriales de l'État membre dans le Programme Opérationnel ?		
Quel est le poids des activités de pêche ? La zone est-elle fortement touchée par les changements survenant dans le secteur de la pêche ?		
La zone est-elle suffisamment cohérente en termes d'identité, de géographie ou d'activités économiques ?		
La zone dispose-t-elle d'assez de masse critique en termes de population et de ressources ? Y a-t-il un risque que la zone soit trop importante en termes de population et/ou de dimension géographique pour la stratégie future et le budget possible ?		
La zone est-elle continue ? Si c'est le cas, est-elle suffisamment compacte et homogène pour organiser une stratégie cohérente et impliquer la population ?		
Si la zone n'est pas continue, a-t-elle suffisamment de points en commun pour mettre en œuvre une stratégie de développement ascendante et efficace ?		
<b>Note pour la pertinence de la zone</b>	<b>Sur</b>	
<b>Critère 2 : pertinence de la stratégie</b>		
L'analyse des points forts et des points faibles de la zone (FFPM) tient-elle réellement compte des besoins à long terme, des défis, des menaces et des opportunités ?		
Quelle est la qualité de l'information complémentaire sur les changements fondamentaux du monde de la pêche, les principaux secteurs économiques, l'environnement et l'évolution sociale de la zone ?		
Les défis auxquels s'attaque le projet, les objectifs et les effets escomptés (résultats) sont-ils clairement définis et significatifs ?		
L'analyse reflète-elle l'opinion des principaux acteurs des communautés de pêche et des autres parties prenantes ? De quelle manière ont-ils participé à la conception du plan ?		
La stratégie prend-elle en compte les principaux conflits d'intérêt entre activités sur l'utilisation du territoire et d'autres ressources ?		
Cette stratégie est-elle durable dans le sens où les acteurs privés et publics s'engagent à la développer à long terme ? Les risques d'échec et les conditions de réussite ont-ils été évalués de manière réaliste ?		
L'impact sur l'environnement a-t-il été suffisamment pris en compte ?		
Le problème d'égalité homme-femme et d'inclusion sociale est-il analysé et intégré à la stratégie ?		

Existe-t-il des méthodes et systèmes de coordination qui assurent la synergie avec les autres axes du FEP et avec d'autres instruments communautaires ou politiques territoriales nationales en vue d'obtenir une influence maximale pour la zone ?		
Les propositions de mise en réseau et de coopération sont-elles pertinentes pour la zone ?		
<b>Note pour la cohérence</b>	<b>Note sur 10</b>	
<b>Critère 3 : Qualité du plan d'action</b>		
Le budget est-il réparti logiquement entre les mesures et actions et reflète-t-il la stratégie locale ?		
Les mesures et les ressources qui leur sont allouées sont-elles suffisantes pour atteindre les priorités et les objectifs définis dans la stratégie ?		
Le budget alloué aux tâches de gestion et de coordination est-il suffisant (par ex. pourcentage des coûts totaux) ?		
Des accords adéquats sont-ils en place pour cofinancer la stratégie ?		
Y-a-t-il un juste équilibre entre les projets publics et privés ?		
<b>Note pour la qualité des résultats</b>	<b>Sur</b>	
<b>Critère 4 : Qualité du partenariat et du chef de file</b>		
Les organes de décision du groupe local représentent-ils équitablement la structure socio-économique de la zone ?		
La communauté de pêche, dans toute sa diversité, est-elle suffisamment représentée dans le groupe local ?		
Si le partenariat est une organisation existante, les mesures nécessaires ont-elles été prises pour s'assurer de la représentation équilibrée des intérêts de la pêche dans les procédures de décision ?		
Les rôles, responsabilités, droits et tâches des partenaires ont-ils été clairement définis ? Les pièces justificatives contiennent-elles des preuves suffisantes ?		
Le groupe dispose-t-il des capacités administratives et financières nécessaires pour mettre en œuvre et gérer le plan d'action ?		
Le groupe dispose-t-il de la capacité nécessaire pour apporter une assistance technique aux projets envisagés dans la stratégie ?		
Le groupe dispose-t-il du personnel nécessaire pour animer le territoire et encourager à la fois les projets individuels et collectifs ?		
Les procédures nécessaires ont-elles été prévues pour contrôler et évaluer les résultats ?		
Les procédures de promotion et de sélection de projets sont-elles clairement définies, transparentes et justes ?		
<b>Note pour le partenariat</b>	<b>Sur</b>	
<b>Note finale</b>	<b>Sur</b>	

## Fiche 1.5. Séminaires d'information et formation pour les acteurs locaux

**Document produit par l'administration française à destination des territoires dépendant de la pêche**

**Vous êtes un acteur local des zones côtières**, vous envisagez avec un groupe d'acteurs de votre zone de déposer une candidature dans le cadre du futur appel à projets axe 4 du FEP en vue de mettre en place une stratégie de développement local intégrant pleinement les acteurs du monde de la pêche,

**Nous vous proposons un appui à la démarche que vous souhaitez initier au travers de la mise en place d'ateliers de travail organisés au niveau local.** Ces ateliers se dérouleront dans les mois qui viennent. Pour que cet accompagnement soit le plus efficace possible, vous trouverez ci-dessous un questionnaire nous permettant de mieux vous connaître et d'identifier vos attentes.

### MIEUX VOUS CONNAÎTRE

-----  
**1. Identification (Merci de bien vouloir préciser vos coordonnées ainsi que vos qualités et qui vous représentez en tant qu'acteur local)**

Nom .....  
Prénom .....  
Fonctions .....  
Adresse .....  
Code Postal .....  
Commune .....  
Téléphone .....  
Courriel .....

Nom de la structure ou groupe d'acteurs que vous représentez ou pour laquelle vous travaillez:

.....  
.....

Secteurs d'activités ou compétences sur lesquels vous intervenez:

.....  
.....  
.....  
.....

Si vos activités vous positionnent à un niveau plus large que les zones côtières (intervenant au niveau national, régional ou dans des secteurs indirectement concernés par la problématique), merci de bien vouloir nous préciser dans quel cadre vous souhaiteriez participer à ces ateliers de travail (accompagnement des candidatures – intérêt pour la démarche – appui éventuel que vous pourriez apporter, ou bien encore pour votre propre information...) :

.....  
.....

**2. Description des problématiques qui vous amènent à vous intéresser à ces démarches territoriales du FEP (merci de nous préciser en quelques mots les éventuels éléments que vous souhaitez porter à notre connaissance à ce stade. Ceux-ci peuvent directement concerner un territoire, un secteur d'activité, des problématiques environnementales, des apports universitaires ou de recherche ....)**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**3. Etes vous dans une zone éligible à l'axe 4 du FEP ? Si oui merci de nous indiquer si possible les principales caractéristiques de ce territoire (périmètre – caractéristiques socio-démographiques – économiques ...)**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

**4. Avez-vous déjà identifié ou travaillez-vous avec d'autres acteurs sur ces problématiques. Si oui, pouvez-vous nous préciser les personnes ressources qu'il semblerait intéressant d'associer à la réflexion à ce stade (si possible avec leurs coordonnées, même partielles). Il vous reviendra le cas échéant de les mobiliser dans un second temps :**

Structure	Nom - Prénom	Rôle - Activités	Coordonnées	Observations

**MIEUX CONNAÎTRE VOS ATTENTES – VOS BESOINS**

-----

Afin d'adapter à vos besoins l'appui que nous vous proposons sous forme d'ateliers de travail, nous vous serions reconnaissant de nous préciser par ordre d'importance, parmi les thèmes suivants quels sont ceux qui vous seraient le plus utiles :



Thèmes	Très important	Important	Pas nécessaire	Observations
Un rappel des concepts de développement local et leur articulation avec les problèmes que rencontre la filière pêche et aquaculture				
Connaissance des acteurs territoriaux				
Connaissance des acteurs du monde de la pêche et de l'aquaculture				
Modalités de mise en œuvre de l'axe 4 du FEP et de ses mesures territoriales				
Présentation des autres sources de financement et de l'articulation avec les autres programmes et fonds européens				
Elaboration du diagnostic de territoire (analyse forces / faiblesses, opportunités / menaces) et de la stratégie				
Elaboration du plan de développement et de financement				
Implications des acteurs - Monter un groupe FEP				
Le fonctionnement du groupe FEP				
Le suivi et l'évaluation de la stratégie proposée				
Montage juridique et financier du groupe et de la candidature				
Meilleure connaissance du FEP et des différentes possibilités qu'il offre				
Les différents acteurs de la procédure à tous les niveaux (du local à l'europpéen). Le qui fait quoi ?				
Témoignages d'expériences similaires – exemples concrets dans le monde de la pêche ou autres et éventuellement sur votre territoire				

*Merci de cocher les cases concernées*

**En termes de méthode, souhaitez-vous:**

- une simple réunion d'information\*
- une formation à l'élaboration de la candidature\*
- une rencontre pour identifier les acteurs potentiels et une aide pour formaliser les contacts futurs
- un débat entre acteurs sur la ou les candidatures identifiées localement\*

\* Ces différentes options ne sont pas incompatibles entre elles (merci d'indiquer par ordre de priorité la formule souhaitée 1 – 2 – 3 ou barrer le cas échéant les formules qui vous semble inutile).

**En terme de format de ces ateliers de travail, pensez vous** (*barrez les mentions inutiles*) :

- qu'il convient de les restreindre aux seuls acteurs locaux \*
- qu'il convient d'élargir à l'ensemble des acteurs concernés (niveau régional – départemental etc.)\*
- qu'il doivent pouvoir se dérouler sur **une journée**, sur **une journée et demi**, sur **deux jours** (*barrez les mentions inutiles*)

### **AUTRES OBSERVATIONS ET COMMENTAIRES LIBRES**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**MERCI DE VOTRE PARTICIPATION – CE BULLETIN EST A RENVOYER PAR MAIL OU PAR FAX A L'ATTENTION DE XXXX**

*(si vous ne disposez pas d'une version électronique du présent formulaire, nous pouvons vous la transmettre sur simple demande)*

**Section 2. Outils à l'usage des acteurs locaux.**

## **Fiche 2.1. Tâches à accomplir au cours de la première phase d'acquisition de compétences**

*Cette section préliminaire contient un rappel de certaines des principales étapes clés de la première phase d'acquisition de compétences pour les nouveaux groupes souhaitant engager une stratégie de développement territorial. Les tâches les plus importantes sont la mise en place d'un diagnostic et d'une stratégie participatives et l'établissement du partenariat local. Ces deux questions sont abordées plus en détail dans les deux sections ci-après.*

1. Mettre en place un groupe de pilotage préliminaire et informel avec les acteurs intéressés. Se rencontrer pour discuter des objectifs de la stratégie globale de l'axe 4, des personnes qui devraient être impliquées et des limites possibles du territoire. Dresser une liste des « choses à faire » (et des « personnes à contacter ») ainsi qu'un calendrier. Attribuer les tâches. Commencer.
2. Une personne ou un groupe de personnes devrait être chargé(e) de prendre contact avec les autorités extérieures, de se procurer le programme et de savoir exactement ce qu'il est possible de faire.
3. Vérifier et assurer le financement de la phase d'acquisition de compétences. Calculez que vous aurez besoin d'environ deux personnes expérimentées ou consultants à temps plein sur une période de six mois, plus de nombreuses réunions et beaucoup de travail bénévole.
4. Contacter et impliquer les principaux partenaires potentiels et les principaux leaders d'opinion. Expliquer l'opportunité que cela représente et faire en sorte de s'assurer que la majorité des personnes est prête à s'engager dans le processus.
5. Attirer l'attention sur le projet et organiser une première réunion publique. Engager l'équipe qui sera en charge de la mission. Lancer le processus d'élaboration du diagnostic et de la stratégie participatives tel que cela est décrit dans les deux sections ci-après. S'assurer d'une bonne communication avec la population locale tout au long du processus.
6. Utiliser le processus d'élaboration de la stratégie pour identifier et mobiliser les principales organisations qui constitueront le partenariat. La stratégie détaillée, le plan et le partenariat doivent progresser en parallèle. Il convient souvent de ne pas formaliser le partenariat avant d'avoir convenu de ce que vous allez faire et où.
7. Il y aura une période longue de plusieurs mois au cours de laquelle auront lieu de nombreuses réunions de village et de partenaires qui risquent de se poursuivre tard dans la nuit. Il sera nécessaire de surmonter les rivalités traditionnelles et de parvenir à un accord sur le plan et l'établissement du partenariat.
8. La stratégie globale doit se traduire en programme d'action détaillé remplissant tous les critères du programme de récolte de fonds. Il en va de même pour le partenariat.

9. Le programme est présenté. Après une période qui vous a semblée interminable, le financement est approuvé. Ce qui s'apparentait pour certains à une discussion théorique est enfin devenue réalité. Le partenariat assume la responsabilité des décisions affectant des ressources publiques et privées significatives. La première décision est prise. Le vrai travail commence. Les choses commencent lentement à changer.

## **Fiche 2.2. Comment mener un diagnostic et une stratégie participatives pour la zone de pêche locale.**

*Il n'existe évidemment pas de recette unique pour mener un diagnostic local participatif et élaborer une stratégie territoriale ascendante. Ces deux éléments dépendent en grande partie des conditions locales, des caractéristiques et de l'expérience de chaque zone et des partenaires locaux, ainsi que des dispositions institutionnelles prises dans chaque pays et de leur tradition de développement local.*

*Néanmoins, au cours des phases préliminaires de LEADER II, l'Observatoire Européen LEADER a consacré une attention considérable à l'analyse de certains outils pour les diagnostics et stratégies participatives. Ces derniers sont référencés ci-dessous. Depuis cette période, de nombreux programmes tels que EQUAL, URBACT et INTERREG ont adopté des éléments de Gestion du Cycle de Projet et de l'Approche du Cadre Logique qui présentent l'avantage de relier de nombreux outils dans un cadre conceptuel plus cohérent de gestion à la fois des programmes et du projet d'une manière qui répond réellement aux besoins des zones locales.*

*Il sera également essentiel de tirer les enseignements de la récente expérience intense d'acquisition des compétences dans les États Membres ayant rejoint l'UE dernièrement, même si malheureusement, il n'a pas été possible jusqu'à présent de comparer et de partager systématiquement les leçons, outils et méthodes.*

*Ainsi, les points ci-dessous devraient être traités comme une suite de suggestions ou « pistes » autour desquelles les territoires peuvent façonner leur propre approche plutôt que comme un calque à suivre mécaniquement.*

### **Objectifs :**

- Établir une compréhension commune des principaux problèmes et besoins de la zone de pêche.
- Identifier et mettre sur pied un accord sur la manière dont cela affecte les différents groupes, notamment les communautés locales de pêcheurs et les différentes parties du territoire.
- Prendre collectivement la mesure des principales causes de ces problèmes et des points forts et faibles internes dont dispose la zone pour y faire face.
- Sensibiliser l'opinion aux menaces et opportunités externes communes.
- Concevoir une vision et une stratégie communes pour parvenir à cette vision, qui peut être utilisée comme élément phare pour inciter les acteurs internes et externes à rejoindre le projet.

### **Points clés à garder à l'esprit.**

Le diagnostic ne devrait pas se limiter à une description exhaustive et théorique d'une zone (bien des études médiocres contiennent d'innombrables volumes répertoriant l'ensemble de la flore, de la faune, de la géologie, des caractéristiques sociales, des secteurs économiques, etc.). La stratégie ne se réduit pas non plus simplement à une « liste de souhaits » ou à un reconditionnement attrayant des derniers concepts de développement en vue d'obtenir des financements.

*Il s'agit d'un outil collectif permettant d'établir les priorités en termes de problèmes à traiter, de comprendre leurs causes et de mobiliser des acteurs autour de solutions prometteuses.*

## Principales étapes

1. Création d'un groupe de pilotage préliminaire pour coordonner le diagnostic et la stratégie. Le GP peut commencer de manière restreinte avec au moins deux partenaires (par exemple, la communauté de pêche locale et une autorité locale) mais devrait progressivement s'élargir et pourrait au final se transformer en groupe local.
2. Engager une équipe d'une ou deux personnes pour réaliser le diagnostic. Ces personnes peuvent être originaires de la zone, venir d'une université, d'un organisme public ou d'une société de conseil. Ils doivent justifier de compétences et d'expériences dans le domaine de la recherche, du développement territorial et de la facilitation. Estimer le coût d'environ deux équivalents temps plein pour une durée de six mois (pour toutes les étapes – diagnostic et stratégie, programme d'action, formation du partenariat). Il sera peut-être nécessaire d'allouer davantage de personnes et de temps dans les zones inexpérimentées en processus similaire. En revanche, les zones et groupes expérimentés trouveront qu'il est plus facile de recourir aux ressources internes pour capitaliser sur les réussites passées.

Le processus tout entier requiert une succession intense de réunions et de discussions avec les différents villages et partenaires potentiels. Ce travail nécessite un énorme travail bénévole et d'excellentes capacités d'animation et de facilitation. Même les zones les plus expérimentées bénéficieront du soutien d'experts qualifiés à certains moments.

3. Réaliser une analyse initiale de toutes les sources secondaires. L'objectif n'est pas de répéter ce qui a déjà été fait par le passé. Il est important de s'assurer que tous les plans et stratégies existants pour la zone sont pris en compte. Utiliser des études et estimations disponibles lorsque celles-ci sont fiables.
4. Organiser l'information secondaire en une série de sections logiques. Celles-ci traitent généralement : du territoire et de l'environnement, des transports et des infrastructures, de la population et de la société, de l'économie et du marché du travail, de la gouvernance et de l'administration.... Pour chaque zone il est préconisé d'établir un ensemble d'hypothèses préliminaires sur les principaux problèmes et changements se produisant.
5. S'entretenir avec les principales organisations locales (nous suggérons un minimum de 10). L'objectif est d'exploiter les connaissances locales sur les problèmes et les opportunités majeurs et de commencer à localiser les endroits où il y a un accord et ceux où il y a des conflits potentiels. Cette procédure permet également d'identifier les leaders d'opinion, afin de repérer qui est prêt à s'impliquer dans les groupes de travail thématiques et de se renseigner sur d'éventuels futurs partenaires du groupe local.
6. Première réunion publique d'information. Elle devra peut-être se tenir dans plusieurs villages ou parties de la zone. L'objectif est d'informer le plus de personnes possible au niveau local qu'un diagnostic local a lieu, qu'il servira de référence pour établir une stratégie locale et un plan d'action pour la zone de pêche, qui seront présentés en



vue d'obtenir un financement pour la zone. A partir de cette réunion, les gens devraient être invités à une série de groupes de travail thématiques ou sectoriels. Tout au long des processus, il est important de faire des efforts pour assurer une bonne communication avec la population locale afin de garantir un niveau élevé de participation de toutes les éventuelles parties intéressées.

7. Groupes de travail thématiques. Il est important d'identifier les personnes susceptibles de présider ou de coordonner les groupes de travail qui imposent le respect au sein de la population avant la réunion publique. L'objectif est d'impliquer un large panel de personnes locales motivées qui ont des idées. Une attention particulière devrait être prise pour faire participer les catégories qui sont d'ordinaire exclues.
8. Choix et nombre de thèmes. Cela dépend de la zone, des ressources disponibles et de la stratégie globale de l'axe 4. Il serait par exemple possible de constituer des groupes de travail sur la valorisation des produits de la pêche, la diversification des activités de pêche, la protection de l'environnement et le développement du tourisme lié à la pêche. Des groupes de travail dédiés aux femmes ou aux jeunes sont aussi envisageables. Il s'avère souvent nécessaire de répartir en des groupes encore plus petits et d'utiliser des méthodes qui facilitent la tâche aux gens qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble pour participer. De manière générale, les groupes devraient se limiter à dix personnes, qui devraient imposer le respect et consulter leurs homologues. Il peut s'avérer utile d'obtenir des présentations et le soutien d'experts extérieurs, dans la mesure où ils ne dominent pas.
9. Un minimum de 2-3 réunions par groupe est souhaitable pour accomplir les tâches suivantes :
10. Une analyse des forces en présence. Il peut s'avérer opportun de réaliser une analyse formelle des différentes parties prenantes associées à un thème particulier, leurs intérêts, leurs capacités et projets possibles. Pour ce faire, diverses techniques sont envisageables (matrice d'analyse des parties prenantes, matrice FFPM appliquée à des groupes spécifiques, diagrammes d'Euler des relations, diagrammes araignés des capacités organisationnelles, etc.)
11. L'identification collective des problèmes, des opportunités et de leurs causes. L'objectif est de réunir les points de vue des différentes organisations et de tenter de parvenir à un accord sur les principaux problèmes, les principales opportunités et leurs causes. Là encore, plusieurs techniques sont envisageables pour y parvenir. Les participants peuvent utiliser une matrice pour noter les liens entre différents variables (pilotes) et établir un arbre à problèmes.
12. Une analyse FFPM du thème ou du secteur en question. Cela s'effectue par l'analyse des forces et faiblesses internes par exemple du secteur du tourisme lié à l'activité de pêche dans la zone et la comparaison des opportunités externes (proximité d'une grande ville) ou des menaces (autres destinations meilleur marché ou de meilleure qualité, etc.). Là encore, il est possible d'afficher ces résultats sous forme de matrice ou de diagramme araigné.

13. Une analyse des objectifs. Les problèmes ou situations négatives peuvent être reformulé(e)s en situations positives réalistes à atteindre. Il est également essentiel d'envisager des « visions » de pensées plus positives et plus optimistes de ce que la zone pourrait devenir – bien que cela doive aussi être placé en priorité et soumis à un examen objectif lors de la phase suivante.
14. Une analyse des stratégies possibles pour atteindre les objectifs. Cela engage les participants à décider de la manière de renforcer les points forts de la zone, de réduire ses points faibles, d'éviter les menaces et saisir pleinement les opportunités. A ce stade, il est opportun de commencer à examiner les ressources disponibles – notamment en réalisant des exercices avec des budgets et actions indicatifs.
15. Au terme de cette phase, les groupes de travail thématiques auront un aperçu élémentaire des principaux problèmes ou besoins, des objectifs qu'ils aimeraient atteindre par rapport à ces besoins, et de la façon qu'ils estiment la plus adaptée pour y parvenir exprimée en termes d'actions réalisables.
16. Réunion(s) territoriale(s) conjointe(s). La phase suivante est l'une des plus délicates car elle consiste à réunir les différentes visions thématiques en vue de créer une stratégie territoriale unifiée. Cela va bien au-delà de la simple addition des positions des groupes sectoriels. Un leadership constructif et un esprit de compromis sont essentiels pour identifier la synergie entre les actions et mettre en œuvre des stratégies communes gagnant-gagnant. Cela signifie démarrer les actions et projets là où cet accord est en vigueur et laisser de côté ceux qui dépassent les limites d'une ou plusieurs partenaires locaux locales. Plus important encore, il est indispensable de trouver des projets phares et des lignes d'action présentant un fort effet multiplicateur sur le reste de la stratégie et qui mobilise les différents acteurs locaux. A cet effet, l'Observatoire LEADER II a mis au point une méthode permettant de visualiser les façons dont il est possible d'améliorer la compétitivité territoriale.
17. La phase de planification. Cette partie plus technique du processus se concrétise par ce qui est souvent appelé le « programme d'action » du groupe et mérite qu'une fiche distincte lui soit totalement dédiée. Elle implique l'élaboration d'une « logique d'intervention » claire pour la stratégie qui relie l'objectif global, le but, les résultats escomptés et les activités à un ensemble d'indicateurs vérifiables et repose sur des hypothèses réalistes. Pour ces activités, un budget doit être alloué, la responsabilité d'un membre de l'organisation doit être clairement établie, et un calendrier doit être planifié en précisant des résultats intermédiaires (jalons) et des résultats finaux identifiables.

## **LIENS UTILES**

Compétitivité territoriale : Construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience LEADER

<http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/biblio/compet/competitivite.pdf>

Le Kit pédagogique Leader. L'approche par zone

[http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/dossier\\_p/en/dossier/chap3.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/dossier_p/en/dossier/chap3.pdf)

Project local : Méthodes et concepts pour les initiatives locales. Observatoire Leader II.  
1995. Pas de lien

Planification solide. Une communauté de pratique sur la Gestion du Cycle de Projet.  
<http://soundplanning.esflive.eu/node/297>

### Fiche 2.3. Comment établir le partenariat local

*Le partenariat a souvent été décrit comme étant le « cœur vivant » des approches territoriales du développement et la composante la plus importante des méthodes telles que LEADER et l'axe 4 du FEP. D'ailleurs, on dit qu'un bon partenariat local peut survivre avec une stratégie médiocre, mais qu'un mauvais partenariat peut anéantir les plans les mieux élaborés.*

*Toutefois, après un examen plus approfondi, on s'aperçoit que la nature, la dimension, la composition et les fonctions des partenariats varient considérablement dans les différentes régions d'Europe. Par exemple, les budgets totaux des 16 partenariats qui ont présenté leurs résultats lors de la conférence de clôture de LEADER+ en 2007 variaient de 14 millions d'euros pour une population de 61 000 habitants en Grèce à 3,5 millions d'euros pour une population de 82 000 habitants en France. Manifestement, les rôles, responsabilités et activités de ces partenariats par rapport à leurs territoires sont relativement différents.*

*À vrai dire, il n'existe pas de solution universelle s'agissant de l'établissement d'un partenariat local. La forme du partenariat dépendra d'une série de facteurs tels que la tradition organisationnelle de la zone, l'organisme qui prend l'initiative du partenariat, le contexte institutionnel, le stade et les buts du partenariat, et les objectifs spécifiques de l'axe 4 dans le programme opérationnel. Il est important de connaître précisément plusieurs questions clés dans ces domaines avant de décider qui fait quoi et comment.*

#### **La tradition organisationnelle de la zone.**

L'analyse des organisations locales décrite précédemment dans la section relative à la stratégie a pour objet de réaliser une cartographie des points forts des organismes existants, leurs objectifs et ambitions, leurs capacités, les conflits potentiels et leurs points communs. On peut distinguer au moins trois principaux types de situations.

- *Zones affichant un manque d'initiative locale.* « Même le chien ne bouge pas dans mon village ». Le partenariat, souvent limité à un nombre restreint d'acteurs extrêmement motivés, doit mettre le pied à l'étrier pour lancer l'action locale. Cela signifie qu'il faut identifier et impliquer tous les points de convergence d'énergie au sein de la population et les accompagner dans la création de projets ayant un effet de démonstration sur les autres. Le point de départ peut tout simplement consister à surprendre les gens en faisant bouger le chien.
  - La mission clé est dans ce cas l'animation.
  - Les partenariats sont souvent des organisations nouvelles, autonomes car il n'y a rien d'autre.
- *Zones jouissant d'une offre pléthorique.* À l'extrême opposé, il existe des zones où un grand nombre d'acteurs expérimentés internes et externes sont en concurrence pour des domaines de responsabilités similaires. Dans ces situations, un nouveau partenariat peut soit compliquer encore davantage la situation en créant encore un nouveau concurrent, s'associer à un ou plusieurs des acteurs majeurs faisant ainsi pencher la balance du pouvoir, soit devenir un forum pour la négociation et la

coordination des différents intérêts locaux pour l'intérêt commun et pour mieux prendre en compte l'intérêt des communautés de pêche.

- La mission clé est dans ce cas est le « courtage »
  - Les partenariats peuvent, dans certains cas, être greffés sur des organismes existants
- *Zones ayant des antécédents de conflits.* À certains endroits, notamment en Irlande du Nord, l'un des principaux mérites du partenariat est de mettre en œuvre des projets concrets permettant de rapprocher les gens qui en temps normal préféreraient se noyer plutôt que de monter à bord du même canot de sauvetage que leur ennemi historique
    - La mission clé est dans ce cas est la médiation.

### **Qui met en place le partenariat.**

Le Règlement du FEP stipule que le « groupe devrait représenter les partenaires publics et privés provenant des divers secteurs socio-économiques locaux appropriés ». S'il y a une autorité locale élue dans la zone, celle-ci, bien évidemment, soulève immédiatement la question du rôle d'un autre organisme « représentatif ». La réponse peut se trouver dans le fait qu'en introduisant les organisations privées et de la société civile, le groupe est à même de s'ajouter aux ou d'approfondir, ou plutôt de remettre en question, voire de passer outre les structures élues en place.

Néanmoins, la contribution et les objectifs des organisations publiques, privées et de la société civile ont tendance à être différents et cela façonne le partenariat.

- *Partenariats dirigés par le secteur public.* Dans bon nombre de pays d'Europe du Sud (incluant à présent les nouveaux États membres), la tradition de gouvernement local était faible. Cependant, l'organisation de la société civile était encore plus faible et les maires locaux étaient fréquemment les acteurs les plus actifs du développement local.
  - Les partenariats entrepris de cette manière ont tendance à privilégier fortement les investissements physiques et les infrastructures.
  - Ils peuvent jouer un rôle important pour renforcer la gouvernance municipale et inter-municipale, mais il y a un risque qu'ils ne deviennent pas auto-subsistants.
- *Partenariats dirigés par le secteur privé ou des représentants d'un secteur d'activité spécifique.* Certains partenariats sont nés suite au rassemblement de sociétés privées ou de représentants d'un secteur d'activité spécifique comme la pêche, en vue de répondre à une crise ou d'élargir le marché par une promotion commune.
  - Ces types de partenariats peuvent présenter l'avantage de mobiliser des quantités considérables d'investissements privés et de talents.
  - Cependant, ils limitent souvent leur activités à l'accroissement de la compétitivité de leur propre secteur, sans prendre suffisamment en compte les opportunités de diversification, d'amélioration de l'environnement et d'ouverture à de nouveaux groupes et activités

- *Partenariats dirigés par la société civile.* Dans certains pays Nordiques et de l'Ouest de l'Europe, les partenariats ont émergé d'organisations de la société civile soucieuses d'améliorer l'environnement et la qualité de vie.
  - Dans ces types de partenariats, l'accent a tendance à être mis sur des investissements axés sur l'humain dans l'animation, la formation et la culture ainsi que sur l'emploi local, l'environnement et les équipements collectifs.
  - Ils peuvent avoir des effets positifs sur la durabilité sociale et environnementale mais finir pas se heurter à des goulets d'étranglement liés à la viabilité économique et à la légitimité politique.

Les avantages et désavantages des différentes associations de partenaires ont conduits certains pays Nordiques à prôner le « principe du tiers » où les trois catégories principales sont représentées à part égale. Toutefois, tel que cela a été précédemment mentionné, il n'existe pas de solution miracle. L'important est de trouver une combinaison de partenaires qui réunisse l'enthousiasme, les compétences et les ressources qui sont les plus adaptées aux besoins de la zone de pêche.

### **Le contexte institutionnel.**

Certains pays confient traditionnellement les programmes publics aux partenariats public-privé. Pour d'autres, il est inconcevable qu'un organisme non public gère de l'argent public.

Les partenariats ont également différents niveaux de légitimité et de soutien pour forger des alliances horizontales au niveau local et des relations verticales avec des niveaux plus élevés du gouvernement. Cela façonne la manière dont le partenariat évolue.

- *Intégration locale.* Les partenariats forts et autonomes qui imposent le respect des autres institutions et acteurs locaux deviennent le point de convergence pour la coordination d'une palette d'autres fonctions du développement local. Ils peuvent démarrer avec un programme particulier – pour le développement durable des zones de pêche ou pour le développement rural, puis évoluer en une palette d'autres fonction concernant l'emploi, le développement commercial, la formation, l'inclusion sociale et ainsi de suite. Certains groupes LEADER portugais et grecs ont évolué en ce sens pour devenir de véritables agences de développement local.
- *Spécialisation et innovation.* Dans les pays où les acteurs et agences de développement local sont pléthoriques, les nouveaux partenariats sont simplement greffés sur des organismes existants, tels que les parcs et « pays » en France ou les entreprises d'initiatives locales en Écosse. Du fait que l'organisation hôte gère déjà de nombreux programmes dans le domaine du soutien économique, de l'emploi et de la formation, elle a tendance à utiliser les nouveaux partenariats pour tester de nouvelles initiatives plus spécialisées afin de valoriser les fonctions courantes et de mieux prendre en compte les problèmes spécifiques tels que ceux auxquels est confrontée la communauté de pêche. Cela explique pourquoi le budget est souvent bien plus modeste que dans le premier cas et que la proportion d'investissement privé est bien plus faible. Toutefois, tous les pays et toutes les régions ne disposent pas d'organisations en place pour rendre cette stratégie viable.

- *Politique stratégique et intégrée.* Dans certains pays, les partenariats n'imposent pas seulement un respect local considérable mais sont également considérés comme agents pour la mise en œuvre de politiques clés par leurs gouvernements régionaux et nationaux. C'est le cas de certains partenariats de la zone intégrée en Irlande et des groupes de développement rural dans les régions comme l'Andalousie.

### La phase de développement et les fonctions du partenariat

D'après tout ce qui a été dit ci-dessus, on constate que les objectifs d'un partenariat dans une zone qui démarre tout juste, où il y a un manque d'initiative locale et une absence de structures pour le développement local, seront totalement différents de ceux d'une zone ayant une tradition de développement local bien ancrée. Après avoir analysé des centaines de partenariats de développement rural, l'Observatoire LEADER a fait une distinction entre trois principales fonctions et types d'action :

- *Fonctions et actions d'animation.* Elles fournissent la matière essentielle au processus de développement. Il est crucial d'identifier et de mobiliser les leaders d'opinion et de mettre en route des activités exemplaires ayant un effet multiplicateur sur le reste de la population, d'instituer un sentiment d'identité et d'accroître la capacité.
- *Fonctions et actions de structuration.* Elles améliorent l'environnement matériel et immatériel de la zone pour la rendre plus propice à la création durable d'activités. Elles modifient la compétitivité territoriale de la zone par rapport aux autres. Citons par exemple des améliorations dans les domaines des infrastructures, de l'environnement, de l'espace de travail, ainsi que de la formation et de l'éducation.
- *Fonctions et actions de consolidation.* Elles visent à garantir la viabilité et la pérennisation globale des activités socio-économiques. Les actions de ce type sont souvent liées à la constitution de groupes/clusters locaux, aux chaînes de valeur ajoutée intégrée, au marketing territorial et ainsi de suite. L'innovation et le changement sont ancrés dans les activités quotidiennes.

Les deux premiers types d'activité ont tendance à être plus importants dans les étapes préliminaires des partenariats.

Caractéristiques du partenariat	COORDINATION DE LA GESTION	ANIMATION
BUTS et OBJECTIFS	Obtenir, distribuer et consommer un budget	Identifier et mobiliser les acteurs locaux
DYNAMIQUE et LOGIQUE	Présenter une application éligible pour une procédure	Élargir la base du développement
RÉSULTATS et effets ESCOMPTÉS	Mettre en œuvre un programme	Innover et motiver
COMPOSITION et OUVERTURE	Partenariat étroit entre quelques personnes	Ouverture axée autour des idées et des thèmes

Source : « Organisation des partenariats locaux » « Innovation en milieu rural », Cahier n°2, Observatoire Européen LEADER, 1997

## **Quels atouts rechercher chez les partenaires.**

Nous avons vu que certains partenariats seront des organisations autonomes avec une entité juridique séparée alors que d'autres seront des sous-comités greffés sur des organismes existants qui possèdent leurs propres règlements.

Les entités juridiques autonomes peuvent prendre diverses formes selon le pays – associations, fondations, consortiums, entreprises privées, coopératives, entreprises publiques et ainsi de suite.

Dans la plupart des cas, on trouvera une sorte de large assemblée ouverte à la population toute entière. Toutefois, la question clé est souvent la représentation au comité décisionnel. Celle-ci doit être suffisamment étendue et ouverte de sorte à imposer largement le respect au sein de la population mais aussi suffisamment restreinte de sorte à permettre l'efficacité du débat et de la prise de décisions.

La véritable balance des pouvoirs dans un comité de partenariat s'avère souvent plus compliquée qu'il n'y paraissait initialement. Par exemple, de nombreuses institutions privées et de la société civile peuvent de fait être des organisations quasi-publiques ou entièrement dépendantes des financements publics. De nombreux dirigeants locaux et politiques ont également plusieurs casquettes et interviennent sous une apparence différente dans d'autres organisations. Il est important que « l'arbre généalogique » soit transparent et soit respecté de la population dans son ensemble.

Les membres du comité sont généralement bénévoles - bien que dans certains pays, la présidence prenne beaucoup de temps et soit susceptible d'être indemnisée. Par conséquent, il s'avère vital pour les droits et la reconnaissance reçue par les partenaires d'indemniser leurs obligations de service afin d'éviter ce qui est fréquemment appelé « l'effet d'usure communautaire ». Cela conduit à une apathie, une faible participation et la domination des perpétuelles mêmes personnes dans les fonctions.

En général, les partenaires ont deux vastes fonctions. Leur première mission consiste à communiquer les objectifs et les activités des partenariats vers l'extérieur et à mobiliser une circonscription particulière. C'est pourquoi il est particulièrement important de s'assurer que les catégories écartées soient également représentées aux côtés des représentants des forces motrices dominantes au sein de la population.

Leur seconde mission consiste à utiliser leur connaissance des réalités locales pour prendre des décisions sur la stratégie et les actions lancées par le partenariat qui soient plus en phase avec le potentiel et les besoins locaux. C'est pourquoi il est important d'avoir des partenaires possédant une longue expérience des principaux domaines d'action du partenariat. Leur participation permet non seulement d'améliorer le processus décisionnel mais aussi de conduire à un sentiment d'appartenance à une population et de responsabilité.

Les partenariats de cet acabit ne se matérialisent pas tout simplement comme par magie. Cela prend généralement entre six mois et un an pour les gens fassent connaissance, établissent une confiance mutuelle et commencent à s'adapter à leurs rôles. De simples recommandations et procédures écrites s'avèrent souvent utiles. Il est également vital de



pourvoir une formation continue pour tous les partenaires – planification stratégique, travail d'équipe et encadrement, gestion du changement, gestion des rencontres, sélection de projets, formation sur des thèmes spécifiques tels que des labels de qualité pour le tourisme et les aliments, etc.

Il existe aujourd'hui d'excellents exemples de supports de formation et de recommandations pour les partenariats dont les nouveaux groupes peuvent s'inspirer.

<b>TABLEAU récapitulatif : Partenariats locaux, la force motrice derrière les innovations</b>						
<b>RÉUNIR &gt;</b>		<b>Sensibilisation</b>	<b>Points de vue</b>	<b>Intérêts</b>	<b>Capacités à mobiliser</b>	<b>Savoir-faire</b>
<b>DIFFÉRENTS PARTENAIRES</b>	Population et secteurs bénévoles	des aspects culturels et sociaux	de l'écoute et du dialogue	pour les gens, la qualité de vie	ressources humaines	coordination de la discussion
	Entreprises	des aspects économiques	du facteur temps/efficacité	pour les marchés, la profitabilité économique	ressources financières et gestion et amélioration du patrimoine privé	
	Institutions publiques et autorités locales	des aspects politiques et institutionnels	de l'intérêt général	pour la planification et la fourniture d'équipements pour la zone (économiques, culturels, environnementaux)	ressources financières et gestion et amélioration du patrimoine public	appui institutionnel
<b>PERMET D'OBTENIR LES ÉLÉMENTS SUIVANTS &gt;</b>		<p>meilleure connaissance de la zone nouvelles associations d'idées projets plus matures mise en œuvre plus efficace une meilleure durabilité des actions</p> <p>mettre en lumière des opportunités insoupçonnées point de départ pour l'innovation intégrer les intérêts des différents groupes sociaux et créer une cohésion sociale garantir une meilleure gestion du risque fondé sur la capacité à être constamment renouvelé</p>				

Source : « Organisation des partenariats locaux » « Innovation en milieu rural », Cahier n°2, Observatoire Européen LEADER, 1997

### **Quels atouts rechercher chez les membres de l'équipe permanente.**

Le nombre de personnes qui collaborent au sein de l'équipe permanente d'un partenariat peut varier de deux équivalents temps plein pour un partenariat agissant comme spécialiste d'un secteur au sein d'une organisation existante, à une équipe de plus de 20 personnes pour des partenariats de la zone intégrée qui coordonnent une palette de programmes.

L'important est de s'assurer de se doter de personnes de qualité capables de s'occuper de toute une gamme de fonctions aussi bien à l'intérieur du partenariat lui-même que dans des organisations associées. Le partenariat n'est jamais isolé tel une île.

Les types de compétences (et par conséquent, la formation) requis peuvent être répartis en plusieurs catégories.

- *Planification stratégique.* L'élaboration de la stratégie et du programme d'action initiaux peut être sous-traitée à un expert externe. Néanmoins, cela nécessitera une évaluation et une adaptation constantes. Par conséquent, il est essentiel que le responsable du GAL soit en mesure de « distinguer l'arbre de la forêt » et puisse tenter de parvenir à une vision à long terme pour la zone.
- *Leadership, courtage, médiation.* Il est inutile de mettre en place un partenariat avec pour seul objectif d'administrer un programme de dépenses. Comme nous l'avons vu précédemment, le principal mérite d'un partenariat réside en sa capacité à mobiliser les ressources, l'enthousiasme et le talent de personnes qui d'ordinaire n'y participeraient pas. Cela requiert une faculté à rassembler les gens derrière certaines priorités, à trouver des moyens d'esquiver les vieilles rivalités et de réunir les différents acteurs en équipes capables de lancer de nouveaux projets. Le responsable du GAL doit être un « entrepreneur social » expérimentant sans cesse de nouvelles idées et de nouveaux projets.
- *Gestion et administration financières.* Un autre avantage du partenariat est sa capacité à répondre aux besoins financiers d'une zone avec rapidité et flexibilité. Cela signifie qu'il peut soutenir de nombreux très petits projets ainsi que d'autres plus conventionnels de grande envergure. Du fait de sa complexité inhérente, il est absolument essentiel de se munir de procédures parfaitement limpides et transparentes ainsi que d'un personnel financier et administratif d'un grand professionnalisme.
- *Information, animation et gestion de projet.* Tel que précédemment mentionné, le véritable mérite des partenariats réside en leurs capacités à « atteindre des catégories de la population que les approches descendantes ne permettent pas d'atteindre ». Cela requiert des animateurs de quartier formés et des agents de développement local capables de susciter l'intérêt, la confiance et la capacité des acteurs locaux, et de soutenir le lancement de nouveaux projets. Dans certains cas, le partenariat peut avoir recours à des animateurs exerçant leurs fonctions dans des municipalités et d'autres organismes locaux. Bon nombre de pays et de régions ont mis au point d'excellents programmes de formation pour ces agents.
- *Conseil aux entreprises.* Dans la plupart des cas, le partenariat aura pour mission d'encourager et de sélectionner les initiatives économiques qui présentent une chance de devenir viables sur le marché. Cela implique au minimum d'être capable d'évaluer les bilans financiers et les comptes de résultats d'entreprises privées. Mais de nombreux partenariats vont plus loin et s'efforcent d'apporter un soutien actif pour encourager l'esprit d'entreprise auprès des catégories écartées et dans les zones reculées. Cela nécessite un mélange inhabituel de compétences techniques et d'expérience du monde de l'entreprise associées à des compétences davantage axées sur l'humain indispensables pour comprendre le contexte local et s'identifier aux promoteurs locaux. Ces compétences peuvent parfois - mais pas systématiquement - être pourvues par une sous-traitance extérieure au partenariat.

- *Formation, facilitation.* Dans certains pays, la formation professionnelle a mauvaise réputation et est tout bonnement synonyme de ne pas laisser les chômeurs traîner dans la rue. Le défi pour les partenariats locaux est de s'assurer que la formation stimule et accompagne à la fois la population locale lors des différentes étapes requises pour concrétiser des projets sociaux et économiques. Au vu du temps que cela prend de faire prendre un tour nouveau aux établissements de formation et d'éducation conventionnels, de nombreux partenariats locaux ont mis en place leurs propres unités de formation et méthodes dynamiques. Toutefois, là encore, cela dépend des liens avec les établissements de formation et d'éducation existants.
- *Compétences de spécialistes* (tourisme, agriculture, architecture...). Les compétences de spécialistes sont souvent externalisées mais certains partenariats devront recruter des professionnels expérimentés dans les domaines essentiels de leur stratégie.