



Stratégies prospectives pour les zones de pêche



Auteurs:

Urszula Budzich-Tabor, Jean-Pierre Vercauteren, Gilles van de Walle, Janne Posti, Arthur Rigaud, Monica Veronesi Burch.

Crédits photos:

Vianapesca (7), Galeb FLAG (7), David B. Townsend, Unsplash (7), Lapland FLAG (8), Alexandra Frankewitz (8), FLAG Costa Blu (8), Oeste FLAG (8), Lake Vättern FLAG (9), Malaga FLAG (10), La Safor FLAG (10), MonPêcheur (10), Salina Greens (10), Blue Crab PC (11), East Sardinia FLAG (13), CuanBeo (13), Cadiz Estrecho FLAG (13), VeGAL (13), GP Trading (14), Karczma "Dębowy Dwór" (15), Carbiotech (15), Motorfabrikken Marstal LLP (15), Peckas Naturodlingar AB (15), Galati FLAG (16), Schlei-Baltic Sea FLAG (17), Arcachon FLAG (17), ESKO FLAG (17), Cowork Klitmøller (17), ASPROMOR (19), Stonefish OÜ (19), Ostrobothnia FLAG (19), Sotavento Algarve FLAG (19), FLAG West (20), Orkney Fishermen's Society (21), Auray and Vannes FLAG (21), Adriatico Salentino FLAG (21), Vidourle Camargue FLAG (21), VeGAL FLAG (24), Comcot Partnership (25), Archipelago FLAG (26), Valea Mostistei FLAG (29), Danish Small Islands FLAG (32), Kavala City FLAG (35), Natural Resources Institute Finland (36), Igalina FLAG (37), Masurian Sea FLAG (37), Lapland FLAG (38), Posavje FLAG (39), Thau FLAG (40), Etruscan Coast FLAG (41).

Production:

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

Contact:

FARNET Support Unit

Rue Belliard 40 | B-1040 Bruxelles

+32 2 613 26 50 | info@farnet.eu | www.farnet.eu

Éditeur:

Commission européenne, direction générale des affaires maritimes et de la pêche, Directeur général.

Clause de non-responsabilité:

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

ISBN 978-92-76-20389-6

ISSN 2363-4057

doi: 10.2771/21267

© Union européenne, 2020.

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Sommaire

Introduction	4
1. De 2020 à 2030 : les défis qui attendent les GALPA	6
1.1 Développer des systèmes alimentaires durables	6
1.2 Atténuer le changement climatique et s’y adapter	9
1.3 Dépolluer les mers, traiter les déchets marins, maintenir l’équilibre des écosystèmes et protéger la biodiversité marine	12
1.4 Développer des débouchés commerciaux, notamment dans l’aquaculture durable et d’autres secteurs de la croissance bleue	14
1.5 Créer un espace pour les jeunes dans le secteur de la pêche et au sein de l’ensemble de la communauté.	16
1.6 Favoriser la création d’emplois sûrs et de qualité et l’inclusion sociale pour tous	19
1.7 Jouer un rôle plus fort dans la gouvernance et améliorer l’image de la pêche	21
2. Que faut-il intégrer dans votre SDL pour faire une différence à l’échelle locale ?	24
2.1 Tirer parti de l’expérience acquise	24
2.2 Élaborer une définition et un diagnostic de votre zone	26
2.3 SWOT analysis of your area	27
2.4 Définir votre orientation stratégique et vos priorités	29
2.5 Fixer des objectifs et des cibles.	31
2.6 Intégrer différents fonds dans votre stratégie	31
2.7 Veiller à ce que votre stratégie reste flexible	34
2.8 Élaborer un plan d’action	35
3. Se servir efficacement de la coopération	36
3.1 Coopérer, pourquoi ?	37
3.2 Quel niveau et quel type de coopération choisir ?	40
3.3 Les grandes étapes des projets de coopération	42
4. De la théorie à la pratique	44
4.1 Impliquer la communauté dans l’élaboration de la stratégie	46
4.2 Établir un partenariat de qualité, la clé d’une stratégie réussie	48
4.3 Planifier la mise en œuvre	50
4.4 Planifier des activités d’information et de communication	53

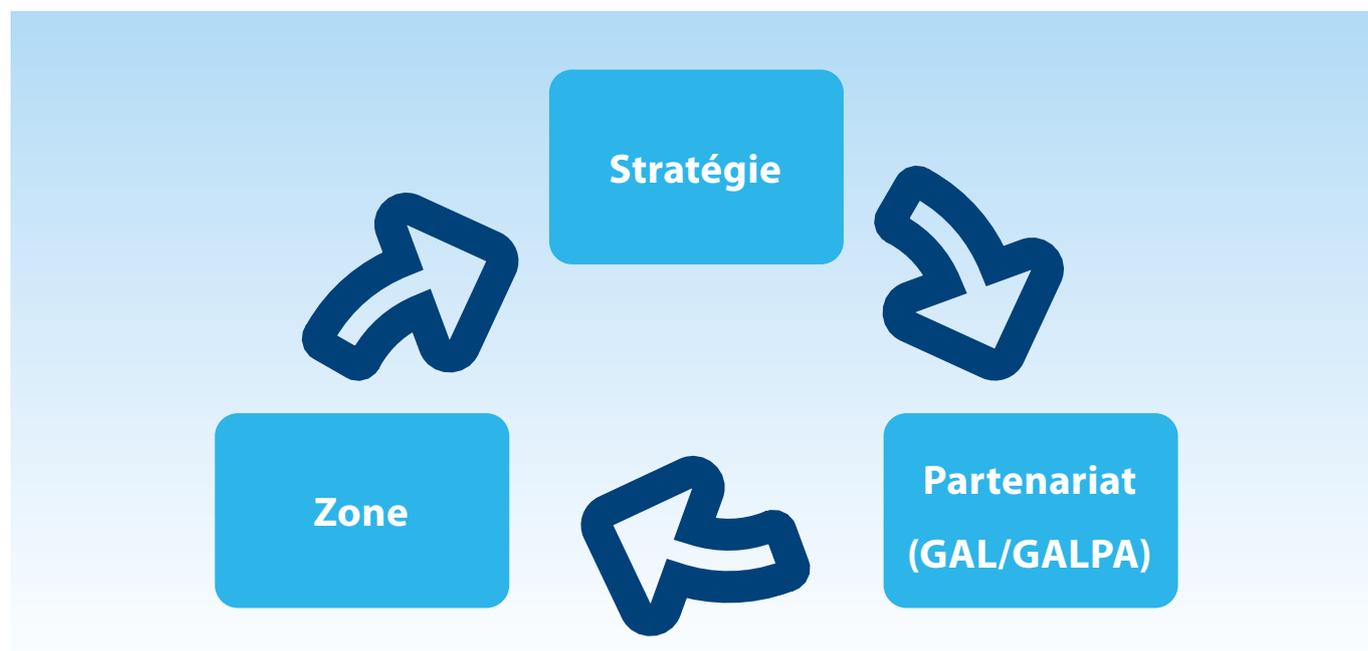
Introduction

L'année 2021 marquera le début de la troisième période de soutien au développement local dans les zones de pêche et d'aquaculture en Europe. Durant cette phase, la grande majorité des groupes d'action locale pour la pêche et l'aquaculture (GALPA) pourront tirer profit des expériences précédentes pour élaborer leur prochaine stratégie de développement local (SDL).

Au terme de la période 2021-2027, plus de 20 années se seront écoulées depuis la première implantation de l'approche de développement local mené par les acteurs locaux (DLAL) dans les zones de pêche et d'aquaculture (avec, en premier lieu, l'axe 4 du Fonds européen pour la pêche). Alors que la première période de développement local dans les zones de pêche et d'aquaculture (2007-2013) peut être considérée comme une phase d'expérimentation et la deuxième période (2014-2020) comme celle de la capitalisation, la troisième période (2021-2027) devrait, elle, être celle de la maturité.

Au stade actuel, les GALPA et les autorités de gestion (AG) devraient avoir une idée claire de la façon dont ils utiliseront l'approche DLAL et des résultats que cette méthode leur permettra d'obtenir ou pas. En effet, même si le développement local mené par les acteurs locaux est une méthode polyvalente et efficace pour soutenir le développement local, elle comporte également des limites, notamment en termes de budget ou de portée géographique. L'expérience acquise au cours des deux dernières périodes devrait permettre aux GALPA et aux AG d'identifier les actions DLAL qu'ils souhaitent mener et de les axer sur des thèmes susceptibles d'aider véritablement les communautés de pêche et d'aquaculture en Europe.

Pour y parvenir, il est primordial de mettre en place une stratégie efficace. D'ailleurs, la stratégie est l'un des trois piliers de l'approche DLAL, au même titre que le partenariat et la zone.



Par **partenariat**, on entend un groupe d'organisations ou d'individus chargés d'orienter les priorités stratégiques des GALPA. Ses membres sont chargés de définir les objectifs stratégiques et peuvent donc être amenés à les modifier lors de l'élaboration d'une nouvelle stratégie.

La **zone** couverte par les GALPA doit également correspondre aux objectifs poursuivis et cela soulève deux questions. Les financements limités des GALPA doivent-ils être consacrés uniquement à certains éléments de la zone ? Comment veiller à ce qu'une masse critique minimale de ressources humaines, naturelles et financières soit disponible pour amorcer un réel changement ?

La **stratégie** : l'objectif du DLAL est de garantir que les projets et les initiatives développés au niveau local se renforcent mutuellement, tout en tenant compte des liens existant entre les différents défis lors de l'examen de ceux-ci. Pour ce faire, un processus de réflexion participatif doit être mis en place au niveau de la zone. Ce processus doit permettre d'aboutir à l'élaboration d'une stratégie intégrée de développement local, qui aiguillera les opérations du groupe d'action locale au cours de la période concernée, ainsi que les projets qu'il finance.

Il importe également de garder à l'esprit que la stratégie de développement local (SDL) est et doit rester un **document évolutif** qui doit être adapté tout au long de la mise en œuvre de la stratégie afin de répondre aux nouveaux besoins qui se font jour. Pour préparer au mieux l'avenir, il est indispensable de passer par une phase de planification, et ce même si les différentes crises qui ont secoué le monde ces dernières décennies (crise financière de 2008, crise migratoire européenne quelques années plus tard et, plus récemment, pandémie de COVID-19) nous ont montré que cet avenir reste imprévisible. Dans un tel contexte, pour être efficace, une stratégie doit doter la zone et les communautés des moyens nécessaires pour réagir et s'adapter à des situations imprévisibles.

On dit souvent qu'il faut attendre une génération pour que les choses changent réellement et généralement, par génération, on entend une période de 20 ans. Les GALPA doivent donc veiller à ce que, d'ici la fin de cette troisième période de programmation, ils aient amorcé le changement nécessaire pour permettre aux zones européennes de pêche et d'aquaculture d'envisager l'avenir avec confiance – une confiance dans leurs propres forces et leurs capacités à s'adapter à ce monde en transition. Lorsque ces événements imprévisibles surviennent, toutes les régions d'Europe sont touchées, et en particulier les zones côtières.

Pour toutes ces raisons, il est indispensable de doter les GALPA des stratégies, partenariats et zones qui leur permettront de tirer parti des expériences accumulées par les deux dernières générations de DLAL et de concrétiser les changements dont le secteur de la pêche et les zones côtières ont tant besoin.

L'objectif de ce guide **est d'aider les GALPA de l'UE à mettre sur pied la troisième génération de SDL**, afin que celle-ci soit plus ciblée, plus innovante et mieux à même de répondre aux enjeux locaux. Dans les prochains chapitres, nous vous présenterons :

- certains des grands défis que les GALPA risquent de rencontrer d'ici 2030 (Chapitre 1) ;
- la structure et le contenu des stratégies de développement local pour l'après-2020 (Chapitre 2) ;
- le rôle particulier qu'occupe la coopération dans la planification stratégique du DLAL (Chapitre 3) ;
- les aspects pratiques relatifs à l'élaboration de stratégies nouvelles et améliorées (Chapitre 4).

Chaque chapitre contient des exemples d'actions menées par les GALPA, ainsi que des conseils pour aider les acteurs locaux à élaborer de meilleures stratégies locales pour la période 2021-2027.

1. De 2020 à 2030 : les défis qui attendent les GALPA

En se servant de cet outil unique que sont les GALPA, les communautés de pêcheurs peuvent façonner leur propre avenir. Ces groupes sont uniques en leur genre, car ils offrent aux acteurs locaux la possibilité de se réunir et de réfléchir ensemble à l'orientation qu'ils souhaitent donner à leurs actions pour les prochaines années, ainsi qu'à la façon dont ils souhaitent utiliser leur budget pour développer les activités de demain. Pour mener à bien cette réflexion, ils doivent imaginer un avenir bien différent de la réalité qu'ils connaissent aujourd'hui. Ils doivent être prêts à relever les **nouveaux défis** qui risquent d'émerger, mais aussi à affronter les **défis plus anciens** qui n'ont pas été abordés par les GALPA par le passé, mais qui restent d'actualité et pourraient nécessiter une réaction plus forte et cohérente.

Lors de ses échanges avec les GALPA au sujet de leurs plans pour la période de programmation 2021-2027, l'unité d'appui FARNET a identifié une série de défis auxquels les GALPA s'attendent à être confrontés au cours des dix prochaines années (jusqu'en 2030), à savoir :

- le développement de systèmes alimentaires locaux ;
- l'atténuation du changement climatique et l'adaptation ;
- la dépollution des mers (en ce compris la gestion des déchets marins), le maintien de l'équilibre des écosystèmes et la protection de la biodiversité marine ;
- le développement de débouchés commerciaux, notamment dans l'aquaculture durable et d'autres secteurs de la croissance bleue ;
- la création d'un espace pour les jeunes dans le secteur de la pêche et au sein de la communauté au sens large ;
- la création d'emplois sûrs et de qualité et l'inclusion sociale pour tous ;
- le renforcement du rôle joué dans la gouvernance et l'amélioration de l'image de la pêche.

Les sections qui suivent présentent un aperçu de chacun de ces défis et les principales raisons pour lesquelles les GALPA doivent les relever, tout en fournissant des exemples de projets et des informations complémentaires. Le prochain numéro du guide FARNET contiendra d'autres conseils pratiques sur la manière dont les GALPA peuvent aborder ces thèmes dans le cadre de projets de qualité.

1.1 Développer des systèmes alimentaires durables

L'industrialisation croissante de la production alimentaire mondiale, associée à la concentration du commerce de détail et à la forte diminution de la présence des petites entreprises dans la chaîne d'approvisionnement, ont eu des répercussions profondes sur les modes de consommation et les pratiques commerciales au cours des dernières décennies. Le secteur de la transformation de l'UE dépend largement des importations de produits de la mer. Quant aux consommateurs, il leur est souvent difficile de trouver des fruits de mer et des poissons frais et pêchés ou élevés localement en magasin. Il arrive en effet souvent que les petits exploitants ne parviennent pas à élargir leur offre et à intégrer leurs produits dans le système alimentaire traditionnel. Dans ce contexte, certains pêcheurs peuvent avoir besoin d'aide pour valoriser davantage leurs produits. Afin d'améliorer les chaînes de valeur de la pêche et de l'aquaculture à petite échelle, il est essentiel que ces pêcheurs acquièrent des compétences en matière de planification d'entreprise, de transformation, de commercialisation, de négociation des prix, de gestion logistique et d'administration, et qu'ils nouent des relations avec d'autres parties prenantes.

Pourtant, même si ces défis sont une réalité, on assiste également à l'émergence de nouveaux marchés pour les produits alimentaires biologiques et locaux en Europe. Les consommateurs européens sont de plus en plus nombreux à vouloir faire des choix éclairés sur les aliments qu'ils achètent et ont tendance à privilégier les producteurs locaux, lorsque cela est possible.

Dans un contexte où les produits de la mer pêchés et élevés localement sont de plus en plus appréciés des consommateurs, de nombreux débouchés commerciaux s'offrent au secteur de la pêche et de l'aquaculture.

Le pacte vert pour l'Europe lancé récemment – dont l'un des piliers essentiels est l'initiative «de la ferme à la table» – a pour objectif de transformer les systèmes alimentaires européens en les rendant plus durables. La stratégie «de la ferme à la table» permettra également de mettre en place une économie circulaire, tout en tenant compte du rôle important que jouent les agriculteurs et les pêcheurs européens dans la gestion de cette transition¹.

La pandémie de COVID-19 qui a frappé la planète en 2020 montre à quel point les chaînes d'approvisionnement mondiales peuvent être vulnérables lorsque des bouleversements soudains se produisent. C'est notamment le cas des chaînes d'approvisionnement en produits de la mer qui sont durement touchées par les problèmes logistiques liés au renforcement des contrôles aux frontières et aux difficultés d'accès au marché entraînées par la fermeture du secteur des services alimentaires, et notamment des restaurants. Il est donc plus que jamais nécessaire de mettre en place des systèmes alimentaires locaux et régionaux plus solides.

Prise en compte des systèmes alimentaires durables dans votre stratégie

Tous les GALPA souhaitant intégrer ce thème dans leur stratégie pourront envisager de combiner les types d'activités présentés ci-dessous:

Dresser une cartographie des producteurs et des marchés locaux situés à l'intérieur et à l'extérieur de la zone du GALPA



Au Portugal, le **GALPA Litoral Norte** a aidé une organisation de producteurs locale (**Vianapesca**) à développer de nouveaux produits à base de maquereaux et de sardines pêchés localement et présentant un fort potentiel d'innovation. Dans un premier temps, une étude de marché a été réalisée ; ensuite, une gamme de produits de la mer prêts à la consommation a été développée ; et enfin, grâce à un nouvel emballage repensé et au lancement d'une campagne de marketing, des marchés ont pu être trouvés pour vendre ces produits tant au Portugal qu'à l'étranger.

Sensibiliser les consommateurs et leur faire prendre conscience de l'importance d'une pêche et d'une pisciculture durables et à faible incidence



En Croatie, dans la région de la Dalmatie, les pêcheurs et les restaurants ont reçu le soutien du **GALPA Galeb** afin de créer le programme et le label de qualité «**Fishermen recommend**», qui garantit que les produits de la pêche locale sont de qualité. L'objectif de ce programme est de créer une distinction entre les restaurants qui proposent du poisson frais pêché localement et ceux qui servent principalement du poisson importé, souvent étiqueté à tort comme du poisson local. Les pêcheurs locaux bénéficiant du label pourront vendre leur poisson à un meilleur prix et mettre en valeur leur travail au sein de la communauté. En outre, le GALPA Galeb espère que le projet permettra de faire connaître cette région du sud de la Croatie afin qu'elle devienne une destination touristique offrant une gastronomie exceptionnelle caractérisée par des produits à base de poisson de qualité.

1 Pour plus d'informations sur le pacte vert pour l'Europe, consulter : https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_fr. Pour plus d'informations sur la stratégie «de la ferme à la table», consulter : https://ec.europa.eu/food/farm2fork_en

Renforcer les capacités des producteurs locaux à développer des produits à haute valeur ajoutée



Un pêcheur et pisciculteur finlandais a réussi à appliquer une technique traditionnelle japonaise pour produire **le tout premier poisson « umami » à partir de truites arc-en-ciel élevées localement**. Le **GALPA Esko** a soutenu deux étapes du projet. Il a d'abord apporté son soutien aux phases de test et de commercialisation du produit. Plusieurs variantes ont en effet été développées et testées par les chefs étoilés lors d'une série d'événements. Ensuite, il a soutenu la poursuite de l'expérimentation de la technique, notamment avec d'autres espèces, et la promotion du produit dans les salons de l'alimentation d'Helsinki, grâce à un spécialiste du marketing.

Utiliser des espèces de poissons de faible valeur, mais plus abondantes



Dans le nord de la Finlande, le **GALPA Laponie** a aidé les pêcheurs à se doter d'un hachoir pour transformer les **prises accessoires non désirées, et autrement rejetées, en nouveaux produits commercialisables** tels que les bâtonnets de poisson. Grâce à ce projet, les pêcheurs ont pu constater qu'il existait un marché rentable pour le gardon émietté et ont donc acheté un hachoir et développé une gamme de produits à base de miettes poisson (gardon, lotte et brochet) qu'ils vendent aux entreprises de transformation du poisson, aux services de restauration municipaux et aux restaurants locaux.

Réduire son empreinte carbone grâce à la coopération locale et à de nouveaux marchés locaux



Afin de promouvoir la consommation de poissons locaux, l'entreprise sociale « **Terre et Mer** » a été créée dans le sud de la France dans le but de transformer les produits frais de la pêche locale en produits prêts-à-cuire et en plats préparés. L'entreprise sociale s'associe à la Croix-Rouge et à la criée de poisson locale pour offrir un emploi à des citoyens marginalisés. Les produits congelés sont destinés aux cantines des établissements scolaires et des maisons de retraite de la région, tandis que les produits frais sont vendus à la population locale. Soutenu par le **GALPA de Thau**, le projet ne concurrence ni les poissonneries ni les circuits de distribution locaux, mais répond à la demande des consommateurs pour des plats préparés tout en encourageant la population locale à consommer des produits pêchés à proximité.



Soutenus par le **GALPA Costa Blu** situé en Italie, les pêcheurs et les groupements d'achats solidaires des Abruzzes se sont associés afin d'**ajouter du poisson parmi les produits vendus dans les paniers alimentaires**. Grâce à ce projet, les groupements solidaires peuvent acheter des produits pêchés de manière éthique et écologique et les pêcheurs de la région peuvent vendre toutes sortes de poissons sur le marché à un prix équitable. De surcroît, les bénéfices des ventes sont utilisés pour financer des initiatives culturelles qui permettent aux pêcheurs de diversifier leurs sources de revenus : cours de nettoyage et de filetage du poisson, échanges de recettes modernes et traditionnelles, et organisation d'événements sur la redécouverte d'anciens métiers, comme la couture des filets de pêche.

Améliorer la traçabilité avec l'aide du monde scientifique et de la recherche



Au Portugal, trois instituts de recherche, travaillant en collaboration avec l'association de pêcheurs de coquillages, la réserve naturelle et la municipalité locales, ont reçu le soutien du **GALPA Oeste** afin de développer une **méthodologie permettant de localiser la zone de capture des pouces-pieds**. L'objectif de cette méthodologie est d'identifier les pratiques illégales potentielles, telles que l'étiquetage trompeur ou le braconnage, qui menacent la pérennité des réserves et engendrent des pertes financières pour les pêcheurs de pouces-pieds. Développée à partir d'un « catalogue d'empreintes minérales », cette technique permet d'identifier l'origine des produits. **Nature**, l'une des plus prestigieuses revues scientifiques au monde, a salué le caractère novateur et l'application pratique de cette technique reconnue à l'échelle internationale.

Pour repenser vos systèmes alimentaires locaux, il sera indispensable de mettre en place une coopération entre les différentes parties prenantes et de faire preuve d'innovation. Parmi les **partenaires de premier plan** auxquels les GALPA devraient s'associer, il convient de citer :

- les pêcheurs, les producteurs aquacoles, les associations de pêcheurs, etc. ;
- les négociants, détaillants, grossistes et autres acteurs du secteur de la transformation des produits de la mer ;
- les secteurs du tourisme et de la gastronomie ;
- les instituts de recherche

Les guides FARNET contiennent d'autres suggestions à destination des GALPA souhaitant améliorer leurs chaînes d'approvisionnement locales dans le secteur de la pêche :

- Guide n° 14 : **Intégrer l'aquaculture dans les communautés locales**
- Guide n° 12 : **Stimuler les entreprises le long de la chaîne de valeur de la pêche**
- Guide n° 8 : **Commercialiser la pêche locale**
- Guide n° 3 : **Valoriser les produits locaux de la pêche et de l'aquaculture**

1.2 Atténuer le changement climatique et s'y adapter

Les environnements marins et côtiers font partie des zones les plus durement touchées par le changement climatique, dont les effets se répercutent à leur tour sur la pêche, l'aquaculture, les moyens de subsistance et les espaces de vie. En raison de la complexité des systèmes socio-écologiques dépendant des ressources en eau, il est particulièrement difficile de réagir efficacement à ces changements. Parallèlement, le secteur de la pêche utilise du pétrole brut et du gaz naturel comme combustibles et cette dépendance est problématique : non seulement le secteur consomme des ressources limitées, mais il contribue également à la destruction des habitats naturels dont elles sont extraites. En exploitant ces formes d'énergie, l'industrie de la pêche produit des gaz à effet de serre responsables du réchauffement de la planète, et contribue donc aussi au réchauffement et à l'acidification des océans.

En 2013, la Commission européenne a adopté la stratégie de l'UE relative à l'adaptation au changement climatique. L'objectif de cette stratégie est de rendre l'Europe plus résiliente au changement climatique qui affectera les écosystèmes marins et leurs réserves de poissons, l'agriculture, les zones humides côtières, le tourisme et bien d'autres aspects de la vie des régions côtières². Dans la réflexion qui est menée pour trouver des réponses locales au changement climatique, et notamment pour savoir quel rôle les GALPA peuvent jouer afin de soutenir ces solutions, la fameuse devise « Penser globalement, agir localement » peut également se décliner sous une autre variante : « Agir localement pour changer globalement ».

Au cours de ces deux dernières périodes de programmation, les GALPA ont montré qu'en faisant connaître et en soutenant des initiatives qui encouragent les gens à changer leur mode de vie en privilégiant des produits et des services locaux et durables, ils étaient en mesure d'aider les communautés à s'adapter à un monde en pleine transition. Concrètement, cela signifie que les GALPA doivent aider leurs parties prenantes à tirer parti des nouvelles possibilités qui peuvent émerger en raison du changement climatique.

2 Stratégie d'adaptation de l'UE : <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2013:0216:FIN:FR:PDF>

Prise en compte de l'atténuation au changement climatique et de l'adaptation dans votre stratégie

Tous les GALPA souhaitant intégrer ce thème dans leur stratégie pourront envisager de combiner les types d'activités ci-dessous :

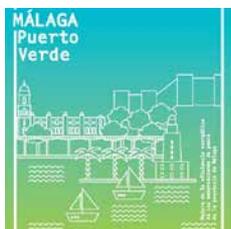
Sensibiliser la communauté locale et le secteur de la pêche



Les GALPA peuvent contribuer à la sensibilisation collective des communautés locales de pêcheurs afin de réduire et/ou d'anticiper les effets du changement climatique sur la gestion des ressources halieutiques et les activités qui en dépendent. À titre d'exemple, le **groupe de cogestion Lake Vättern**, soutenu par le **GALPA Lake Vättern**, aide les acteurs locaux à trouver un consensus sur la gestion durable des ressources halieutiques du deuxième plus grand lac de Suède. Cette initiative a notamment débouché sur l'élaboration et la mise en œuvre (en collaboration avec les pêcheurs) de mesures visant à prendre en compte l'incidence du changement climatique sur leur activité, comme la fermeture de zones de pêche afin de réduire la pression exercée sur la biomasse féconde déjà affectée par le réchauffement climatique, et la conception d'engins de pêche plus sélectifs.

Réduire la consommation d'énergie et les émissions de carbone

Pour atténuer le changement climatique, il est primordial de réduire la consommation d'énergie. À défaut de cela, l'autre moyen d'y parvenir est de produire de l'énergie à partir de sources renouvelables. Grâce à leur ingéniosité et au soutien des GALPA, les communautés de pêcheurs sont parvenues à relever ce défi en réduisant leur consommation de carburant et en optant pour les énergies renouvelables à chaque étape de la chaîne de valeur : du bateau de pêche aux infrastructures portuaires jusqu'à l'acheminement des produits vers le consommateur.

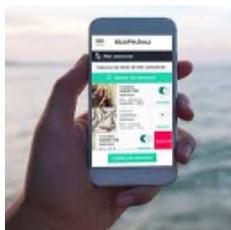


Sur la côte méditerranéenne espagnole, le **GALPA Malaga** a lancé un **projet pilote** pour rechercher et tester des techniques d'économie de carburant et de réduction des émissions de gaz. Il a fait cause commune avec l'université locale et un centre de recherche spécialisé en moteurs de bateaux. La nanotechnologie utilisée dans les moteurs a permis de réduire les émissions de CO2 et de diminuer de 15 % la consommation de carburant. Toujours en Espagne, le **GALPA Asturies orientales** a aidé l'association de pêcheurs (*cofradía*) de Bustio à devenir totalement autosuffisante en énergie renouvelable. Les bâtiments de l'association, notamment la criée, ont fait l'objet de **deux projets** d'équipement en énergie solaire et éolienne, ainsi qu'en accumulateurs électriques. En plus de produire leur propre énergie, ces bâtiments peuvent maintenant stocker tout surplus d'énergie et l'utiliser quand ils en ont besoin.

Rendre les coutumes locales plus écologiques en réduisant le nombre de kilomètres parcourus par les aliments



En Espagne, le **GALPA La Safor** a soutenu un projet de fusion de la gastronomie, du « manger local » et du patrimoine de la pêche en participant à la création d'un **restaurant innovant** installé au dernier étage de la criée de Gandia. Les promoteurs du projet se sont engagés à s'approvisionner en poissons à la criée locale. Ils proposent également au menu des poissons peu prisés souvent rejetés à la mer.



Les nouvelles technologies peuvent également être utilisées pour réduire la distance parcourue par les aliments. Ainsi, en France, deux GALPA ([Cornouaille](#) et [Brest](#)) ont aidé un jeune développeur informatique à lancer [MonPêcheur](#), un outil numérique conçu pour faciliter la vente directe de produits de la mer dans le Finistère. Dans un contexte où le marché européen des produits de la mer est largement dominé par les produits importés, toute initiative visant à promouvoir la consommation de poissons pêchés localement peut jouer un rôle dans l'atténuation du changement climatique.

Soutenir des modes de production durables pour atténuer le changement climatique



Au Portugal, c'est avec succès que le projet [Salina Greens](#) a été développé dans l'objectif de préserver l'écosystème fragile des marais salants tout en stimulant l'économie locale. Avec le soutien du [GALPA Adrepes](#), une biologiste locale a fondé le premier site de production et de transformation biologique de salicorne sur des marais salés à l'abandon. La salicorne est une plante marine très résistante au changement climatique, dont la culture représente une solution durable à la dégradation accélérée des marais de la région causée par le changement climatique.

Espèces invasives : transformer une menace en un débouché



Le réchauffement climatique et d'autres facteurs environnementaux sont à l'origine de bouleversements dans la répartition des espèces marines. Les nouvelles espèces invasives représentent une part croissante des captures dans certaines zones et peuvent être néfastes pour les espèces endogènes ayant une valeur commerciale. Grâce à l'appui technique et au financement des GALPA, les communautés locales de pêcheurs peuvent étudier, surveiller ou même exploiter certaines espèces invasives pour qu'elle devienne ainsi une nouvelle source de revenus. À titre d'exemple, un nombre croissant de crabes bleus de l'Atlantique (*callinectes sapidus*) est recensé sur la côte méditerranéenne et cette espèce invasive a occasionné d'importants dommages écologiques et économiques dans la région ces dernières années. Le [GALPA La Safor](#) soutient un [projet de collaboration](#) mené par l'association de pêcheurs locale et des scientifiques de l'université de Valence afin de déterminer sa présence, son abondance et son impact environnemental dans la région, d'élaborer des mesures de contrôle pour limiter la propagation de cette espèce invasive et de créer de nouveaux débouchés commerciaux. En Grèce, le [GALPA Thessalonique](#) a aidé deux entrepreneurs à créer avec succès une [entreprise de conditionnement et de transformation](#) de fruits de mer, spécialisée dans l'exportation de crabes bleus vivants (principalement vers l'Asie), ainsi que de produits transformés à partir de crabes bleus.

Parmi les **partenaires de premier plan** auxquels les GALPA devraient s'associer pour lutter contre le changement climatique, il convient de citer:

- les pêcheurs, les producteurs aquacoles et les associations de pêcheurs ;
- les négociants, détaillants, grossistes et autres acteurs du secteur de la transformation des produits de la mer ;
- les autorités locales et d'autres organismes publics ;
- les ONG de défense de l'environnement, les représentants de zones protégées, etc. ;
- le secteur des énergies renouvelables ;
- les instituts de recherche ;
- les écoles, universités et autres établissements d'enseignement.

Les guides FARNET contiennent d'autres suggestions à destination des GALPA souhaitant relever les défis posés par le réchauffement climatique :

- Guide n° 18 : **Zones côtières intelligentes**
- Guide n° 17 : **L'économie circulaire dans les zones de pêche et d'aquaculture**

Dans son **rapport publié en 2018** intitulé « Impacts du changement climatique sur les pêches et l'aquaculture », la FAO revient également sur d'autres réponses existantes et potentielles d'adaptation au changement climatique appliquées dans différentes régions maritimes à travers le monde.

1.3 Dépolluer les mers, traiter les déchets marins, maintenir l'équilibre des écosystèmes et protéger la biodiversité marine

Qu'il s'agisse de production primaire ou d'activités extractives, les secteurs de la pêche et l'aquaculture dépendent étroitement de la santé des écosystèmes. Lorsque l'équilibre des écosystèmes est compromis, les activités de production primaire figurent parmi les premières à être touchées. Parallèlement, ces activités ont également une influence sur l'écosystème dont elles dépendent tant. Un équilibre délicat doit donc être maintenu entre l'utilisation des ressources locales et leur protection.

Publiée en mai 2020, la stratégie de l'UE en faveur de la biodiversité – qui est l'un des piliers du pacte vert pour l'Europe mentionné précédemment – souligne le rôle crucial de la biodiversité dans l'approvisionnement en nourriture, en médicaments, en matériaux, ainsi que pour la santé, les loisirs et le bien-être. Cette stratégie fixe des objectifs ambitieux, dont celui de protéger 30 % de la superficie terrestre et 30 % de la superficie marine de l'Union à l'horizon 2030³.

Protéger la biodiversité implique de faire en sorte que les écosystèmes soient aussi riches que possible en termes de diversité de la faune et de la flore. Dans les milieux marins, les aires marines protégées (AMP) sont un outil efficace pour restaurer ou préserver la biodiversité. Sans oublier qu'il est tout aussi important de gérer de façon adéquate les activités extractives et les autres formes d'exploitation, souvent incompatibles, des écosystèmes marins (comme la voile, la pêche de loisir, la plongée). En raison du caractère unique de leur partenariat, les GALPA peuvent se révéler particulièrement efficaces pour réunir différentes parties prenantes autour d'une même table et faciliter l'obtention d'un consensus autour d'objectifs communs.

La pollution plastique de nos mers et océans est un problème de taille qui concerne le monde entier. Aujourd'hui, toutes les parties de notre environnement marin sont polluées par des particules de plastique et face à une telle réalité, les secteurs de la pêche et l'aquaculture sont confrontés à un double défi :

- leurs équipements (filets, vêtements de travail, cages, cordes, sacs, etc.) sont composés d'une grande quantité de plastique, dont seule une fraction est recyclée à l'heure actuelle, et une partie termine sa course en mer, que ce soit par accident, à cause de l'érosion ou d'une mauvaise manipulation ;
- même si les effets à long terme de la présence de microparticules de plastique dans le milieu marin sur les poissons qui les ingèrent n'ont pas encore été déterminés, ces particules menacent sérieusement la viabilité du secteur à long terme.

Il est donc urgent de reconsidérer la dépendance du secteur à l'égard du plastique et les GALPA pourraient être le fer de lance de cette réflexion. Le guide FARNET sur **L'économie circulaire dans les zones de pêche et d'aquaculture** propose d'ailleurs quelques pistes allant dans ce sens. La règle des « Trois R » (réduire, recycler, réutiliser) peut contribuer à s'interroger sur le regard que le secteur porte sur sa consommation de plastique. De leur côté, les GALPA peuvent également soutenir des initiatives visant à chercher et tester des substituts au plastique réalisés notamment à partir d'algues, de coquillages, d'écailles de poisson

3 Pour plus d'informations, consulter : https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu-eu-biodiversity-strategy-2030_fr

et de déchets de canne à sucre, tout en encourageant le marché à se tourner vers des alternatives viables. Étant donné que les zones côtières sont situées à l'extrémité de captage des bassins versants et que la pollution est souvent charriée en aval, elles peuvent également soutenir les initiatives menées conjointement par les zones intérieures et côtières afin de préserver le bon état de santé écologique des eaux côtières.

Prise en compte de la propreté des mers et de la santé des écosystèmes dans votre stratégie

Tous les GALPA souhaitant intégrer ce thème dans leur stratégie pourront envisager de combiner les types d'activités ci-dessous:

Éviter de polluer le milieu marin



En Sardaigne, quatre GALPA se sont associés à l'université de Cagliari pour développer le projet « Déchets et engins de pêche abandonnés » visant à mettre en place des solutions pour aider les pêcheurs à traiter efficacement leurs déchets. Dans le cadre de ce projet, les ponts de certains navires ont été adaptés afin de permettre aux pêcheurs de trier et de stocker les déchets marins qu'ils récupèrent, et des dispositifs de tri et de collecte ont été aménagés sur le littoral afin que les déchets marins puissent être traités correctement une fois débarqués.



Cuan Beo, une organisation communautaire créée avec le soutien du GALPA West (Irlande), entend régler les problèmes de qualité des eaux observés dans le sud de la baie de Galway en renforçant la cohésion et la compréhension et en renouant des liens entre les communautés terrestres et maritimes pour garantir la protection des ressources marines. L'organisation est parvenue à faire en sorte que deux rivières qui se jettent dans le sud de la baie de Galway soient considérées prioritaires en vertu de la directive-cadre sur l'eau.

Assurer la protection de la biodiversité locale

Les GALPA souhaitant soutenir la création et la gestion d'AMP peuvent le faire de diverses manières : en veillant à impliquer les pêcheurs dans les structures de gestion et en renforçant leurs droits de propriété ; en soutenant les activités de suivi ou en sensibilisant les populations locales ; et en favorisant l'acceptation sociale des AMP tout en veillant à ce que la zone locale concernée en tire des avantages socio-économiques.



En Espagne, le GALPA Litoral Cadiz Estrecho s'est associé au WWF-Espagne afin de veiller à ce que les mesures d'autorégulation mises en place par les pêcheurs du village côtier de Conil évoluent et aboutissent à la création d'une AMP qui pourra, à terme, faire partie du réseau Natura 2000.



En Italie, quatre GALPA coopèrent dans le cadre du projet Tarta Tur qui réunit des pêcheurs et des chercheurs chargés d'observer les effets de la pêche sur deux espèces protégées (les tortues et les dauphins) et d'évaluer les conséquences socio-économiques de la création d'un site d'importance communautaire marin.

Parmi les **partenaires de premier plan** auxquels les GALPA devraient s'associer pour relever les défis liés à la qualité de l'eau et à la santé des écosystèmes marins, il convient de citer :

- les pêcheurs, les producteurs aquacoles, les associations de pêcheurs ;
- les organisations et agences environnementales ;
- les autorités locales ;
- les entreprises locales (des secteurs touristique, récréatif, etc.) ;
- les instituts de recherche.

Les guides FARNET contiennent d'autres suggestions à destination des GALPA souhaitant aborder ces questions :

- Guide n° 17 : [L'économie circulaire dans les zones de pêche et d'aquaculture](#)
- Guide n° 16 : [Renforcer la gestion des ressources locales](#)

1.4 Développer des débouchés commerciaux, notamment dans l'aquaculture durable et d'autres secteurs de la croissance bleue

Dans certaines zones, les activités primaires traditionnelles telles que la pêche ou l'aquaculture constituent encore une masse critique ou un marché de niche suffisamment solide pour rester viables à l'avenir. Dans de telles zones, les GALPA devraient miser sur les atouts de ces secteurs et renforcer leurs liens avec l'économie locale afin de garantir leur pérennité. En revanche, dans d'autres zones, la pêche et l'aquaculture forment des poches d'activités soumises à de fortes pressions tant sur le plan interne (difficultés de recrutement, manque d'équipements adaptés) que sur le plan externe (concurrence livrée par d'autres modes d'exploitation du milieu côtier, gentrification). Il pourrait donc être nécessaire de créer de nouveaux débouchés pour la communauté locale dans ces zones.

Aujourd'hui, près de 45 % de la population de l'UE (soit 214 millions de personnes) vivent dans des régions côtières. Cette réalité est à l'origine de divers problèmes (comme la concurrence que se livrent d'aucuns pour occuper et exploiter l'espace disponible citée ci-dessus), mais elle ouvre aussi des perspectives. En effet, cette immense population représente non seulement un marché intéressant pour les produits locaux, mais elle constitue aussi un réservoir d'idées, de connaissances et de talents qui, s'ils sont judicieusement exploités, peuvent se concrétiser en projets et en entreprises. Véritables portes d'entrée vers les mers et les océans ainsi que vers leurs ressources, les zones côtières disposent d'un avantage comparatif non négligeable pour développer l'économie bleue.

Mise en avant des nouveaux débouchés commerciaux dans votre stratégie

Tous les GALPA souhaitant intégrer ce thème dans leur stratégie pourront envisager de soutenir de nouveaux débouchés commerciaux liés à la pêche⁴, ainsi qu'une combinaison d'autres activités telles que celles exposées ci-dessous :

Promouvoir le développement d'activités complémentaires à la pêche

Développer des activités qui puissent compléter les activités de production primaire est une décision stratégique susceptible de rendre les activités de production primaire plus viables.

«Votre quotidien, leur aventure» : les producteurs primaires (pêcheurs et aquaculteurs) disposent d'un savoir-faire spécifique qui peut être exploité pour offrir une expérience unique à des visiteurs. Outre la diversification de leurs revenus, les producteurs pourront en tirer de nombreux autres avantages, comme le développement de leur clientèle et, par la même occasion, l'amélioration de l'image des activités de pêche.



Avec le soutien du **GALPA Kurzeme Nord**, en Lettonie, un **pêcheur de la mer Baltique** a décidé de proposer des visites guidées consacrées à la pêche le long de la côte, ainsi que des activités de pêche sportives. Tandis qu'en Pologne, le propriétaire d'une ferme piscicole du sud-est du pays a reçu le soutien du **GALPA Roztocze** afin de **diversifier ses sources de revenus**. Ce pêcheur a relié et agrandi trois petits étangs pour en faire un lac de 20 hectares avec une île. Grâce à cet aménagement, il a pu créer un site touristique très prisé proposant diverses activités : pêche sportive, loisirs, conférences, hébergement et restauration. **Toutes ces activités touristiques ne doivent pas être conçues en vase clos**. Elles doivent être combinées et mises en avant dans le cadre de formules cohérentes incluant l'hébergement, les repas et un large éventail d'attractions touristiques disponibles dans la région.



Le tourisme n'est pas la seule activité complémentaire à la pêche auxquelles les GALPA peuvent apporter leur soutien. À titre d'exemple, un pêcheur estonien s'est lancé dans la **production d'engins de pêche et de différentes sortes de filets** afin de diversifier ses revenus en dehors de la saison de pêche.

Exploiter l'économie bleue

L'économie bleue est un terme qui englobe toutes les activités marines ou connexes. Dans ce domaine, les possibilités sont nombreuses et il appartient à chaque zone d'identifier celles qui correspondent le mieux à ses ressources, qu'elles soient humaines, naturelles, physiques ou financières. En plus des secteurs plus classiques comme la pêche, l'aquaculture et le tourisme, l'économie bleue regroupe également des activités liées aux biotechnologies, aux services de santé, aux énergies renouvelables, aux technologies maritimes, à la construction navale spécialisée – soit autant d'activités au potentiel de développement illimité.



C'est ce que montre le cas d'un jeune diplômé universitaire qui reçoit le soutien du **GALPA Costa da Morte**, en Espagne, afin de développer **un produit de haute qualité provenant d'une espèce de microalgue** très répandue au large des côtes de Galice et particulièrement riche en oméga-3. Ce jeune travaille en collaboration avec les pêcheurs locaux pour récolter les algues qu'il utilise ensuite pour produire de l'huile destinée à l'industrie pharmaceutique.

⁴ Vous trouverez de nombreuses idées pour développer de nouvelles sources de revenus en lien avec les produits de la pêche locaux de qualité dans la section 1.1 ci-dessus et dans les **guides FARNET**.



Pour favoriser l'émergence de nouvelles idées dans le domaine de l'économie bleue, il est indispensable de réunir des personnes issues de milieux différents afin qu'elles puissent interagir et échanger les unes avec les autres. Il s'agit d'ailleurs de l'un des objectifs poursuivis par le **centre communautaire Marstal Engine Factory** situé sur la petite île danoise d'Ærø. Les responsables de ce projet ont transformé une ancienne usine de moteurs de bateaux en un centre communautaire polyvalent qui abrite des espaces de bureaux partagés et des salles de conférence, en privilégiant les entreprises innovantes et l'entrepreneuriat maritime.

Soutenir l'aquaculture de demain

L'aquaculture constitue une activité de premier plan dans de nombreuses zones GALPA qui sont caractérisées par l'élevage traditionnel de la carpe ou de la truite dans les zones intérieures et par la conchyliculture dans les espaces marins. Cependant, la concurrence que se livrent les acteurs locaux pour occuper l'espace marin et les questions liées à l'acceptation sociale de l'élevage dans le milieu aquatique risquent d'entraver le développement du secteur.



L'une des pistes de solution pourrait être de favoriser le développement de nouvelles pratiques aquacoles qui soient davantage en phase avec les préoccupations sociales actuelles. Par exemple, les systèmes d'aquaponie (**système de production simultanée de poissons et de plantes**) et de recirculation permettent de limiter les coûts sociaux et environnementaux, car ils peuvent être installés pratiquement partout (réduisant de ce fait les tensions liées à la répartition de l'espace). En optant pour cette solution, la pollution de l'environnement est réduite au minimum et l'énergie est utilisée plus efficacement.

Les biotechnologies présentent également un réel potentiel pour certains producteurs aquacoles. À titre d'exemple, la production de **vers marins à des fins médicales** peut être une activité rentable tout en apportant d'autres avantages à la société sous la forme de progrès médicaux.

Parmi les **partenaires de premier plan** auxquels les GALPA devraient s'associer pour développer de nouveaux débouchés commerciaux et l'économie bleue, il convient de citer :

- > les pêcheurs, les producteurs aquacoles et les associations de pêcheurs ;
- > les organisations spécialisées dans le développement des entreprises et les services de conseil ;
- > les agences de tourisme et les prestataires de services locaux ;
- > les courtiers en innovation ; et
- > les instituts de recherche.

Les guides FARNET contiennent d'autres suggestions à destination des GALPA souhaitant aborder ces questions :

- > Guide n° 18 : **Zones côtières intelligentes**
- > Guide n° 14 : **Intégrer l'aquaculture dans les communautés locales**
- > Guide n° 9 : **Conjuguer pêche et tourisme au profit des populations locales**

1.5 Créer un espace pour les jeunes dans le secteur de la pêche et au sein de l'ensemble de la communauté

La plupart des zones de pêche sont actuellement confrontées au problème du vieillissement de la profession : dans le secteur de la capture, l'âge moyen des pêcheurs n'a cessé d'augmenter au cours des 20 dernières années et avoisine les 60 ans dans certains États membres. La situation est en revanche un peu moins problématique pour l'aquaculture. Malheureusement, rares sont les jeunes désireux de se lancer dans une carrière dans le secteur de la pêche.

De nombreuses zones côtières souffrent également du dépeuplement et voient leurs jeunes générations migrer vers les grandes villes à la recherche d'une meilleure éducation et/ou de meilleures perspectives d'emploi. D'ailleurs, certains bateaux de pêche peinent déjà à recruter des membres d'équipage.

Or, rien ne semble indiquer que cette situation s'améliorera dans un avenir proche. Afin d'inverser la tendance au cours de la période 2021-2027, certains GALPA devront adapter leur stratégie afin de proposer des solutions pour faciliter le renouvellement générationnel et promouvoir le transfert d'expérience entre les pêcheurs en activité et ceux qui pourraient le devenir. Compte tenu de l'âge avancé de nombreux professionnels de la pêche, il s'agit peut-être là de la dernière occasion de tirer parti de leurs compétences et de leur expérience et de s'assurer que ces connaissances ne soient pas complètement perdues lorsqu'ils partiront à la retraite.

Pour certains GALPA, ces actions sont également une chance unique d'inciter les jeunes à s'impliquer davantage dans la mise en œuvre de la stratégie locale – une tâche qui peut s'avérer complexe. En invitant les jeunes à découvrir le métier de pêcheur, les GALPA peuvent non seulement les encourager à rester dans la région, mais aussi leur offrir des perspectives de développement personnel et professionnel.

Prise en compte de la jeunesse et du renouvellement générationnel dans votre stratégie

Tous les GALPA souhaitant intégrer ce thème dans leur stratégie pourront envisager de soutenir les types d'activités présentés ci-dessous :

Faire connaître, en particulier aux jeunes générations, le métier de pêcheur et son importance pour la communauté locale



En Roumanie, les pêcheurs du **GALPA Galati** tenaient à ce que le savoir-faire de la pêche traditionnelle et leur passion pour le métier soient transmis à la génération suivante. Ils se sont donc associés au GALPA et à l'université locale et ont conçu un **projet pédagogique**, qui est présenté comme activité extrascolaire à destination des écoles, dont l'objectif est de sensibiliser les élèves à la pêche durable et à son patrimoine culturel.

Identifier et lever les obstacles qui empêchent le renouvellement générationnel dans le secteur de la pêche



En Allemagne, dans la zone du **GALPA Schlei – mer Baltique**, comme le veut une tradition vieille de 500 ans, seuls les pêcheurs vivant à Holm (quartier de pêche traditionnel du Schleswig) ont le droit de pêcher. Afin de permettre à deux jeunes de reprendre l'entreprise de pêche de leur père et de rendre leur activité viable, le GALPA a dû **les aider à agrandir** leurs bâtiments et à moderniser les installations de traitement et de réparation, tout en préservant le patrimoine culturel de la pêche.

Analyser les perspectives d'emploi dans le secteur de la pêche au sens large (capture, aquaculture, transformation, etc.)



En France, le **GALPA Arcachon** a soutenu une étude visant à identifier les problèmes auxquels est confronté le secteur des huîtres et a constaté qu'il était particulièrement difficile de trouver des employés qualifiés pour travailler pendant de courtes périodes où les ventes sont élevées. Une **solution a finalement été trouvée** : faciliter la répartition des emplois entre les différentes activités maritimes tout au long de l'année.

Soutenir la formation des jeunes intéressés par le métier de pêcheur



Ce soutien peut être apporté sous forme de cours collectifs ou de formations individuelles sur mesure. À titre d'exemple, au Royaume-Uni, le **GALPA Cornouailles et îles de Scilly** a financé un **cours** intensif de trois semaines sur la pêche destiné aux jeunes chômeurs. De son côté, le **GALPA Finlande du Sud** a organisé une formation pratique qui a permis aux jeunes de s'associer à des pêcheurs plus chevronnés dans une configuration « **maître-apprenti** », dans la perspective de reprendre l'entreprise un jour.

Enrayer le dépeuplement en favorisant le télétravail



Au Danemark, le **GALPA Thy-Mors** a soutenu la création d'un centre de coworking situé dans une petite ville côtière. L'objectif de ce projet est de créer des emplois locaux, tout en assurant un équilibre entre vie professionnelle et vie privée et en attirant de nouvelles entreprises dans la région. Pour plus d'informations sur le sujet, consultez la page 21 du Guide FARNET n° 18 (**Zones côtières intelligentes**).

Parmi les **partenaires de premier plan** auxquels les GALPA devraient s'associer pour parvenir à convaincre les jeunes de rester dans leur région et travailler dans le secteur de la pêche, il convient de citer :

- les pêcheurs actifs (et éventuellement, leurs associations), les producteurs aquacoles, le secteur de la transformation ;
- les personnes et organisations qui s'intéressent au patrimoine de la pêche (pêcheurs retraités, musées locaux, etc.) ;
- les agences pour l'emploi, les écoles, les universités et autres établissements d'enseignement ;
- les associations de jeunes.

Les guides FARNET contiennent d'autres suggestions à destination des GALPA souhaitant aborder ces enjeux liés à la jeunesse :

- Guide n° 13 : **L'inclusion sociale dans les territoires de pêche**, et en particulier la fiche A2 « Relève générationnelle »
- Guide n° 7 : **L'axe 4 : un outil entre les mains des communautés de pêche**

1.6 Favoriser la création d'emplois sûrs et de qualité et l'inclusion sociale pour tous

De nombreuses zones de pêche luttent contre la marginalisation de la production primaire. Ce phénomène concerne principalement la pêche, mais aussi, dans de nombreux cas, la pisciculture, à laquelle s'ajoutent le caractère saisonnier d'autres activités (comme le tourisme) et un niveau d'instruction souvent faible. Le DLAL pourrait jouer un rôle dans la résolution de ce problème. L'un des principaux indicateurs permettant de déterminer les résultats obtenus grâce au DLAL en 2014-2020 est le nombre d'emplois créés. De ce fait, l'objectif premier de nombreuses stratégies GALPA est de soutenir les activités qui créent des emplois durables, tout au long de l'année, accessibles aux populations locales, tant dans le secteur de la pêche qu'en dehors de celui-ci.

Les secteurs à fort potentiel de création d'emplois sont multiples : tourisme et industries créatives, nouvelles technologies, aquaculture, ainsi que d'autres secteurs de la croissance bleue. Toutefois, les GALPA doivent analyser minutieusement quelles sont les possibilités qui peuvent être envisagées concrètement dans le contexte local. Même si, en matière de création d'emplois durables, il n'existe pas de panacée, les GALPA devraient garder à l'esprit quelques principes de base pour y parvenir :

- collaborer tant avec les **employeurs** qu'avec les **employés potentiels** afin de veiller à ce qu'ils soient les plus complémentaires possible ;
- privilégier, parmi les *employeurs potentiels*, les entreprises susceptibles de créer le plus grand nombre d'emplois, sans pour autant oublier de veiller à ce qu'elles puissent rester viables à long terme ;
- développer, dans la mesure du possible, les compétences pratiques des *employés potentiels* en leur proposant des formations sur mesure ou des stages en entreprise ;
- dénicher le potentiel de création d'emplois tant dans les entreprises existantes que dans les start-ups. Certains GALPA peuvent également explorer des pistes pour attirer des employeurs potentiels en dehors de leur région.

Les GALPA ont pour mission de veiller à ce que les **groupes les plus vulnérables** des communautés locales puissent également bénéficier des emplois générés et que personne ne soit laissé pour compte. En renforçant l'inclusion sociale, la zone du GALPA deviendra non seulement un lieu de vie plus agréable pour tous les membres de la communauté, mais elle sera également plus résiliente et mieux à même d'affronter des situations de crise. Durant la période 2014-2020, de nombreux GALPA ont lancé des projets en faveur des personnes handicapées (et notamment, des pêcheurs handicapés), des chômeurs de longue durée, des femmes, des jeunes et des personnes âgées. En raison du vieillissement accéléré des populations côtières de l'UE et du climat d'incertitude économique provoqué par la pandémie de COVID-19, ces activités des GALPA deviendront probablement encore plus indispensables à l'avenir.

La pauvreté et le chômage ne sont pas les seules formes d'exclusion dont souffrent les zones de pêche ; il arrive également que les habitants de ces zones se heurtent à des obstacles de mobilité ou souffrent d'exclusion numérique. Pour de nombreuses communautés de pêcheurs, en particulier dans les régions reculées, garantir l'accès à des soins de santé et des conditions de travail convenables peut revêtir une importance primordiale. Et même si ces enjeux sont généralement traités au niveau national ou régional, l'expérience montre que les GALPA peuvent jouer un rôle déterminant dans la recherche de solutions locales à ces problèmes.

Insertion d'actions dans votre stratégie pour favoriser la création d'emplois de qualité et l'inclusion sociale

Tous les GALPA souhaitant intégrer ce thème dans leur stratégie pourront envisager de combiner les types d'activités présentés ci-dessous :

Améliorer l'employabilité des populations locales



Les GALPA peuvent organiser des formations pour les populations locales (ou soutenir des organisations qui mettent en place ce genre de formations) afin d'augmenter leurs chances de trouver un emploi. Ces formations peuvent s'avérer particulièrement bénéfiques pour les personnes se heurtant à des difficultés spécifiques pour accéder au marché du travail. Par exemple, en Espagne, le GALPA **Mariña Ortegál** finance une **formation sur le recyclage et la réparation des produits** en polyéthylène et en polypropylène destinée à des personnes souffrant d'un handicap mental ou intellectuel et travaillant sous la supervision de formateurs. Le GALPA a aussi contribué à l'achat d'équipements afin de créer une entreprise proposant des services de réparation d'objets en plastique à la criée locale et à d'autres parties prenantes.

Soutenir les entreprises établies de longue date ou récentes ayant un potentiel de création d'emplois



Il y a autant de possibilités de création d'emplois qu'il y a de GALPA. Parfois, la meilleure solution consiste à aider une entreprise existante à développer un nouveau type d'activité : c'est le cas de l'entreprise estonienne **Stonefish**. En effet, grâce au financement du **GALPA Hiiukala**, ce petit magasin de poisson appartenant à un pêcheur a pu se développer et propose aujourd'hui des services de transformation (et de fumage) des poissons pêchés, ainsi que des activités pour les touristes. Ce projet a permis de créer **cinq nouveaux emplois permanents** et des postes supplémentaires à temps partiel pendant la période des vacances. En Espagne, grâce au soutien du **GALPA Ría de Arousa**, trois jeunes entrepreneurs originaires d'un petit village de pêcheurs ont créé une entreprise florissante composée **d'un restaurant de poisson, d'un bar et d'une épicerie fine**. Cette initiative a permis de créer **14 emplois permanents et trois emplois saisonniers** pour les habitants de la région.

Promouvoir l'inclusion sociale



Soutenir directement la création d'emplois est moyen parmi tant d'autres qui permet de bâtir des communautés de pêche plus inclusives. En Finlande, le **GALPA Ostrobotnia** a trouvé une solution pour répondre à plusieurs grands enjeux en soutenant un seul projet : **Blue Care**. Cette initiative accompagne les jeunes ayant des difficultés d'apprentissage en leur proposant un programme éducatif adapté (par exemple, avec des cours donnés dans le port de pêche), tout en permettant aux pêcheurs d'avoir une activité professionnelle et une source de revenus supplémentaires.

Améliorer l'accès aux services de santé



De nombreuses zones côtières peinent à maintenir des services sociaux (comme les transports ou les centres médicaux) essentiels pour préserver la qualité de vie des communautés de pêcheurs. Sur l'île portugaise de Culatra, les petits pêcheurs souffrent de problèmes de santé plus graves que la moyenne et qui ne sont souvent pas soignés, en partie à cause des difficultés d'accès aux infrastructures médicales. Le **GALPA Sotavento Algarve** a participé à la mise en place d'une clinique de télémédecine, où les patients sont reçus par une infirmière résidente et peuvent bénéficier d'une consultation par vidéoconférence avec un médecin situé dans une clinique du continent. Pour plus d'informations sur cette initiative, consultez la page 18 du Guide FARNET n° 18 (**Zones côtières intelligentes**).

Parmi les **partenaires de premier plan** auxquels les GALPA devraient s'associer pour promouvoir la création d'emplois sûrs et de qualité et favoriser l'inclusion sociale, il convient de citer :

- les organisations locales du marché du travail, les agences pour l'emploi, etc. ;
- les associations locales œuvrant pour l'inclusion sociale, la qualité de vie, les soins de santé, etc. ;
- les municipalités ;
- les organisations du secteur de la pêche ;
- les écoles et les autres établissements d'enseignement ;
- les associations de jeunes.

Les guides FARNET contiennent d'autres suggestions à destination des GALPA souhaitant aborder ces questions :

- Guide n° 18 : **Zones côtières intelligentes**
- Guide n° 13 : **L'inclusion sociale dans les territoires de pêche**

1.7 Jouer un rôle plus fort dans la gouvernance et améliorer l'image de la pêche

Les zones côtières sont de plus en plus convoitées tant à des fins résidentielles que récréatives. Le tourisme est un secteur en plein essor dans de nombreuses stations balnéaires, alors que depuis plusieurs décennies, le nombre de bateaux de pêche et de pêcheurs ne cesse de diminuer. Dans un contexte marqué par l'attractivité croissante de la bande côtière et le recul des activités halieutiques, le secteur de la pêche se retrouve souvent marginalisé et peine alors à faire entendre sa voix auprès des autorités locales.

Le développement d'autres formes d'utilisation des zones côtières va souvent à l'encontre des besoins des professionnels de la pêche et de l'aquaculture. En de nombreux endroits, la concurrence pour les espaces terrestres et aquatiques est parfois féroce. Sur le rivage, certains usagers, qui considèrent ces lieux avant tout comme des espaces de détente et de loisirs, perçoivent les bruits et, parfois, les odeurs, inhérents aux activités quotidiennes des pêcheurs ou de l'aquaculture comme une nuisance. En mer, les pêcheurs et les pisciculteurs se retrouvent confrontés à une multitude de pratiques concurrentes, qu'elles soient récréatives (navigation de plaisance, plongée, pêche à la ligne, etc.), professionnelles (éoliennes, activités d'extraction, etc.) ou environnementales (aires marines protégées, etc.).

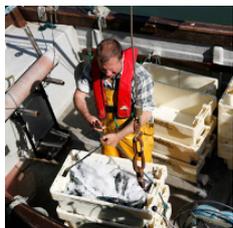
L'attrait des zones côtières pousse également les prix de l'immobilier à la hausse, engendrant un phénomène d'embourgeoisement dans de nombreux lieux. Face à cette situation, les producteurs primaires n'ont plus les moyens de payer le loyer, ou le prix d'achat, des espaces situés en bord de mer, accélérant de ce fait le recul de la présence du secteur de la pêche au profit des hôtels, restaurants, résidences secondaires, etc.

Pourtant, les traditions et le caractère unique de l'activité des communautés de pêcheurs confèrent leur spécificité à bon nombre de ces zones. D'ailleurs, si ces dernières attirent autant de monde, c'est souvent grâce à la présence de ports et de fermes piscicoles en activité. Dès lors, il est essentiel de faire en sorte que la pêche et l'aquaculture soient prises en compte dans la gouvernance locale. Compte tenu du manque de temps et de ressources, ainsi que de la fragmentation du secteur, une approche proactive devra probablement être mise en place pour y parvenir.

Mise en place d'actions stratégiques pour garantir que la pêche joue un rôle dans la gouvernance locale

Tous les GALPA souhaitant intégrer ce thème dans leur stratégie pourront envisager de combiner les types d'activités présentés ci-dessous :

Accorder une place aux producteurs primaires dans le processus décisionnel



Le secteur irlandais de la pêche côtière représente environ 1 200 navires de moins de 12 mètres. Il s'agit d'un segment très fragmenté de la flotte, réparti à travers de nombreuses communautés côtières de la République d'Irlande, qui jusque récemment n'avait pas de structure représentative ou de moyen efficace de négocier avec les autorités. Les GALPA ont été identifiés comme le moyen idéal d'atteindre les pêcheurs côtiers et de soutenir la création de forums régionaux. Il existe désormais six **Forums régionaux de la pêche côtière (RIFF)**, couvrant toute la côte irlandaise et offrant une plateforme aux zones de pêche côtière souhaitant négocier avec les autorités et faire entendre leur voix dans la prise de décisions concernant leurs activités.

Intégrer la pêche et l'aquaculture dans la gestion de l'espace aquatique et des ressources halieutiques



Exploiter un écosystème de façon rentable tout en le préservant et en permettant au secteur de la pêche de continuer à jouer un rôle est un numéro d'équilibriste qui nécessite de concilier des intérêts parfois contradictoires. Et à cet égard, les GALPA peuvent jouer un rôle de premier plan, comme le montre le **groupe de cogestion Lake Vättern**. En Écosse, le **GALPA Orcades** a soutenu un projet de **cogestion de la pêche côtière locale** dans le but de garantir le caractère durable de l'exploitation des ressources locales et d'obtenir la certification MSC pour la pêche au crabe dormeur.

Conserver un espace pour la pêche et l'aquaculture dans la zone



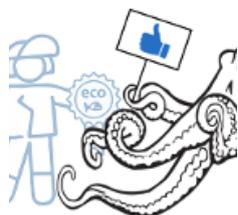
En France, dans la zone du **GALPA Pays d'Auray**, les acteurs locaux se sont réunis pour élaborer la **Charte conchylicole** qui garantit que la production d'huîtres, vitale pour l'économie et l'identité de la zone, ne soit pas marginalisée ou remplacée par d'autres formes d'affectation du territoire (résidentielles ou récréatives, par exemple).

Sensibiliser la communauté locale à l'importance du secteur de la pêche



En Italie, le **GALPA Adriatico Salentino** a mis en place un **ensemble d'activités** visant à renforcer les liens entre la communauté et le secteur de la pêche, et à donner aux pêcheurs les moyens de devenir des moteurs du changement. Il s'agit d'activités diverses et variées : promotion du savoir-faire traditionnel de la pêche et partage de recettes à base de poisson, travail de sensibilisation sur la consommation durable du poisson, développement d'une application mettant en relation les pêcheurs et les consommateurs, etc.

Rehausser l'image du secteur



Surpêche, pratiques destructrices, prises accessoires – ces sujets négatifs font couler beaucoup plus d'encre dans la presse que les efforts déployés par les pêcheurs pour travailler dans une optique de durabilité. Afin d'inverser cette tendance, les GALPA peuvent attirer l'attention du grand public sur les initiatives durables menées par les pêcheurs. Ainsi, en Espagne, le **GALPA Navia Porcía** a aidé ses producteurs artisanaux à devenir la **première pêcherie de poulpe au monde à recevoir la certification MSC**. Il ne s'agit là que de l'un des nombreux projets mobilisant des pêcheurs locaux afin de rendre la profession plus durable et de rehausser son image. Citons également les expérimentations de nouvelles méthodes ou de nouveaux engins de pêche et la participation active à des campagnes axées sur les déchets marins et la sensibilisation au milieu marin.



Soutenus par le **GALPA Vidourle Camargue**, plus de 50 pêcheurs du port de pêche du Grau-du-Roi participent au projet pilote « **ReSeaclons** ». L'objectif de cette approche collaborative est de développer une économie circulaire autour de la collecte et du recyclage des déchets marins. Le projet réunit des pêcheurs et d'autres acteurs locaux, créant ainsi des partenariats mutuellement bénéfiques qui permettent de transformer les déchets plastiques capturés en mer en nouveaux produits, tout en contribuant à améliorer l'image du secteur local de la pêche.

Parmi les **partenaires de premier plan** auxquels les GALPA devraient s'associer pour promouvoir la gouvernance et rehausser l'image de la pêche, il convient de citer :

- les pêcheurs, les producteurs aquacoles, les associations de pêcheurs, le secteur de la transformation, etc. ;
- les autorités locales ;
- les entités et organisations chargées de la protection de l'environnement ;
- les organisations de consommateurs (en particulier si elles sont actives au niveau local) ;
- les écoles, universités et autres établissements d'enseignement.

Les guides FARNET contiennent d'autres suggestions à destination des GALPA souhaitant aborder ces questions :

- Guide n° 16 : **Renforcer la gestion des ressources locales**
- Guide n° 14 : **Intégrer l'aquaculture dans les communautés locales**
- Guide n° 7 : **L'axe 4 : un outil entre les mains des communautés de pêche**

2. Que faut-il intégrer dans votre SDL pour faire une différence à l'échelle locale ?

Une bonne stratégie se caractérise par le fait qu'elle aide le GALPA à répondre aux besoins de sa zone de manière efficace (en atteignant les résultats souhaités) et efficiente (en utilisant les ressources de façon optimale). Elle doit également contribuer à l'intégration des différentes activités, en créant des synergies et en évitant toute action contradictoire.

L'élaboration d'une nouvelle stratégie de développement local (SDL) nécessite le déploiement d'efforts considérables de la part de l'équipe du GALPA et de l'ensemble de la communauté locale. Étant donné que la plupart des GALPA qui envisagent de solliciter un financement DLAL au titre du FEAMP ont déjà développé au moins une stratégie locale par le passé, ils pourraient s'interroger sur la nécessité de repasser par ce processus. Les raisons sont multiples :

- le travail stratégique est un **processus continu** (ou **cyclique**), qui implique de planifier et de mettre en œuvre des actions, d'analyser les résultats de ces actions et de revenir ensuite au stade de la planification ;
- il se peut que la situation et les besoins de la zone locale et de son secteur de la pêche aient **considérablement évolué** depuis la SDL 2014-2020 ;
- les GALPA ont l'**obligation légale** de développer une stratégie locale pour chaque période de financement, et c'est cette stratégie qui conditionne la sélection des GALPA en tant que bénéficiaires du financement DLAL ;
- actualiser la stratégie locale est une bonne occasion de **renforcer les liens** avec les principaux acteurs et l'ensemble de la communauté de la pêche et de les inciter à participer au développement de la zone pour la prochaine période.

L'article 26 de la proposition de règlement⁵ pour l'après-2020 précise que chaque SDL doit contenir les éléments suivants :

- une indication de la zone géographique et de la population concernées par cette stratégie ;
- une description du processus de participation des acteurs locaux à l'élaboration de cette stratégie ;
- une analyse des besoins et du potentiel de développement de la zone ;
- une présentation des objectifs de cette stratégie, avec des valeurs cibles mesurables pour les résultats, et des actions correspondantes envisagées ;
- un exposé des dispositions prises en matière de gestion, de suivi et d'évaluation attestant la capacité du groupe d'action locale à mettre en œuvre cette stratégie ;
- un plan financier, précisant notamment la dotation prévue par chacun des Fonds et les programmes concernés.

2.1 Tirer parti de l'expérience acquise

Le présent chapitre vise à aider les GALPA à élaborer de nouvelles stratégies en s'inspirant de leur expérience passée et en menant une réflexion plus approfondie sur les besoins locaux et les moyens d'y répondre. Les composantes essentielles d'une bonne stratégie y seront brièvement rappelées (diagnostic de la zone, analyses SWOT et des besoins, choix de l'axe, définition des objectifs et des cibles, plan d'action), mais sans entrer dans les détails, car des guides et des outils abordant ce sujet existent déjà. Ce chapitre portera essentiellement sur le **contenu** des SDL. Les conseils pratiques relatifs au processus nécessaire à l'élaboration de ces stratégies, ainsi que les éléments essentiels du plan d'action, seront exposés au chapitre 4.

5 Proposition de règlement portant dispositions communes, article 26

Durant la phase de préparation en vue de l'élaboration de la prochaine stratégie, l'équipe du GALPA (c'est-à-dire le personnel et les volontaires responsables du processus d'élaboration de la stratégie) doit commencer par **s'interroger** sur les enseignements tirés de la période en cours **en se posant, par exemple, les questions suivantes** :

- Notre stratégie précédente a-t-elle atteint ses objectifs ? A-t-elle eu les effets escomptés sur la région et sur la communauté des pêcheurs ?
- Si tous nos objectifs n'ont pas été atteints, quelles en sont les raisons ? La stratégie était-elle trop générale, trop restrictive, trop ambitieuse, mal intégrée, pas assez axée sur les résultats, évaluée avec de mauvais indicateurs, compromise par des événements inattendus (comme la COVID-19), etc. ?
- Quels ont été nos points forts et comment pouvons-nous les exploiter pour développer de nouvelles activités ?
- Quelles leçons en avons-nous tirées ? Comment pouvons-nous retirer *davantage* d'enseignements de nos actions passées ? Avons-nous mis en place le bon système de suivi et d'évaluation ?

Élaborer une nouvelle stratégie en s'inspirant des réalisations précédentes



En Italie, le **GALPA VeGAL** a axé sa stratégie 2014-2020 autour de trois grands objectifs :

- préserver et créer des emplois,
- renforcer le rôle joué par les communautés de pêcheurs dans le développement local et la gouvernance,
- soutenir le développement des activités de pêche et d'aquaculture.

Pour la période post-2020, le GALPA s'attend à ce que ces objectifs restent pertinents, mais il souhaite développer de nouvelles activités, en se basant sur les résultats obtenus au cours de la période actuelle. En voici quelques exemples :

PÉRIODE 2014-2020	PÉRIODE 2021-2027
<ul style="list-style-type: none"> ➤ établir un lien entre le secteur de la pêche et le tourisme durable (attirer les touristes dans les zones de pêche et les villages de pêcheurs) ➤ œuvrer à la normalisation des services, des lieux et de l'offre 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ mettre davantage l'accent sur la biodiversité et le caractère unique du littoral afin d'attirer les touristes ➤ valoriser les aspects environnementaux du tourisme tout en impliquant les pêcheurs dans la surveillance continue des côtes et des lagunes
<ul style="list-style-type: none"> ➤ améliorer les infrastructures nécessaires au développement des entreprises ➤ assurer la stabilisation du nombre de personnes employées dans le secteur de la pêche 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ développer des activités complémentaires grâce à l'amélioration des infrastructures (par exemple en profitant pleinement des ports et des marchés aux poissons) ➤ encourager la mise en réseau entre les entreprises ➤ soutenir les efforts de marketing et de recherche en matière d'innovations technologiques
<ul style="list-style-type: none"> ➤ accroître la sensibilisation aux enjeux environnementaux ➤ collaborer avec les pêcheurs sur la désignation des zones interdites à la pêche 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ profiter de la sensibilisation accrue pour permettre aux pêcheurs de mener des opérations de surveillance environnementale ➤ promouvoir la recherche sur les engins de pêche biodégradables

Si une **évaluation** de la précédente SDL a déjà été réalisée, ce processus de réflexion devra tenir compte des résultats de celle-ci. Il se peut toutefois que certains GALPA ne procèdent à une évaluation que lorsque la mise en œuvre de la SDL 2014-2020 sera entièrement terminée – et il sera alors trop tard pour contribuer aux travaux relatifs à la prochaine SDL. Il est important de garder à l'esprit que **même si l'exercice d'évaluation n'est pas complet**, les responsables du GALPA peuvent **examiner les progrès réalisés et les enseignements tirés** de la période précédente. Ils peuvent également se servir des résultats des études et des évaluations réalisées dans le cadre d'autres projets, comme le montre l'exemple ci-dessous.



Évaluation d'un projet Interreg ayant permis à un GALPA d'améliorer sa stratégie



En Estonie, le **GALPA lac Võrtsjärv** s'est associé au projet « **An innovative tool for improving the competitiveness of community-based tourism** » (*Un outil innovant pour accroître la compétitivité du tourisme communautaire*) financé au titre du programme Interreg. L'objectif du projet était d'améliorer la compétitivité du secteur du tourisme grâce à des méthodes de développement communautaire en Estonie et en Finlande, tout en essayant d'inciter les populations locales à s'approprier le développement du tourisme.

Le projet a été mis à l'essai entre 2011 et 2013 dans six zones rurales différentes, dont la zone du GALPA lac Võrtsjärv. Ensuite, en 2014, le projet a été évalué et les résultats obtenus ont permis au GALPA d'adapter son approche stratégique au développement d'un tourisme local durable.

2.2 Élaborer une définition et un diagnostic de votre zone

La zone géographique de la plupart des GALPA déjà actifs au cours de la période 2014-2020 est plus ou moins fixe et peut servir de fondement à la stratégie post-2020. Toutefois, dans certains cas, il sera peut-être nécessaire de **réexaminer la zone** de votre GALPA et de déterminer si celle-ci doit être adaptée ou pas. Ce réexamen sera particulièrement utile :

- si les acteurs des zones voisines désirent vivement s'impliquer dans votre GALPA et s'il est possible d'étendre votre GALPA pour inclure ces zones tout en conservant une certaine cohérence ;
- si les activités du GALPA ont été particulièrement problématiques dans une partie de votre zone actuelle (par exemple, si un conflit local majeur n'a pu être résolu par le GALPA) – dans ce cas, il pourrait être justifié d'exclure une partie du territoire ;
- et si la législation nationale ou régionale a été modifiée et votre zone actuelle n'est plus éligible à un financement au cours de la prochaine période.

Dans la **proposition** de règlement portant dispositions communes pour l'après-2020, la population de la zone ne doit plus être comprise entre 10 000 et 150 000 habitants⁶. Ce changement offre une plus grande flexibilité au GALPA si une modification de l'ancienne zone est jugée nécessaire (sans toutefois oublier de tenir compte des règles nationales supplémentaires relatives à la taille de la zone ou de la population du GALPA).

Une fois que la décision de maintenir ou de modifier la zone de votre GALPA a été prise, vient le moment de procéder à un **diagnostic** de la zone et de sa communauté halieutique. Même si vous avez déjà réalisé un tel diagnostic au début de la période 2014-2020, il est fort probable que la situation ait évolué depuis, non seulement en raison des activités du GALPA, mais aussi sous l'effet d'autres facteurs externes : démographie, conjoncture des marchés, événements imprévus tels que la pandémie de COVID-19, etc. Les données recueillies lors de la phase de diagnostic peuvent être utilisées pour définir une situation de départ ou de référence, c'est-à-dire la situation antérieure à l'intervention prévue du GALPA.

6 Aux termes de l'article 25, la zone doit uniquement être « sous-régionale ».

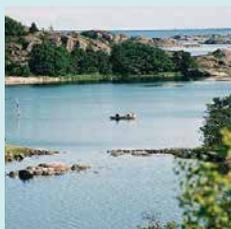
Les informations qui seront collectées ou mises à jour peuvent être à la fois quantitatives et qualitatives :

- Les informations **quantitatives** incluent notamment les caractéristiques géographiques, les données et tendances démographiques, les emplois, les infrastructures et les services, la structure et l'organisation de l'économie locale, avec un intérêt particulier pour les secteurs de la pêche et de l'aquaculture, etc. Certaines de ces informations peuvent être obtenues auprès des autorités locales et des agences responsables du tourisme ou de l'environnement, par exemple ; d'autres données peuvent être accessibles en ligne, même s'il peut être difficile de les trouver à une échelle géographique adéquate.
- Les informations **qualitatives** sont généralement recueillies dans le cadre de différents types d'enquêtes et d'entretiens. Elles permettent de mieux comprendre l'avis de la population sur certaines questions telles que la mobilité ou la disponibilité alimentaire locale.

Cette collecte de données peut être l'occasion d'**impliquer davantage de personnes** dans l'action du GALPA. Les enquêtes peuvent, par exemple, permettre à l'équipe du GALPA de mieux connaître la région, mais aussi de fournir aux personnes interrogées des informations sur le processus d'élaboration de la stratégie. La collecte et l'analyse des données peuvent se faire de manière répétitive, ce qui permet d'enrichir la base de connaissances en y intégrant des perspectives différentes. Procéder au diagnostic de la zone peut également permettre de nouer des liens plus étroits avec le monde de la **recherche** et d'accéder aux bases de données. Ces informations pourraient s'avérer particulièrement utiles à un stade ultérieur, en cas d'évolution inattendue, car elles permettraient plus de souplesse dans le processus de mise en œuvre de la stratégie.



Un GALPA coopère avec des chercheurs pour apprendre à connaître en profondeur ses ressources halieutiques



Le hareng est l'une des espèces emblématiques de la Finlande : chaque année, les débarquements de hareng représentent plus de 80 % du volume total des captures et environ 50 % de la valeur économique de la pêche commerciale. Le **GALPA Archipelago Sea** s'est associé à l'université de Turku dans le cadre de **deux projets** : d'une durée de deux ans, le premier consiste à recueillir des données sur le frai du hareng en coopération avec les pêcheurs locaux ; quant au second, il vise à étudier les parasites qui attaquent les populations de harengs dans la partie septentrionale de la mer Baltique.

Les informations récoltées ont été très précieuses pour la stratégie GALPA visant à accroître l'utilisation des ressources halieutiques locales, notamment pour les activités de transformation, tout en développant la chaîne de valeur du secteur. La réussite de cette stratégie a donc été étroitement liée à l'accès facilité aux données sur les ressources halieutiques.

2.3 SWOT analysis of your area



Avant de commencer l'analyse, pensez à vous mettre d'accord sur l'élément qui sera au centre de votre analyse. **Quelle perspective allez-vous adopter lors de l'analyse SWOT ?** Celle de votre zone, de votre communauté de pêche ou du secteur de la pêche (ou de l'aquaculture) ?

L'outil le plus couramment utilisé pour analyser une zone est l'analyse SWOT (ou MOFF pour *menaces, opportunités, forces, faiblesses*). La plupart des GALPA étant déjà familiarisés avec cette méthode, aucune explication détaillée ne sera fournie dans le présent document⁷.

⁷ Si vous souhaitez en savoir plus sur l'analyse SWOT, consultez cette page : https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

Le tableau ci-dessous reprend une série de questions utiles (proposées par l'unité d'appui FAME) qui peuvent être posées au cours du processus d'analyse SWOT:

	POSITIF	NÉGATIF
Origine interne Caractéristiques de votre zone	<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Quels sont nos ressources et nos atouts dans la zone ? ➤ Quels sont les éléments qui fonctionnent bien dans la zone ? 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Quels sont les éléments susceptibles d'être améliorés ? ➤ Quels sont les éléments manquants et nécessaires ? ➤ Quels sont les éléments qui présentent un risque ?
Origine externe Caractéristiques de l'environnement	<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Quelles sont les tendances externes porteuses d'avenir qui ne sont pas encore exploitées dans la zone ? ➤ Notre zone peut-elle explorer de nouveaux aspects externes ? 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Y a-t-il un risque que l'une des faiblesses de la zone la rende vulnérable ? ➤ De grands changements externes imminents sont-ils susceptibles de menacer la zone ? ➤ Quels sont les facteurs externes qui accentuent sa vulnérabilité ? ➤ Quels sont les domaines dans lesquels la zone n'est pas préparée ?

Lors de l'actualisation de votre stratégie, il sera peut-être judicieux de passer en revue l'analyse SWOT réalisée pour la période de financement précédente et de **vous poser les questions suivantes** :

- À quel point l'analyse SWOT précédente a-t-elle contribué à la formulation des objectifs stratégiques ?
- Notre précédente analyse SWOT reflète-t-elle les particularités de notre zone ? Qu'est-ce qui la **distingue** des autres zones ?
- Avons-nous identifié correctement les forces et les faiblesses de notre zone ? Quels éléments avons-nous sous-estimés ou surestimés ? Ces erreurs auraient-elles pu être évitées ?
- Parmi les opportunités identifiées lors de l'analyse précédente, quelles sont celles qui se sont concrétisées ? Quelles sont celles qui ont été bénéfiques pour nous ?
- Parmi les menaces identifiées précédemment, quelles sont celles qui se sont concrétisées ? Avons-nous été en mesure de les atténuer ?
- Comment pouvons-nous faire en sorte que les analyses SWOT correspondent mieux à notre future stratégie ?



Attention : l'analyse SWOT n'est pas un exercice purement descriptif. Son objectif principal est d'orienter votre prise de décision!

2.4 Définir votre orientation stratégique et vos priorités

La partie la plus importante de l'analyse consiste à **combiner** les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces, et à définir l'**orientation** de votre stratégie. Par exemple, certaines stratégies peuvent avoir pour point de départ les forces et les opportunités (Strengths and Opportunities, **SO**), ou les faiblesses et les menaces (Weaknesses and Threats **WT**). Le tableau ci-dessous illustre comment les résultats peuvent être transposés en différents types d'actions (source : Unité d'appui FAME).

		FACTEURS INTERNES	
		FORCES (S TRENGTHS)	FAIBLESSES (W EAKNESSES)
FACTEURS EXTERNES	OPPORTUNITÉS (O PPORTUNITIES)	<p>Types d'actions SO :</p> <p>Stratégie de croissance (accélération/expansion)</p> <p>Exploiter les opportunités correspondant aux atouts d'une zone spécifique</p> <p>Ex. : innovation</p>	<p>Types d'actions WO :</p> <p>Stratégie d'ajustement structurel</p> <p>Pallier les faiblesses pour exploiter les opportunités</p> <p>Ex. : développement des capacités</p>
	MENACES (T HREATS)	<p>Types d'actions ST :</p> <p>Stratégie de stabilisation</p> <p>Identifier les moyens d'utiliser les forces existantes pour atténuer la vulnérabilité aux menaces extérieures</p> <p>Ex. : diversification</p>	<p>Types d'actions WT :</p> <p>Stratégie de prévention</p> <p>Élaborer un plan pour pallier les faiblesses qui nous rendent vulnérables aux menaces extérieures</p> <p>Ex. : compensation</p>

Le guide FARNET n° 11 présente l'exemple d'un GALPA qui s'est servi de l'analyse SWOT pour formuler des objectifs stratégiques et des types d'action :

➤ Guide n° 11 : [Le DLAL axé sur les résultats dans les zones de pêche](#), pp. 11-12

Le choix d'une orientation stratégique doit également tenir compte des aspects financiers, et notamment de la taille du **budget** qui peut être mobilisé. En moyenne, les GALPA disposent d'un budget de 2,5 à 3 millions d'euros pour une période d'environ cinq ans, limitant de ce fait la portée des actions qui pourraient être soutenues.



Ne cherchez pas à aborder **tous les sujets** dans votre stratégie, soyez sélectif, concentrez-vous sur quelques actions qui vous permettront d'être le plus efficace possible.

Il est donc essentiel de décider non seulement du type d'actions que le GALPA souhaite soutenir dans le cadre de sa stratégie, mais aussi des actions qui ne relèvent pas du champ d'application de l'aide. Ces décisions devraient garantir que le soutien du GALPA puisse venir s'ajouter aux autres sources de financement dont disposent les promoteurs de projets dans la région. Le GALPA devrait également consacrer son budget à des activités qui se prêtent particulièrement bien aux actions qu'il mène.

Le choix de l'axe de la stratégie du GALPA (c'est-à-dire le choix des actions qu'il soutiendra ou non) est une décision qui peut s'accompagner de discussions et de compromis difficiles. Pour faciliter cette décision, il peut être utile de réaliser un exercice participatif à l'aide du tableau ci-dessous.

Types d'action résultant de l'analyse SWOT	Raisons pour lesquelles le GALPA a de bonnes chances d'obtenir des résultats avec ce type d'action	Autres sources de financement disponibles (réellement accessibles aux promoteurs locaux)
Action 1		
Action 2		
...		

Votre soutien doit se concentrer sur des activités qui justifient pleinement l'implication du GALPA (colonne du milieu) **et** pour lesquelles d'autres sources de financement ne peuvent pas être facilement obtenues (colonne de droite).

Toutefois, la préparation de la SDL peut également être l'occasion d'élargir la portée des activités du GALPA en mobilisant d'autres financements, qui viendront compléter le budget du GALPA. À de nombreux endroits, la stratégie GALPA a servi de point de départ pour identifier les bénéficiaires et les aider à développer des projets, qui ont ensuite été soutenus par d'autres sources de financement.

Par exemple, durant la période de programmation 2007-2014 en particulier, les GALPA en France disposaient de petits budgets et la plupart des actions soutenues étaient de faible envergure, telles que des études de faisabilité pour des activités dont la réalisation nécessiterait l'obtention de budgets plus importants auprès d'autres sources. En Finlande, certains GALPA aident leurs bénéficiaires à obtenir un autre financement au titre du FEAMP en respectant les Priorités de l'Union, en utilisant leur budget de fonctionnement et d'animation.



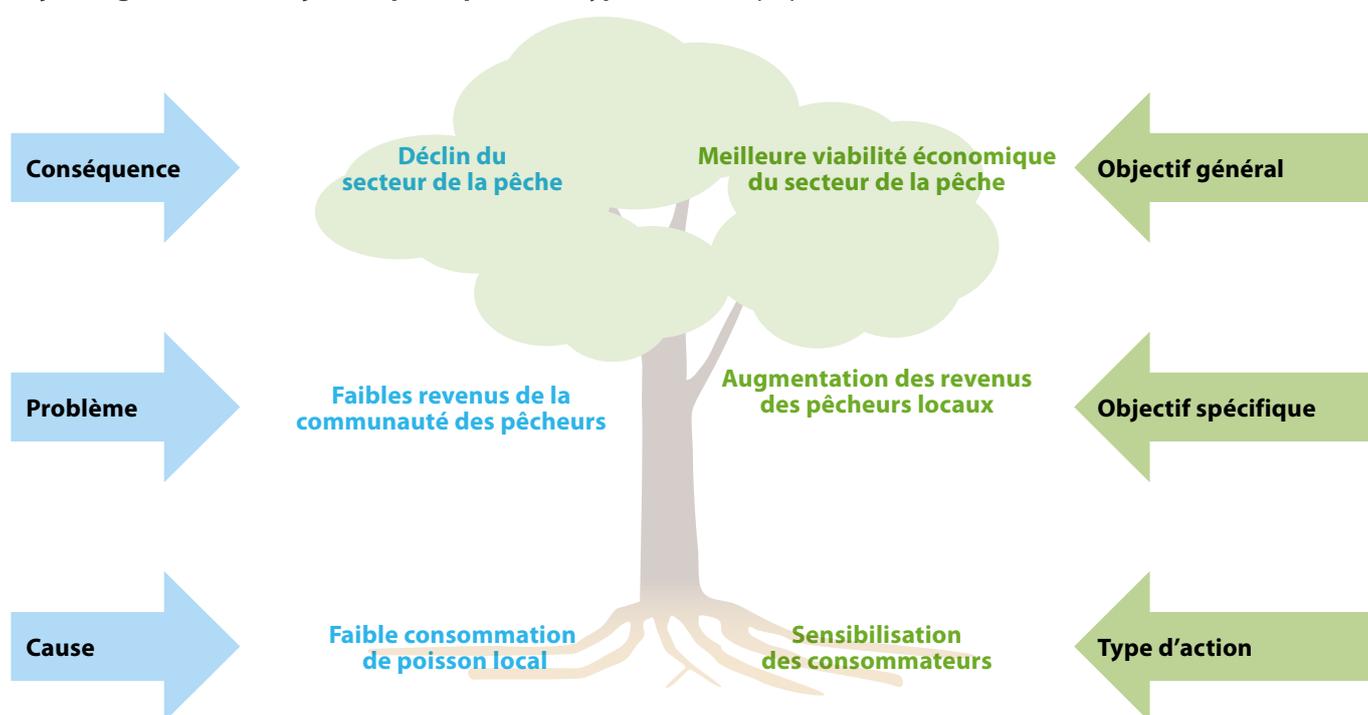
Aides combinées pour le développement de l'aquaculture



En Roumanie, le **GALPA Valea Mostistei** est situé à environ 40 km de Bucarest, dans une région caractérisée par ses nombreux lacs et étangs, une ancienne tradition de pêche et une main-d'œuvre qualifiée spécialisée dans l'aquaculture. Le GALPA a soutenu un projet visant à adopter des méthodes de pêche innovantes dans un lac de la région. Grâce à cette initiative, le bénéficiaire, une ferme aquacole privée, a pu obtenir un financement pour développer un deuxième projet axé sur les services écologiques fournis par le secteur de l'aquaculture et soutenu directement par la deuxième Priorité de l'Union du FEAMP.

2.5 Fixer des objectifs et des cibles

La stratégie locale doit transposer les besoins de votre région (identifiés, par exemple, à partir d'une analyse SWOT) en objectifs que vous tenterez d'atteindre pour répondre à ces besoins. Pour y parvenir, vous pouvez utiliser la méthode de « l'arbre à problèmes » qui consiste à schématiser vos **principaux problèmes** : chaque racine représente les **causes** et chaque branche représente les **conséquences** de ces problèmes dans la communauté. Une fois ce schéma établi, il est possible d'identifier les **objectifs généraux**, les **objectifs spécifiques** et les **types d'action** qui permettent de les atteindre.



Ensuite, la prochaine étape importante consistera à fixer des **cibles**, que vous chercherez à atteindre grâce à votre stratégie, et à définir des **indicateurs** qui vous aideront à mesurer les progrès accomplis en termes de **réalisations**, de **résultats** et de **retombées**⁸. Vous trouverez des informations sur le sujet dans les guides FARNET :

- > Guide n° 15 : [Évaluer le DLAL – Manuel pour GAL et GALPA](#) (Point 1.4 « Que faut-il évaluer ? »)
- > Guide n° 11 : [Le DLAL axé sur les résultats dans les zones de pêche](#) (Fiche 1 « Développer des objectifs stratégiques »)

2.6 Intégrer différents fonds dans votre stratégie

Certains GALPA peuvent mettre en œuvre des stratégies intégrant différentes sources de financement. Comme pour la période actuelle, le financement DLAL durant la période 2021-2027 sera disponible au titre du FEAMP, du FEADER, du FSE et du FEDER.

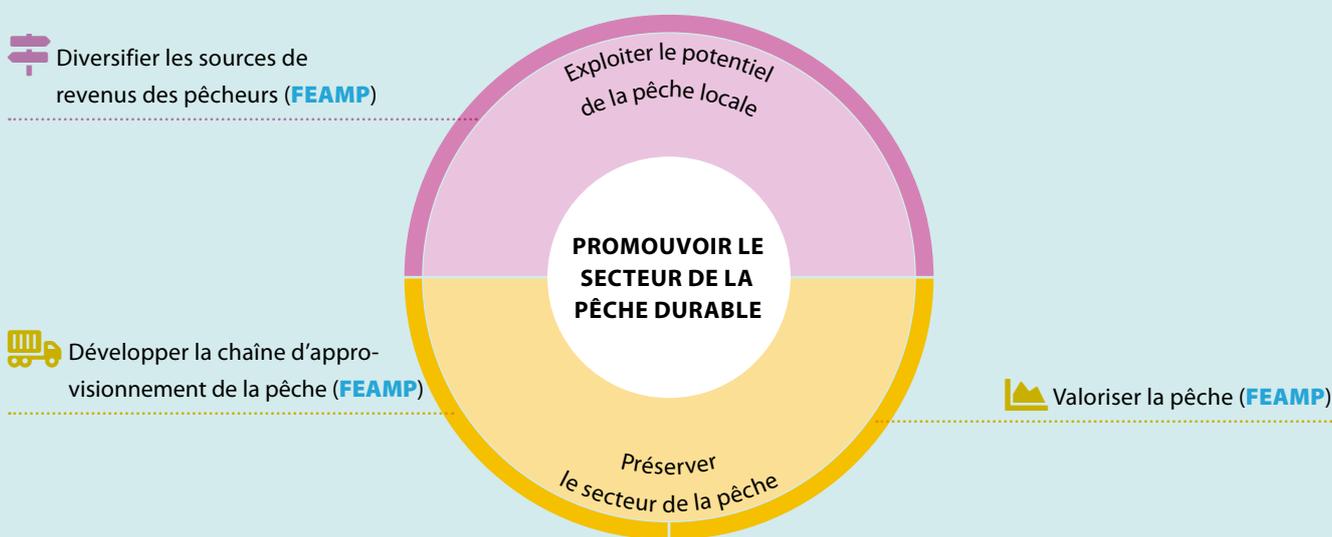
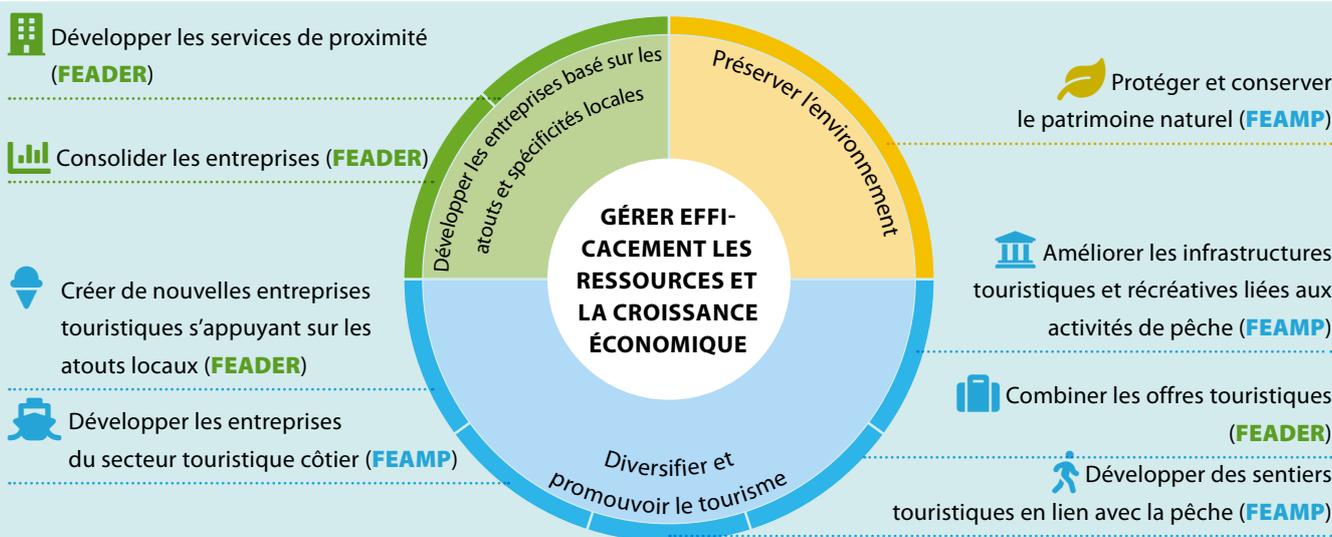
Cette possibilité de combiner différents fonds européens doit être examinée par les autorités de gestion au niveau du programme. Toutefois, même si les autorités de gestion autorisent cette option, le GALPA doit vérifier attentivement si une telle combinaison permettra aux GALPA d'accroître les retombées de leurs activités sur la communauté halieutique et si elle ne risque pas de créer trop de complications administratives pour les promoteurs de projets⁹.

8 Lorsque le GALPA prépare un plan d'action indépendamment de la stratégie, des objectifs et des indicateurs relatifs à chaque type d'action peuvent y être intégrés, voir le point 2.8 ci-dessous.

9 Au moment où ce guide est rédigé (mai 2020), les derniers détails relatifs au fonctionnement du multifinancement pour la période 2021-2027 ne sont pas encore connus, nous ne sommes donc pas en mesure de fournir des indications plus précises à ce stade.

Combiner différents objectifs et sources de financement pour former une stratégie cohérente

En Pologne, le **GALPA Slowinska** intègre les financements du FEAMP et du FEADER dans une seule stratégie. Cette zone est caractérisée par une forte activité de pêche et bénéficie principalement du FEM. Sa stratégie s'articule autour de trois objectifs principaux et de plusieurs objectifs spécifiques. Le tableau ci-dessous montre les liens qui existent entre les différents objectifs et sources de financement.





Synergies potentielles possibles grâce au multifinancement



Au Danemark, le **GAL/GALPA Småøerne** englobe 27 îles dispersées dans les mers qui entourent le pays. Parmi ces 27 îles, 11 disposent d'un secteur de la pêche encore actif et sont admissibles au financement du FEAMP, tandis que les 16 autres îles couvertes par la stratégie peuvent bénéficier uniquement du financement LEADER. Le GAL/GALPA dispose de deux stratégies (condition imposée par l'autorité de gestion danoise pour pouvoir bénéficier des fonds du FEADER et du FEAMP), mais toutes deux sont coordonnées et axées sur le soutien aux petites entreprises. Le FEAMP finance les projets de pêche et de croissance bleue (tourisme, infrastructures portuaires, etc.).

Assurer la coordination entre 27 îles n'est pas chose aisée, car cela implique de nombreux déplacements et l'utilisation des nouvelles technologies de l'information. Divers éléments permettent de garantir l'intégration et de créer des synergies :

- des ateliers communs GAL/GALPA sont organisés pour dénicher de potentiels titulaires de projets ;
- les appels à projets sont lancés en même temps pour les deux types de financement et c'est aux titulaires de projets qu'il appartient de choisir le fonds le plus approprié ;
- les GALPA et les GAL ont un conseil d'administration commun, ce qui permet de prendre les décisions de financement au cours d'une même réunion ;
- ils sont régis par des mécanismes de mise en œuvre distincts, mais similaires (ils ont notamment le même organisme payeur) et suivent le même calendrier.

Grâce à ces dispositions, le GAL/GALPA Småøerne est aujourd'hui devenue une agence de développement local efficace qui combine différents modes de financement afin de soutenir une stratégie globale.

2.7 Veiller à ce que votre stratégie reste flexible

La crise sanitaire de 2020 nous a montré que la mise en œuvre de l'approche DLAL doit être adaptée afin de permettre une réaction rapide face à de nouvelles difficultés, telles que la propagation du coronavirus et ses conséquences socio-économiques¹⁰. En raison de leur dimension locale, les GALPA sont en mesure d'apporter une aide d'urgence adaptée aux circonstances locales, et ce, à deux conditions :

- les **stratégies des GALPA** doivent avoir une marge de manœuvre suffisante pour réagir aux situations d'urgence, et les procédures de modification et de mise à jour des SDL doivent être clairement définies ;
- les **autorités de gestion** doivent être en mesure d'approuver rapidement les modifications.

Réactions des GALPA à la crise du coronavirus

La législation européenne a rapidement été modifiée et de nouveaux dispositifs de soutien¹¹ ont été mis en place pour permettre aux États membres d'adapter les dispositifs existants¹² pour réagir à la pandémie de COVID-19.

Sur le terrain, les GALPA ont d'abord utilisé les moyens dont ils disposaient dans le cadre de leurs stratégies avant d'envisager des modifications. La [page « COVID-19 – FLAG Response Message Board » créée par FARNET](#) contient des exemples d'actions menées par les GALPA, et en particulier des actions de promotion et d'approvisionnement en poisson frais auprès des clients confinés chez eux. Ces initiatives apportent donc une aide aux pêcheurs locaux lorsque les circuits de commercialisation habituels cessent de fonctionner. D'autres GALPA ont facilité l'adoption de nouvelles mesures de sécurité dans les criées et sur les bateaux afin de permettre la poursuite des activités de pêche.

Le prochain défi qui attend les GALPA sera de contribuer au redressement de leurs économies locales, qui ont été lourdement touchées par la pandémie. À cette fin, ils devront peut-être modifier leur SDL actuelle et revoir la façon dont leur budget est réparti entre les différents objectifs stratégiques.

Cette crise nous permet de tirer une leçon essentielle : dans ce genre de situation, les GALPA doivent être capables de faire preuve de **flexibilité** tout en veillant à ce que les fonds publics soient utilisés de manière responsable et transparente. Comment y parvenir ? Voici quelques éléments de réponse :

- Lorsque vous élaborez votre stratégie, ne définissez pas les types de projets ou de bénéficiaires avec trop de rigidité, veillez à laisser une marge de manœuvre suffisante pour pouvoir apporter une réponse locale aux situations d'urgence, mais aussi pour innover !
- Une connaissance approfondie de la zone et toutes ses particularités vous permettra de vous adapter en toute souplesse aux nouveaux besoins émergents. Pour cela, vous devez disposer d'un diagnostic approfondi de la zone (voir le point 2.2 ci-dessus [même si toutes les informations détaillées ne doivent pas être incluses dans la SDL, elles doivent être facilement accessibles à l'équipe du GALPA]) et maintenir un dialogue permanent avec les acteurs locaux.
- Une bonne gouvernance locale vous permettra de prendre rapidement les bonnes décisions. Cela implique de cultiver de bonnes relations avec les responsables politiques locaux et avec d'autres institutions telles que les banques, tout en comprenant parfaitement les rapports de force locaux pour pouvoir frapper à la bonne porte. Il est plus facile d'établir de telles relations lorsque le GALPA s'est forgé une solide réputation et est perçu comme une authentique agence de développement local.

10 Une situation similaire a été observée, à plus petite échelle, en 2015, lorsque certains GAL et GALPA ont dû trouver des solutions pour réagir rapidement à la **crise des réfugiés**.

11 [L'initiative d'investissement+ en réaction au coronavirus \(CRII\)](#) et [l'initiative d'investissement+ en réaction au coronavirus \(CRII+\)](#)

12 [Le règlement \(UE\) 2020/560](#) (23/4/2020) modifie le Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche (FEAMP) afin de financer des mesures spécifiques jusqu'au 31 décembre 2020 et ainsi atténuer les effets de la pandémie de COVID-19 dans le secteur de la pêche et de l'aquaculture.

- Les GALPA et les autorités de gestion (ou organismes intermédiaires) doivent échanger des informations en permanence pour pouvoir se mettre rapidement d'accord sur la manière dont les capacités et les ressources des GALPA peuvent être mobilisées pour faire face à une crise et veiller à obtenir rapidement l'approbation des adaptations nécessaires. Le réseau national peut faciliter ce type d'échange.
- Il serait également utile que les autorités de gestion adoptent une procédure simplifiée pour approuver la modification de la SDL, par exemple en autorisant que certains éléments de la stratégie soient modifiés sans qu'il ne soit nécessaire de resoumettre un nouveau programme complet.

2.8 Élaborer un plan d'action

Dans certains États membres, les GALPA sont tenus d'élaborer un « plan d'action » (ou « plan d'affaires »), que ce soit dans un document distinct ou en l'intégrant dans la stratégie. L'objectif de ce plan est de décrire **la démarche que le GALPA va adopter** pour atteindre ses objectifs stratégiques. Ils peuvent se composer de plusieurs « fiches récapitulatives », décrivant chacune un type d'action, les objectifs spécifiques, les cibles et les indicateurs, ainsi que le financement. Même si chaque action est décrite dans une fiche séparée, il importe de veiller à ce qu'elles ne soient pas considérées comme des mesures isolées, mais qu'elles soient coordonnées et bien intégrées dans un ensemble cohérent¹³.

Le plan d'action peut également mentionner un autre élément important de la SDL, à savoir la description des modalités pratiques relatives au fonctionnement du partenariat GALPA, aux processus décisionnels et aux modalités de gestion. Le chapitre 4 présente certains éléments qui devraient figurer dans le plan d'action.

Ressources supplémentaires utiles aux GALPA lors de l'élaboration de leur SDL :

- Document d'orientation du REDR sur l'élaboration et la mise en œuvre de SDL pour les GALPA LEADER (2016) : https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/enrd-guidance_ids_0.pdf
- Modèle simple développé par les autorités de gestion suédoises concernant les stratégies des GAL et des GALPA pour la période 2014-2020 : https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/enrd_publications/leader-clld_strategy_template.pdf

13 Évaluer la valeur ajoutée de l'approche LEADER. Innovation en milieu rural. Cahier n° 4 (1999). Observatoire européen LEADER

3. Se servir efficacement de la coopération

Même si une possibilité de coopération doit être prévue dans le programme FEAMP, tous les GALPA ne sont pas tenus d'y avoir recours. Cependant, cette coopération est vivement recommandée, car elle peut permettre d'obtenir de meilleurs résultats au niveau local. Depuis la création du programme LEADER¹⁴, les groupes d'action locale participent à des projets de coopération afin d'élargir la portée de leurs stratégies en coopérant avec des acteurs locaux actifs dans d'autres domaines. Le programme LEADER II a ensuite pris le relais à travers l'octroi d'aides au démarrage. Et depuis lors, la coopération est devenue une partie intégrante de l'approche LEADER et DLAL en matière de développement local.

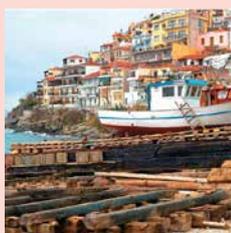
Les GAL et les GALPA se sont alors aperçus de l'importance de la coopération pour améliorer les résultats de leurs stratégies et se sont engagés dans des projets de coopération à différentes échelles géographiques : locale, régionale, nationale et transnationale. La proposition relative au DLAL dans le règlement portant dispositions communes¹⁵ pour la période 2021-2027 stipule que les groupes locaux seront directement responsables de la gestion de leur budget de coopération comme ils le font pour d'autres projets locaux.

Ce changement devrait permettre de **mieux harmoniser les projets de coopération avec la stratégie globale des GALPA**. La coopération est un des outils dont disposent les groupes d'action pour pallier certaines lacunes de la zone ou du partenariat. Lorsqu'ils entreprennent leurs analyses SWOT, les GALPA doivent identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui pourraient être abordées dans le cadre d'une coopération avec d'autres GALPA.

Avant de mettre en place une coopération, les acteurs du GALPA doivent essayer de comprendre quelle sera la **contribution** du projet de coopération envisagé **à la réalisation des objectifs stratégiques**. Cette réflexion peut généralement être menée dès la phase d'élaboration de la SDL. Dans d'autres cas, les possibilités de coopération peuvent venir compléter la stratégie du GALPA et se concrétiser lors de la phase de mise en œuvre.



Lancement d'un projet de coopération à partir d'une analyse SWOT réalisée localement



Dans son analyse SWOT pour la période 2014-2020, le **GALPA grec Kavala** a identifié que le désintérêt pour la transformation des produits locaux de la pêche et de l'aquaculture (y compris les sous-produits) était à la fois une faiblesse et une opportunité manquée. Ce manque d'intérêt s'est traduit par une perte de valeur ajoutée potentielle, car les produits transformés existants n'étaient pas adaptés aux besoins modernes des consommateurs.

Les responsables du GALPA se sont dit alors qu'il était probable que ce problème soit partagé par d'autres GALPA du bassin méditerranéen proposant des produits de la pêche et de l'aquaculture similaires. C'est ainsi que leur est venue l'idée de mettre en place un projet de coopération pour remédier à ce problème, car cela permettrait d'obtenir des données commerciales plus précises, ainsi que de nouvelles idées pour développer des produits innovants.

Différents types d'activités complémentaires sont envisagés dans le cadre de la SDL pour aborder cette question : (a) financement d'**investissements privés** dans le secteur de la transformation et (b) financement d'un **projet de coopération** axé sur l'identification et la satisfaction des besoins des consommateurs, les études de marché, les emballages innovants, etc. Le projet de coopération est lié à quatre objectifs de la SDL :

1. Valorisation des produits de la pêche et de l'aquaculture
2. Création d'emplois

14 L'initiative LEADER 1 a été menée au cours de la période 1991-1994. Elle a soutenu 217 GAL, dont bon nombre ont participé à des projets de coopération, et ce, malgré l'absence d'un mécanisme de soutien.

15 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=COM%3A2018%3A375%3AFIN>

3. Protection de l'environnement via la transformation des sous-produits

4. Mise en place de solutions innovantes

Grâce à cette coopération, le GALPA Kavala peut atteindre plus rapidement et plus efficacement ses objectifs locaux (en Grèce, dans le contexte national, cette coopération lui permet également de mettre en œuvre des activités qui ne sont pas couvertes par un cadre de financement clair dans le PO national, tel que des formations et des études). Le GALPA Kavala a invité d'autres GALPA du bassin méditerranéen à coopérer via le site web de FARNET¹⁶.

3.1 Coopérer, pourquoi ?

Qu'est-ce qui incite les GALPA à prévoir un projet de coopération dans leur SDL ? Quelle valeur ajoutée espèrent-ils obtenir grâce à ce type de projet ? En 1999, l'Observatoire LEADER a réalisé une enquête auprès des GALPA participant à des projets de coopération¹⁷ et a identifié les trois principaux facteurs qui poussent à la coopération et qui sont toujours d'actualité aujourd'hui :

- > tirer parti des similitudes ;
- > tirer parti des complémentarités ; et
- > atteindre une masse critique.

Tirer parti des similitudes

Certains projets de coopération voient le jour, lorsque des groupes locaux partageant les mêmes atouts ou problèmes souhaitent travailler ensemble. Ces similitudes peuvent être multiples :

- > **Zones géographiques similaires** : certains projets peuvent, par exemple, partager le même bassin maritime ; c'est notamment le cas du projet de coopération transnationale « Seal and Cormorant », organisé autour de la mer Baltique.



Les conséquences de la présence de phoques et de cormorans sur les activités de pêche dans la mer Baltique



Les phoques et les cormorans sont des prédateurs protégés ayant une incidence négative sur les prises des pêcheurs et, par conséquent, sur la viabilité de la petite pêche, en particulier dans la mer Baltique. Au cours de la période 2007-2013, le **GALPA Finlande du Sud** a lancé un projet destiné à trouver des solutions durables à ce problème.

Cette problématique est une réalité partagée par de nombreuses zones de pêche du pourtour de la mer Baltique. L'initiative s'est donc transformée en un projet de coopération transnationale, dont l'objectif est de combiner les résultats des études menées par des instituts de recherche de différents pays spécialisés dans les ressources naturelles avec l'expérience des pêcheurs professionnels. En janvier 2020, le projet a réuni 40 participants représentant 14 zones de pêche au Danemark, en Estonie, en Finlande et en Suède. Tous ont joint leurs forces pour effectuer des recherches, des analyses et des actions de sensibilisation sur les effets de la présence des phoques et des cormorans sur les communautés de pêche et les stocks de poissons en mer Baltique – ainsi que pour trouver des solutions durables à ce problème.

16 https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet2/on-the-ground/cooperation/ideas/processing-and-retailing-fisheries-and-aquaculture-products_fr

17 LEADER Magazine n° 21, automne 1999

- **Type de production similaire :** certains GALPA coopèrent afin de favoriser la consommation de certaines espèces de poissons (comme le gobie à taches noires, une espèce invasive en mer Baltique), de manière à réduire les rejets ou les prises accessoires, ainsi que la pression que subissent les espèces plus communes.
- **Patrimoine culturel similaire :** contexte historique commun, comme la petite pêche côtière traditionnelle.

Coopérer dans le cadre de l'organisation de festivals du poisson



Deux GALPA lituaniens se sont associés pour animer des **festivals de pêche traditionnelle** dans différentes régions du pays. Ces festivals ont été l'occasion de promouvoir l'utilisation des espèces locales pêchées dans les lacs, qui sont souvent abondantes, savoureuses, mais aussi souvent méconnues. Lors de ces festivals, les différents acteurs du secteur de la pêche se sont réunis pour échanger leurs connaissances et partager leurs techniques de pêche et leurs traditions culinaires avec leur communauté. Avec plus de 400 participants, ces festivals ont été l'occasion de mieux faire connaître les espèces de poissons locales et le patrimoine culturel de la région.

Lors du festival organisé pendant l'hiver, les participants ont pu découvrir les méthodes de pêche saisonnière traditionnelle, comme la pêche sur glace pratiquée dans différents lacs en Lituanie, et assister à des concerts et des compétitions sportives. Les enfants ont pu savourer gratuitement des plats à base de poissons d'eau douce, cuisinés selon des recettes traditionnelles. Le « championnat de la soupe de poisson » a vu s'affronter 57 équipes autour de la préparation de plats classiques.

Tirer parti des complémentarités

D'autres projets de coopération sont conçus dans l'optique de regrouper des zones ayant des atouts ou des savoir-faire complémentaires.

- **Atouts complémentaires :** la mise en relation des différents atouts (qu'ils soient naturels, culturels ou autres) de certaines zones peut leur être bénéfique et leur permettre d'élargir leur offre et de s'adresser à un marché plus large. Il s'agit notamment de projets de coopération entre zones côtières et zones intérieures voisines afin de promouvoir conjointement les produits agricoles et halieutiques locaux (dans les restaurants, les hôtels, les paniers alimentaires, les cantines publiques, etc.), ou d'élargir l'offre culturelle, récréative ou touristique. L'exemple présenté ci-dessous montre comment les GALPA polonais ont tiré parti de la coopération pour promouvoir conjointement les différents types de culture de la pêche dans leurs zones.

Le projet « Northern Fisheries Trail » promeut la culture de la pêche dans 11 zones de pêche polonaises



Le **Northern Fisheries Trail** propose une série de sentiers touristiques reliant et mettant en avant différentes attractions liées au patrimoine halieutique des GALPA situés le long de la frontière Nord de la Pologne. Ce projet poursuivait plusieurs objectifs : développer le potentiel touristique des zones de pêche ; rassembler des personnes, des entreprises et des organisations impliquées dans le développement du tourisme de la pêche ; et faciliter un échange de connaissances et d'expériences entre les GALPA participants.

Amorcé durant la période 2007-2013, le projet a débouché sur la création d'un centre d'éducation et de promotion dans chacune des zones partenaires. Ces centres sont les points d'ancrage du parcours, autour desquels se développent d'autres activités. Ils proposent un large éventail d'activités éducatives, tout en mettant en avant les atouts liés à la pêche de la zone. Chaque centre a un profil thématique différent, adapté aux caractéristiques de la zone (patrimoine et histoire de la pêche, aquaculture, cuisine du poisson, environnement marin, etc.). L'identité visuelle du sentier a également été développée dans le cadre du projet : site web, brochure décrivant chaque centre et ses attractions, et divers autres supports promotionnels.

Le développement du projet s'est poursuivi pendant la période 2014-2020 et a pris de l'ampleur pour inclure 11 partenaires. Des dizaines de petites entreprises ont été impliquées dans chaque zone GALPA (à titre d'exemple, le **GALPA Slowinska** a fait participer 20 entreprises liées au secteur de la pêche ainsi que 10 autres acteurs à la promotion du projet dans des restaurants, des hôtels et des stands d'information touristique). Le sentiment d'appartenance et la volonté de coopération des habitants se sont également renforcés et, aujourd'hui encore, de nouveaux acteurs rejoignent le projet.

Le **GALPA des lacs de Mazurie** a intégré le projet dans sa SDL en se référant à l'objectif général « Amélioration de la compétitivité de la zone en tant que lieu de vie, de loisirs et d'activités commerciales » et à l'objectif spécifique « Développement d'infrastructures répondant aux besoins des communautés locales et des touristes ». Il correspond à la mesure « Organisation de lieux publics liés à la tradition et à l'histoire de la pêche et soutien à la redynamisation des infrastructures publiques existantes dans la région ». Trois cents participants sont attendus au niveau local et le coût de ce GALPA a été estimé à environ 90 000 euros.

- **Des savoir-faire complémentaires** : les GALPA partenaires partagent leurs compétences, leurs connaissances ou leurs solutions. Ce volet recouvre des thèmes variés comme le transfert de techniques de pêche innovantes et respectueuses de l'environnement, des méthodes pour attirer les jeunes vers le secteur de la pêche, l'amélioration de la traçabilité ou de la commercialisation des produits halieutiques ou la réalisation d'une évaluation du travail effectué par les GALPA. Les visites d'étude, les échanges entre jeunes et l'apprentissage par les pairs peuvent être des outils utiles pour ce type d'apprentissage conjoint entre différentes communautés de pêche.

Transfert de méthodes de pêche durables



Le principal objectif du projet **Fishing Intelligently** était de promouvoir l'adoption de méthodes de pêche en eau douce respectueuses de l'environnement, mises au point en Laponie (Finlande) dans deux zones GALPA polonaises : celle de la **lagune de Zegrze** et celle des **lacs de Mazurie**.

Les pêcheurs du **GALPA Laponie** ont mis au point des techniques de pêche innovantes qui permettent d'obtenir un poisson de haute qualité tout en protégeant les ressources halieutiques et en réduisant l'eutrophisation. Le déploiement de ces techniques et engins en Pologne devrait avoir un effet positif sur l'environnement ainsi que sur les revenus et l'image du secteur de la pêche.

Soutenu par l'Association polonaise des pêcheurs à la ligne, le projet prévoyait de former huit pêcheurs polonais en Finlande, qui, à leur tour, ont commencé à former d'autres pêcheurs en Pologne. Plusieurs activités de sensibilisation et de promotion ont également été organisées dans d'autres zones de pêche intérieure en Pologne et dans les pays voisins.

Atteindre une masse critique

Les zones dépendantes de la pêche sont souvent relativement petites et soumises à des limites qui ne leur permettent pas de résoudre à elles seules certains problèmes ou de tirer parti des opportunités potentielles. En mettant leurs ressources en commun, les GALPA peuvent surmonter ces obstacles et obtenir des résultats qui, autrement, excéderaient leurs capacités.

- **Mieux faire entendre la voix des communautés de pêcheurs**

Les GALPA peuvent unir leurs forces pour influencer les décisions qui affectent les pêcheurs et les communautés de pêcheurs. Ils peuvent par exemple faire pression ensemble afin d'obtenir une modification des règles ou de la législation qui simplifierait les activités actuelles ou leur permettrait d'entreprendre de nouveaux projets, comme le pescatourisme. À titre d'exemple, sous la houlette du **GALPA Innere Lübecker Bucht**, plusieurs GALPA allemands envisagent de mettre en place un projet de coopération visant à faire connaître le potentiel du tourisme de pêche aux décideurs et à les encourager à l'exploiter.

➤ Réaliser des économies d'échelle

En s'associant, les GALPA peuvent investir dans des projets dont les coûts ou la portée excèdent la capacité d'un seul groupe. Par exemple, deux GALPA français voisins ont rassemblé leurs ressources financières pour soutenir le développement d'une application (**MonPêcheur**) qui facilite les ventes directes dans leurs deux zones. Autre exemple, en Grèce et à Chypre, des GALPA travaillent ensemble sur un projet de réseau de **parcours de plongée durable**. Les coûts du projet sont partagés par les GALPA participants qui sont tous chargés d'un volet différent du projet (enquête, brochures, conférence, etc.). Les GALPA peuvent également coopérer pour assurer un approvisionnement suffisant en matières premières ou en produits (poissons frais ou transformés destinés à des marchés spécifiques, vieux filets de pêche pour le recyclage, etc.).

➤ Renforcer l'efficacité des actions

Il peut s'agir d'une solution lorsque les GALPA tentent de résoudre des problèmes qui s'étendent au-delà de leur zone. C'est notamment le cas des GALPA sardes qui traitent les **déchets marins** récupérés tout autour de l'île (voir le point 1.3 ci-dessus). Ce type de coopération peut également aider les GALPA à accroître la portée de leurs activités de promotion et de marketing, surtout si elles ciblent des marchés nationaux (ou même transnationaux), comme l'illustre l'exemple ci-dessous.



Un système de qualité pour les produits de la pêche provenant de Slovénie



En Slovénie, les trois GALPA des eaux intérieures coopèrent étroitement pour **promouvoir les produits de la pêche intérieure**. Ils se sont associés à la faculté de biotechnologie de Ljubljana pour mettre au point un label de qualité. Ce label doit permettre aux pisciculteurs slovènes de comparer les produits locaux à l'aide de critères objectifs, d'accroître leur valeur en améliorant leur qualité et de rassurer les consommateurs.

La promotion conjointe du label auprès des consommateurs en Slovénie et au-delà des frontières a été une des principales composantes de ce projet. Cette promotion a été possible grâce à une campagne médiatique impliquant la télévision nationale, et à la présentation des produits des GALPA lors de dégustations organisées dans le centre historique de Ljubljana. Sans ce projet, il aurait été difficile, voire impossible, pour chaque GALPA de mettre en place individuellement ces activités.

3.2 Quel niveau et quel type de coopération choisir ?

Lorsqu'ils prévoient des activités de coopération dans leurs stratégies de développement local, les GALPA disposent d'un large éventail d'options.

Quel niveau de coopération ?

Il convient de définir le niveau de coopération qui permettra d'optimiser les résultats escomptés tout en évitant autant que possible les difficultés. Plusieurs niveaux de coopération peuvent être envisagés :

- Coopérer avec d'autres GALPA situés dans le même pays ou la même région (coopération interterritoriale) ;
- Coopérer avec les GALPA situés dans un autre État membre de l'UE (coopération transnationale) ;
- Coopérer avec d'autres structures DLAL telles que les GAL ;
- Coopérer avec des zones situées en dehors de l'UE.

Même si la coopération transnationale semble être une option attrayante, les GALPA ne doivent pas oublier que la mise en place de projets de coopération est parfois difficile et qu'il est important d'en définir la bonne échelle. Les efforts de coopération commencent près de chez soi, il n'est pas toujours nécessaire de chercher à établir un projet de coopération avec des partenaires éloignés, car plus

la distance (géographique, culturelle, linguistique) est grande, plus il sera difficile d'atteindre les résultats escomptés. Il faut également garder à l'esprit qu'il existe des différences notables entre les règles de mise en œuvre et d'éligibilité en vigueur dans les différents pays.

Quel type de coopération ?

Chaque type de coopération présente des avantages différents. Plusieurs options s'offrent aux GALPA :

- > Visites d'étude ;
- > Mentorat ;
- > Formations et stages ;
- > Jumelage ;
- > Ateliers ou conférences thématiques ;
- > Action conjointe (promotion commune, développement conjoint de produits, etc.).

Les visites d'étude, un premier axe de coopération

Organiser une visite d'étude implique de prévoir le déplacement d'un ou plusieurs représentants ou acteurs d'une zone de pêche GALPA vers une autre zone de pêche. La finalité première d'une visite d'étude est l'**apprentissage** : les visiteurs découvrent des problématiques, des projets et des activités spécifiques dans la zone d'accueil en rencontrant les personnes en première ligne, en observant leur travail et en écoutant leur message, tout en ayant la possibilité de poser des questions et de discuter directement des problèmes. Cette forme d'apprentissage peut s'avérer bien plus efficace auprès des participants que les documents écrits ou les présentations à distance.

Les visites d'étude sont souvent l'occasion de **partager des expériences** : les deux parties (les visiteurs et les hôtes) peuvent ainsi échanger des pratiques et des solutions utiles. À cet égard, il convient de rappeler que le processus ne se limite pas à un transfert de connaissances des hôtes vers les visiteurs, mais qu'une grande partie de l'apprentissage se produit aussi en sens inverse.



Ces visites marquent généralement le début d'une coopération à long terme entre les GALPA. Par exemple, le **GALPA suédois Bohuskust**, désireux d'examiner les possibilités de production d'huîtres, a organisé une visite de cinq jours pour ses producteurs dans plusieurs zones GALPA françaises jouissant d'une longue expérience dans ce domaine (**Marennes Oléron, Normandie occidentale, Saint-Brieuc et Thau**). L'objectif de cette visite était d'étudier différentes méthodes permettant de créer des produits à haute valeur ajoutée, de les distinguer sur le marché et de les utiliser pour attirer les touristes.

La visite d'étude a non seulement été une source d'inspiration et d'informations utiles aux producteurs d'huîtres suédois, mais elle a également jeté les bases d'une collaboration à long terme entre les GALPA suédois et français. « Fishing Intelligently », le projet de coopération polono-finlandais présenté au point 3.1 ci-dessus, est également le fruit d'une visite d'étude en Laponie effectuée par des acteurs du secteur de la pêche polonais.

Il existe différentes manières de rechercher de nouvelles idées et méthodes, qui pourraient permettre d'élargir des projets existants ou d'en développer de nouveaux en mettant en commun des compétences et des ressources et/ou en ouvrant de nouveaux marchés ou de nouvelles possibilités de développement commercial. De tels échanges peuvent également motiver les acteurs locaux en leur faisant prendre conscience qu'ils ne sont pas les seuls à faire face aux défis qu'ils rencontrent. Enfin, ils peuvent aboutir à l'élaboration d'actions communes visant à exploiter leurs synergies ou leur complémentarité. Il peut s'agir, par exemple, d'études ou de recherches conjointes, de réalisations communes (applications informatiques, matériel promotionnel...), d'élaboration de normes et de critères (labels de qualité, par exemple), d'activités conjointes de promotion et de commercialisation ou d'activités coordonnées de protection de l'environnement.

3.3 Les grandes étapes des projets de coopération

La plupart des projets de coopération suivent une partie ou la totalité des étapes suivantes:

- 1 Identifier le besoin ou l'opportunité
- 2 Développer l'idée du projet
- 3 Trouver un ou plusieurs partenaires adéquats
- 4 Organiser la première réunion entre partenaires
- 5 Préparer la proposition de coopération
- 6 Conclure l'accord de coopération
- 7 Obtenir les ressources financières nécessaires
- 8 Mettre en œuvre le projet
- 9 Évaluer le projet¹⁸

Il est recommandé aux GALPA souhaitant inclure des projets ou des idées de coopération dans leur SDL d'examiner au moins les étapes suivantes :

1 Identifier le besoin ou l'opportunité

Lorsqu'il effectue son analyse SWOT, le GALPA doit identifier les besoins ou les opportunités spécifiques auxquels un projet de coopération pourrait répondre. Il doit également démontrer que les bénéfices attendus justifient la complexité supplémentaire qu'entraîne une coopération avec des partenaires situés dans d'autres zones ou pays.

2 Développer l'idée du projet

Une fois que le besoin et/ou l'opportunité sont identifiés, l'idée de projet peut être développée. Celle-ci doit comprendre une description des actions prévues, de la contribution attendue d'un ou plusieurs partenaires potentiels, et des résultats que le GALPA espère obtenir. Idéalement, le GALPA devrait déjà désigner d'autres GALPA susceptibles d'apporter une contribution et d'être intéressés par une éventuelle collaboration. Il convient toutefois de veiller à ce que la description de l'idée de projet reste suffisamment large dans la SDL, de manière à laisser un espace pour les besoins des futurs partenaires.

7 Obtenir les ressources financières nécessaires

La SDL peut inclure un budget spécifique consacré aux projets de coopération ; ou ces projets peuvent être financés au titre de la ligne budgétaire thématique à laquelle la stratégie correspond, par exemple en apportant une valeur ajoutée aux projets de pêche locaux ou en améliorant le milieu marin. Dans un cas comme dans l'autre, chaque partenaire doit apporter une contribution au financement du projet. À l'avenir, cette étape devrait être simplifiée et accélérée, puisque ce type de décision peut désormais être pris directement par les GALPA, en suivant les procédures normales de sélection des projets. N'oubliez pas que votre projet devra tout de même être présenté aux autorités de gestion afin que celles-ci en vérifient l'éligibilité, comme elles le font pour tout autre projet.

Les GALPA peuvent également envisager d'autres sources de financement en plus de leur budget DLAL. Ces fonds peuvent être utilisés pour soutenir des projets de coopération, comme illustré dans l'exemple ci-dessous.

¹⁸ L'évaluation des projets individuels n'est pas une obligation prévue par le FEAMP, ce dernier impose uniquement l'évaluation de la SDL en tant que telle. Toutefois, certains GALPA pourraient juger utile d'évaluer la contribution des projets de coopération à la réalisation des objectifs de la SDL.



ENSAMBLE: un GALPA sollicite des fonds supplémentaires pour transmettre l'approche DLAL aux communautés de pêche tunisiennes



Un appel à propositions a été lancé par l'EASME¹⁹ en vue de trouver des projets d'économie bleue en Méditerranée. En Italie, le **GALPA Costa degli Etruschi** a obtenu un financement pour mettre en place un projet couvrant plusieurs pays méditerranéens. Parmi les partenaires de ce projet de coopération figurent, outre les acteurs traditionnels des GALPA (associations de pêcheurs, PME de pêche et d'aquaculture, municipalités et syndicats de pêcheurs), Petra Patrimonia Corsica (une coopérative innovante), Legambiente Toscana (une association environnementale italienne), une ONG de défense de l'environnement tunisienne (WWF Afrique du Nord), ainsi que le ministère tunisien des Transports.

Le projet vise à créer un réseau entre les communautés locales de pêcheurs en Tunisie, en France et en Italie afin de faciliter l'élaboration, par certaines communautés locales de pêcheurs en Afrique du Nord, d'une stratégie basée sur le DLAL, et l'échange de bonnes pratiques avec l'Italie et la France, pays où l'approche DLAL a déjà été développée.

Conseils et autres documents utiles :

- > Guide FARNET n° 2 : [Travailler ensemble pour les zones de pêche européennes](#)
- > Présentation sur les [principales étapes de la mise en œuvre des projets de coopération](#)
- > [Page consacrée à la « coopération en action »](#) sur le site web de FARNET

¹⁹ L'Agence exécutive de l'Union européenne pour les petites et moyennes entreprises (EASME) gère, entre autres, les appels à propositions en utilisant le budget de gestion directe du FEAMP.

4. De la théorie à la pratique

La principale question abordée dans les chapitres précédents était de savoir **quels éléments** inclure dans la stratégie locale. Dans le présent chapitre, nous fournirons quelques conseils pratiques sur **la manière** de procéder. En vertu de la législation européenne, les stratégies locales doivent contenir les éléments suivants²⁰ :

- une description du processus de participation des acteurs locaux à l'élaboration de cette stratégie ;
- un exposé des dispositions prises en matière de gestion, de suivi et d'évaluation attestant la capacité du groupe d'action locale à mettre en œuvre cette stratégie ;

Certains de ces thèmes, tels que l'élaboration de critères de sélection des projets en vue d'obtenir des résultats ou les modalités de suivi et d'évaluation, sont largement abordés dans d'autres guides FARNET²¹. Dans le présent chapitre, nous nous concentrons principalement sur les questions suivantes :

- Comment impliquer la communauté locale dans l'élaboration de la stratégie ?
- Comment organiser votre travail avec les principaux acteurs locaux ?
- Comment concevoir la gestion et l'organisation de votre GALPA ?
- Comment organiser les activités de communication dans votre stratégie ?

Avant d'approfondir ces points, nous encourageons les GALPA à se poser une autre question : **comment faire en sorte que notre stratégie soit plus efficace cette fois ?**

Le début d'une nouvelle période de financement est l'occasion idéale d'améliorer la façon dont votre GALPA a fonctionné jusqu'à présent. Pour vous aider dans cette démarche, nous recommandons deux outils qui peuvent se révéler particulièrement utiles pour les GALPA souhaitant s'assurer que les activités qu'ils mèneront au cours de la nouvelle période ne seront pas une simple répétition ou une version légèrement améliorée de celles de l'ancienne période, mais qu'elles leur permettront plutôt de trouver de nouvelles réponses, plus abouties, aux défis locaux. Ces deux outils sont :

- **la Théorie U**, une méthode qui permet de rompre avec le passé et de prendre un nouveau départ en se tournant vers l'avenir ;
- et **des exercices de réflexion** permettant de s'assurer que tous les enseignements tirés des expériences passées sont pris en compte lors de l'élaboration de la nouvelle période.

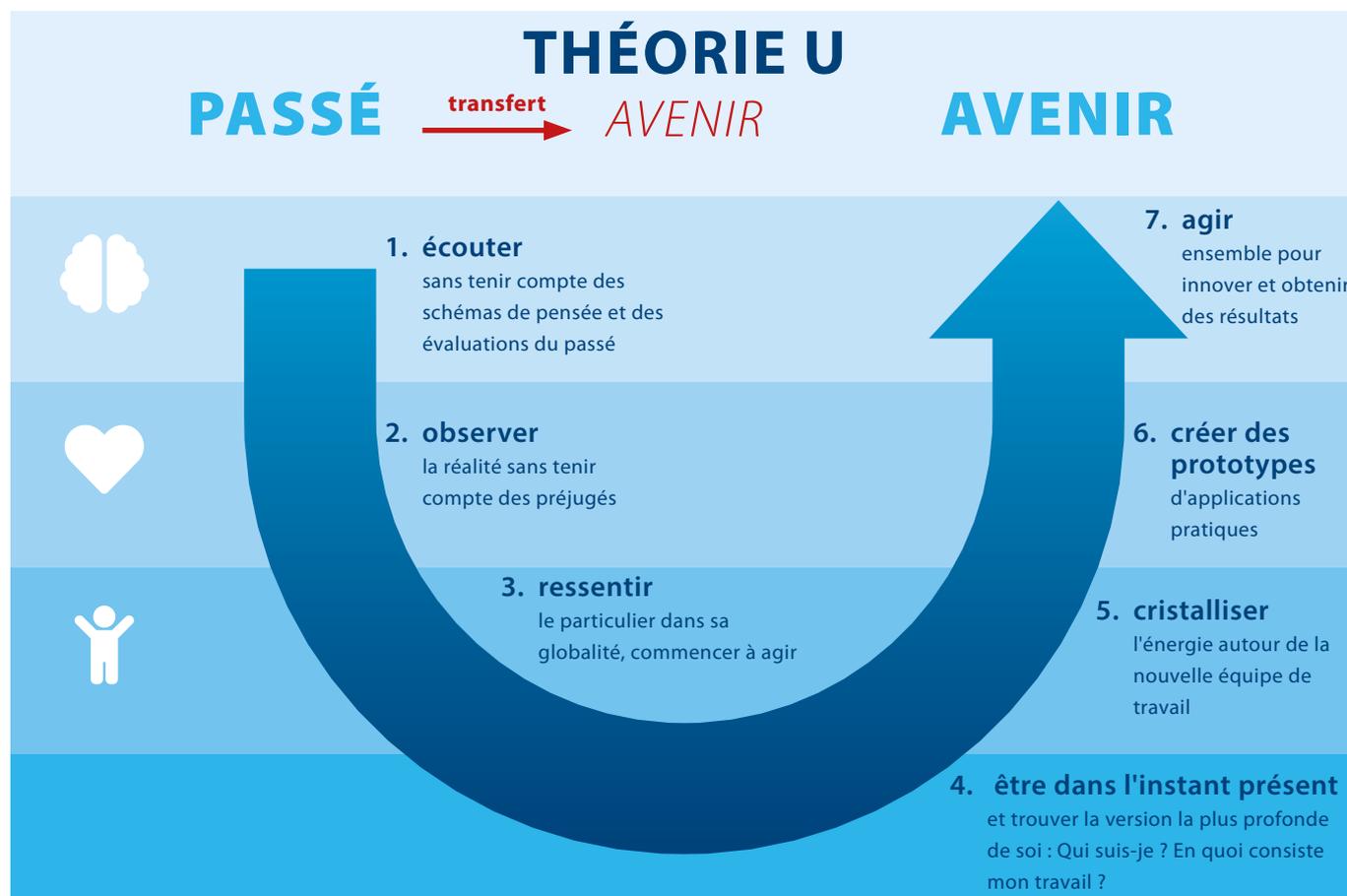
La Théorie U, ou l'art de prendre un nouveau départ

Les GALPA qui souhaitent aborder de nouveaux défis dans leur stratégie et/ou éviter de répéter les erreurs du passé peuvent envisager d'utiliser la méthode dite de la « Théorie U ». Développée par Otto Scharmer, chercheur au MIT, cette théorie aide les organisations et les entreprises à concevoir leurs futures activités en adoptant une optique nouvelle, sans se soucier des modèles et des paradigmes du passé. Le principe de cette théorie est de descendre le long d'un côté du U et de s'enfoncer dans la réalité, jusqu'au point où l'on peut se déconnecter du passé et ensuite remonter l'autre côté du U pour se diriger vers un avenir différent.

²⁰ cf. article 26 de la proposition de RPDC sur le contenu des stratégies locales (point [b] et [e])

²¹ Guides n° 15 « Évaluer le DLAL – Manuel pour GAL et GALPA » et n° 11 : « Le DLAL axé sur les résultats dans les zones de pêche »

Sur le schéma ci-dessous, la flèche rouge représente une situation dans laquelle l'avenir est envisagé comme une simple répétition du passé (ce que l'on appelle le *transfert* ou « downloading »). En revanche, le U représente l'effort nécessaire pour se défaire des images et des habitudes du passé, afin de laisser un nouvel avenir se dessiner.



Cette méthode a été appliquée à plusieurs initiatives de développement rural (comme le Réseau rural national néerlandais) et peut être un bon moyen d'entamer l'élaboration d'une nouvelle stratégie GALPA.

Pour obtenir plus d'informations sur la Théorie U, consultez :

https://www.skilla.com/en/blog/otto-scharmer-s-u-theory-for-reacting-to-the-critical-stages_32/

<https://medium.com/torustimelab/u-theory-the-methodology-that-seeks-to-emerge-the-new-7b18b227ff7b>

Exercices de réflexion

Nous encourageons vivement les GALPA à entamer la préparation de la nouvelle période par un exercice de réflexion, en jetant un regard critique sur leurs activités, et notamment sur l'implication de la communauté locale, le soutien apporté aux projets qui se sont révélés bénéfiques pour la région, la gestion de l'organisation, etc. Cet exercice de réflexion ne doit pas nécessairement être très formel, vous pouvez simplement organiser une discussion (ou une série de discussions) ouverte avec le conseil d'administration et/ou l'assemblée générale du GALPA, animée de préférence par un modérateur expérimenté.

Dans les paragraphes ci-dessous, vous trouverez quelques suggestions de questions que vous pouvez poser lors de ce type de réunion ; ces questions sont mises en évidence **par un fond bleu**. Gardez à l'esprit que les listes de questions sont données à titre indicatif et ne sont en aucun cas exhaustives. En fonction des besoins de votre GALPA et du temps dont vous disposez pour effectuer cet exercice, vous pouvez choisir d'ajouter ou de modifier des questions, ou décider de vous concentrer uniquement sur certaines d'entre elles.

4.1 Impliquer la communauté dans l'élaboration de la stratégie

Comme son nom l'indique, le développement local **mené par les acteurs locaux** (DLAL) est un processus dans lequel les acteurs locaux « mènent » le développement de la région. En d'autres termes, cela signifie que la communauté doit être aux commandes et prendre les décisions importantes relatives aux grandes orientations stratégiques. Les acteurs locaux ne doivent pas simplement être tenus *informés* de la stratégie, ils doivent également s'en approprier l'élaboration (et la mise en œuvre ultérieure) et en assumer la responsabilité. Même s'il est possible d'inviter des **experts externes** à contribuer à l'élaboration de la stratégie (par exemple, pour faciliter les réunions ou préparer une contribution au document de stratégie final), ces derniers ne doivent toutefois pas occuper une place prépondérante dans le processus.

L'équipe et les membres du GALPA doivent rallier le plus grand nombre possible de participants à l'élaboration de la stratégie. Si une grande partie de la communauté est impliquée dans la stratégie dès le départ, il sera plus facile de convaincre les personnes et organisations compétentes de jouer un rôle actif à un stade ultérieur, que ce soit dans le cadre du partenariat et/ou de la mise en œuvre des projets. Les promoteurs de projets seront également pleinement conscients des objectifs de la SDL et développeront leurs initiatives en fonction de celle-ci. Cette approche peut également permettre d'éviter que des personnes ou des organisations non impliquées dans l'élaboration de la stratégie adoptent une attitude négative vis-à-vis des activités du GALPA, allant même jusqu'à tenter de les mettre en péril.

Les GALPA chevronnés le savent, il n'est pas toujours facile d'impliquer la communauté : prendre part aux discussions et aux débats, proposer des idées, lire et rédiger des propositions d'activités – tout cela nécessite beaucoup de temps et d'efforts, que peu de personnes sont capables ou désireuses de fournir. Lorsque l'approche DLAL a été introduite pour la première fois dans une zone GALPA, certaines personnes ont peut-être été attirées par son caractère inédit : grâce à cette approche, leur voix était entendue pour la première fois ! Cependant, cette nouveauté risque de s'estomper lors de l'actualisation de la stratégie pour la période 2021-2027. Il est donc important de trouver de nouveaux moyens de motiver et d'impliquer la population locale.

CONSEIL



Ne vous contentez pas d'inviter les gens à exprimer leur point de vue, encouragez-les à le faire !

La réussite de la stratégie dépend en grande partie de l'implication de certains **groupes** de la communauté : pour les GALPA, il s'agit généralement de représentants du secteur de la pêche (en particulier de la petite pêche côtière) et des producteurs aquacoles. Il est parfois très difficile de les impliquer en grand nombre dans l'élaboration de la stratégie locale, et dans ce cas, le GALPA peut être amené à redoubler d'efforts. Si les GALPA souhaitent aborder des enjeux tels que la création d'emplois, le renouvellement des générations ou l'exclusion sociale, ils devront s'assurer de la participation de groupes spécifiques, comme les jeunes ou les chômeurs de longue durée, et parfois aussi du monde des affaires. Cependant, les impliquer dans la stratégie locale pourra parfois relever d'une véritable gageure.

Vous trouverez ci-dessous une liste d'activités et d'outils que les GALPA peuvent utiliser pour garantir la participation de l'ensemble de la communauté ou de groupes cibles spécifiques à l'élaboration de la stratégie.

- **Enquêtes et questionnaires** : il s'agit d'un moyen utile de recueillir des informations auprès d'un grand nombre de répondants. Ils permettent notamment de connaître les habitudes de consommation ou les idées proposées par les gens pour améliorer la situation. L'envoi d'une enquête (par la poste ou en ligne) est également un moyen de diffuser des informations sur les travaux préparatoires de la SDL.
- **Exercices de visualisation et ateliers** : ces exercices se déroulent généralement dans le cadre d'une réunion au cours de laquelle les participants, accompagnés d'un modérateur expérimenté, développent ensemble une vision commune de leur zone ou de leur secteur pour l'avenir.

- **Réunions de village** : ces réunions sont un moyen simple de faire savoir aux habitants d'un ou plusieurs villages que la SDL est en cours d'élaboration. Ces réunions peuvent être organisées à différents stades du processus (par exemple, tout au début, pour connaître les besoins et les idées préliminaires, ou après la formulation initiale des objectifs et/ou des types d'action, afin d'obtenir un feed-back).
- **Réunions ciblées pour des groupes spécifiques d'intervenants** : ces réunions favorisent la participation des principaux groupes cibles (comme les pêcheurs) et doivent être organisées à un moment et en un lieu qui conviennent au groupe cible.
- **Groupes de travail thématiques** : ces groupes sont très pratiques pour mettre en commun les compétences des participants et se concentrer sur un enjeu spécifique que la SDL devra aborder, ainsi que pour approfondir la réflexion et proposer des solutions.
- **Renforcement des capacités pour favoriser la participation** : s'ils ne sont pas soutenus, certains groupes (comme les personnes handicapées ou menacées d'exclusion) peuvent ne pas être en mesure de participer pleinement au processus d'élaboration de la stratégie. Pour pallier ce problème, le GALPA ou l'un de ses partenaires devrait se charger de l'organisation de ces activités de renforcement des capacités, par exemple avec une formation sur la prise de parole en public ou des ateliers destinés à développer la confiance en soi.
- **Publications dans des groupes sur les réseaux sociaux et les forums de discussion** : ces groupes permettent à la fois de recueillir les premières réactions de la communauté et de diffuser des rapports périodiques sur le processus d'élaboration de la stratégie ou sur des propositions sur lesquelles les participants à la discussion peuvent donner leur avis et laisser des commentaires.
- **Hackathons** : il s'agit d'événements spécifiques où les gens se rassemblent pour trouver des solutions innovantes à des problèmes précis²².

Le tableau ci-dessous indique quels sont les outils les mieux adaptés à certains types d'intervenants :

	Communauté élargie	Pêcheurs et aquaculteurs	Entreprises locales	Chômeurs et personnes menacées d'exclusion	Jeunes
Questionnaires, enquêtes	X				
Exercices de visualisation et ateliers	X				
Réunions de village	X				
Réunions ciblées pour des groupes spécifiques d'intervenants		X	X		X
Groupes de travail thématiques	X	X	X	X	X
Renforcement des capacités pour favoriser la participation				X	X
Publications dans des groupes sur les réseaux sociaux et les forums de discussion	X				X
Hackathons	X	X	X		X

Les guides FARNET proposent d'autres idées et méthodes pour entrer en contact avec les différents acteurs du secteur de la pêche :

22 Découvrez comment le GALPA français Littoral Opale [a utilisé cette méthode](#).

- Guide n° 7 : **L'axe 4 : un outil entre les mains des communautés de pêche**, et en particulier le chapitre 1 « Rapprocher les communautés de pêche et renforcer leur influence »
- Guide n° 1 : **Le développement territorial des zones de pêche européennes**, et en particulier les chapitres 3 « Créer un partenariat local » et 4a « Le processus participatif d'élaboration de la stratégie »

Pour favoriser une large participation de la communauté locale, la première étape est d'**analyser** le rôle qu'elle a joué au cours de la période précédente. Ces **quelques questions vous aideront à mener cette réflexion** :

- Comment la communauté a-t-elle réagi lors de la préparation de la stratégie 2014-2020 ?
- Quel pourcentage de la population a assisté aux réunions ? Quel pourcentage a participé aux échanges en ligne ou sur les réseaux sociaux ?
- Quelles méthodes se sont révélées les plus efficaces pour inciter les gens à participer ?
- Pensez à votre communauté en termes de groupes cibles (pêcheurs, entreprises, jeunes, personnes menacées d'exclusion, etc.) ; parmi ces groupes, quels sont ceux qui ont été les plus actifs dans l'élaboration de votre stratégie ? Quels sont ceux qui ont été les plus difficiles à atteindre ?

4.2 Établir un partenariat de qualité, la clé d'une stratégie réussie

Certains experts affirment que la composition et la motivation du partenariat GALPA sont plus importantes que le contenu de sa stratégie : « **si un partenariat de qualité dont la stratégie est médiocre a des chances de réussir, en revanche, un partenariat médiocre associé à une bonne stratégie risque d'échouer** »²³. Il est donc essentiel de réfléchir à la composition et au fonctionnement de l'actuel partenariat GALPA et de chercher des moyens de l'améliorer.

Généralement, les partenaires des GALPA sont des organisations ou des institutions (et parfois aussi des individus) qui partagent les objectifs de la stratégie et sont prêts à contribuer à sa mise en œuvre et à en assumer la responsabilité. Certains GALPA ont la forme juridique d'une entité fondée sur l'adhésion (par exemple, une association) et ses partenaires sont membres de l'association. Lorsque les partenaires sont des personnes morales, il est d'usage de désigner une personne chargée de représenter l'organisation au sein du partenariat GALPA : par exemple, le maire peut représenter la municipalité, ou un des enseignants peut représenter une école. Ces représentants doivent faire preuve d'une réelle motivation et être capables de garantir que tous les membres de leur organisation apportent leur pierre à l'édifice.



Gardez à l'esprit que l'adhésion officielle des membres du partenariat ne garantit pas la réussite de la mise en œuvre de la stratégie. Les compétences, les ressources et la bonne volonté des partenaires sont des facteurs bien plus importants.

23 Présentation de Paul Soto lors de l'atelier organisé à l'occasion de la semaine européenne des régions et des villes (SERV), « CLLD – EU funding from the bottom up » (2018) : https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet2/sites/farnet/files/1._paul_soto_enrd_1.pdf

Si le GALPA envisage d'aborder de nouveaux thèmes dans sa stratégie, il doit s'assurer que les principales parties prenantes concernées par ces enjeux sont impliquées dans le partenariat. Reportez-vous au chapitre 2 pour connaître les suggestions relatives aux **parties prenantes qui pourraient jouer un rôle dans la résolution de défis spécifiques** que les GALPA souhaiteraient aborder dans leur stratégie.

La composition du partenariat GALPA doit être suffisamment flexible afin de permettre à de nouveaux partenaires de le rejoindre si nécessaire pendant la période de programmation (mais aussi pour permettre à certains partenaires existants de le quitter). Il est toutefois particulièrement important de permettre le renouvellement de la composition du partenariat au début d'une nouvelle période de mise en œuvre, surtout si la portée de la stratégie locale change considérablement. L'arrivée de nouveaux partenaires peut consolider les capacités du partenariat local à relever de nouveaux défis, lui apporter de nouvelles compétences et de l'enthousiasme, et lui fournir de nouvelles ressources. Parallèlement à l'élaboration de la nouvelle stratégie, le GALPA devrait donc se pencher sur les organisations et les institutions qui devraient être invitées et encouragées à rejoindre le partenariat.

Pour préparer la nouvelle période, vous serez peut-être amené à modifier non seulement la **composition** de votre partenariat, mais aussi son organisation et son **mode de fonctionnement**, comme le fonctionnement des organes décisionnels et la répartition des tâches entre les différents partenaires. Ces éléments doivent être planifiés dès la phase d'élaboration de la stratégie, tout en laissant une marge de manœuvre pour les modifier si nécessaire.

Rotation des membres au sein des GALPAs

Dans le **GALPA Finlande du Sud**, la durée du mandat des membres de l'organe décisionnel est de trois ans, et un tiers de l'effectif est renouvelé chaque année. Ce roulement permet de faire émerger de nouvelles idées tout en assurant une certaine continuité.

Les postes à responsabilité²⁴ du GALPA doivent être répartis de manière équilibrée entre les différents types de partenaires : secteur public, entreprises et ONG, secteur de la pêche et secteur non lié à la pêche – tout en gardant à l'esprit qu'aucun secteur ne doit occuper une place prépondérante. Les rôles des différents organes décisionnels varieront en fonction de la tradition et de la culture nationales ou régionales, mais dans la quasi-totalité des cas, le **directeur** (ou président) jouera un rôle central. Lorsque ce rôle est endossé par une personne dotée d'excellentes compétences en matière de leadership, faisant preuve de neutralité et de tact pour résoudre les conflits, alliant expérience et enthousiasme, alors, le GALPA a de bonnes chances d'être couronné de succès.

CONSEIL



N'oubliez pas de respecter l'équilibre hommes-femmes au sein de l'organe décisionnel. L'étude de FARNET intitulée « FLAG support to women in fisheries and aquaculture » montre qu'il existe une corrélation positive entre la représentation des femmes au sein des GALPA et le nombre de projets en faveur des femmes qu'ils soutiennent.

Certaines des décisions prises par les partenaires des GALPA nécessitent parfois de posséder des connaissances techniques – ce constat vaut tout particulièrement pour l'organe chargé de l'analyse et de la sélection des projets. Il faut certes tout mettre en œuvre pour garantir la participation des personnes les plus compétentes au sein de ces organes, mais il peut également s'avérer nécessaire de **renforcer leurs capacités**, par exemple en organisant des formations sur les nouveaux thèmes abordés par la stratégie GALPA. La possibilité d'inviter des **experts** afin qu'ils puissent dispenser des conseils (sans pour autant jouer un rôle décisionnel) pourrait également être envisagée.

24 Dans de nombreux GALPA, le rôle de l'organe décisionnel prévu par la législation européenne (en particulier en ce qui concerne la sélection des projets) est assumé par le conseil d'administration du GALPA, mais dans certains États membres, il s'agit d'un organe spécialisé distinct du conseil d'administration.

- Pour plus d'informations sur la collaboration avec les partenaires locaux, reportez-vous au chapitre 1 (*Gérer un partenariat efficace*) du guide FARNET n° 4 « **Les jalons de la réussite** ».

Les GALPA peuvent se servir de ces **quelques questions pour mener leur réflexion**:

- Quel a été le niveau d'activité des partenaires du GALPA au cours de la dernière période ? Les organisations les plus actives étaient-elles toujours les mêmes ? Quelles mesures pouvons-nous prendre pour impliquer davantage les autres ?
- Souhaitons-nous poursuivre la collaboration avec les partenaires les moins actifs au cours de la nouvelle période ? Pourquoi ?
- Quelles sont les nouvelles compétences dont nous aurons besoin au sein des organes décisionnels pour traiter les nouveaux thèmes de notre SDL ? Comment pouvons-nous obtenir ces compétences (cooptation de nouveaux membres, formation, invitation d'experts ?)
- Quelles sont les principales parties prenantes concernées par les nouveaux thèmes et quelles sont celles qui font déjà partie du partenariat ? Quelles sont celles qui devraient être invitées, et qu'est-ce qui pourrait les inciter à participer ?
- Voulons-nous en faire des partenaires officiels (par exemple, des membres de l'association) ou envisageons-nous une coopération étroite sans adhésion ?
- Quelles sont les nouvelles entreprises/organisations qui ont été créées ou déplacées dans notre zone ces dernières années ? Connaissent-elles le GALPA ? Quels seraient les arguments qui plaident en faveur ou en défaveur de leur participation en tant que partenaires ?
- Lisez le paragraphe abordant les différentes étapes de la constitution d'un partenariat dans le guide FARNET n° 1 « **Le développement territorial des zones de pêche européennes** » (pp. 15-17). Avez-vous franchi toutes les étapes du cycle de partenariat ? Si ce n'est pas le cas, à quelle étape vous trouvez-vous ? Quels enseignements tirez-vous de cette expérience avant de passer à la nouvelle période ?
- S'il y avait un partenaire chef de file ou un organisme responsable, l'organisation qui a joué ce rôle a-t-elle répondu aux attentes ? Ce rôle devrait-il être confié à une autre entité au cours de la prochaine période ? Quels critères doit-elle remplir pour assumer cette fonction ?

4.3 Planifier la mise en œuvre

La législation européenne permet d'utiliser jusqu'à 25 % du budget du GALPA pour couvrir les frais de fonctionnement et d'animation, bien qu'il soit possible que la législation nationale impose une limite plus stricte. Lors de l'élaboration de la stratégie, les GALPA doivent indiquer la part de ce montant qu'ils entendent consacrer au fonctionnement du bureau du GALPA, c'est-à-dire au personnel, aux locaux, aux équipements, aux télécommunications, etc.

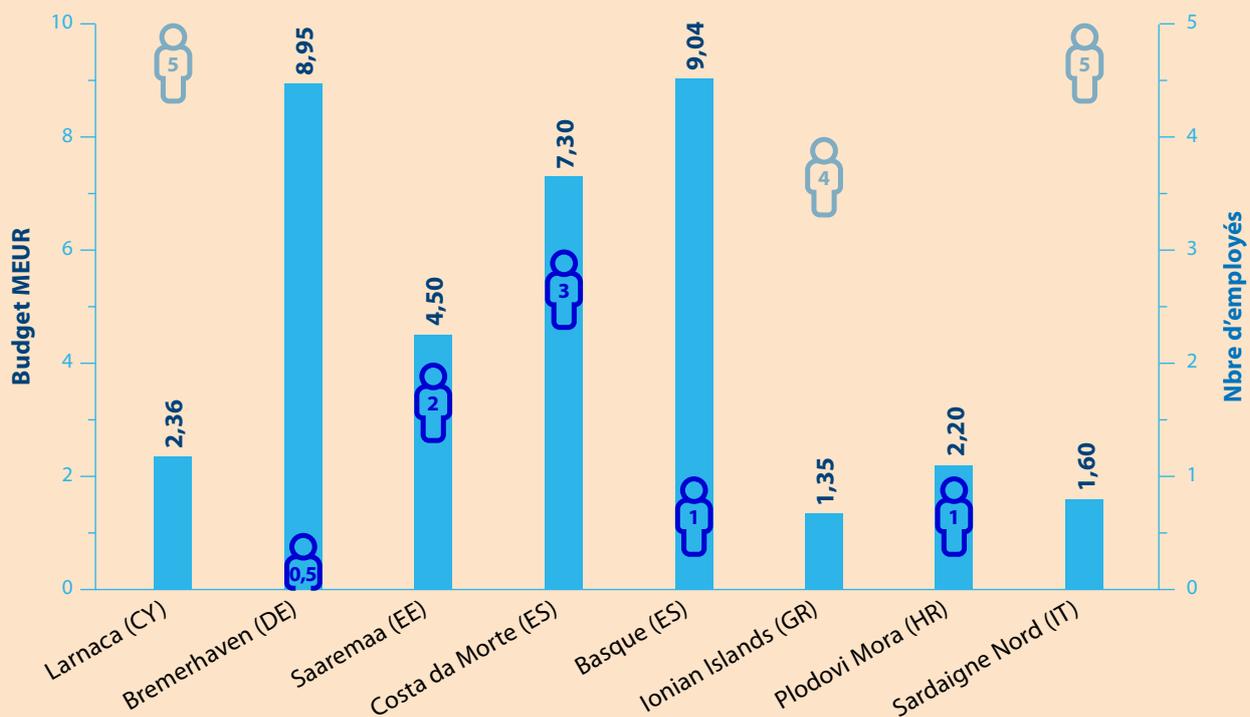
Certes, le travail accompli bénévolement par les membres du GALPA et les autres parties prenantes est extrêmement précieux, mais pour que la mise en œuvre de la stratégie de développement durable soit couronnée de succès, il est absolument essentiel que **le personnel soit compétent** et que **le bureau du GALPA soit bien organisé**. Une équipe GALPA compétente, bien organisée et motivée est indispensable pour veiller à la bonne gestion de toutes les responsabilités administratives et financières, ainsi que de toutes les activités d'animation et de communication.

Les responsabilités et l'organisation du travail varieront considérablement en fonction :

- > du montant du budget du GALPA et de la part de celui-ci consacrée aux frais de fonctionnement et d'animation ;
- > de la taille de la zone GALPA (nombre de kilomètres carrés, nombre d'habitants, taille de la communauté des pêcheurs) ;
- > de la forme juridique du GALPA (s'agit-il d'une entité juridique distincte ou fait-il partie d'une organisation existante qui agit en tant qu'organisme responsable ?) ;
- > du fait que l'organisation gère ou non également le fonds LEADER ou d'autres fonds ;
- > de la culture organisationnelle du pays/de la région.

Combien d'employés les GALPA comptent-ils ?

Même si le nombre d'employés d'un GALPA dépend fortement de son budget, on observe des différences notables entre les États membres. Comme l'illustre le graphique ci-dessous, en règle générale, les GALPA situés en Allemagne, en Estonie, en Finlande, en Espagne et en Croatie comptent peu d'employés, tandis que les GALPA situés en Grèce, en Italie et en Roumanie emploient davantage de personnel, même si leur budget est relativement modeste:



Source: Fiches d'information FARNET sur les GALPA

Compte tenu de ces variations observées d'un GALPA à l'autre, il est assez difficile de fournir des recommandations détaillées concernant les ressources humaines et la planification du travail des GALPA. Néanmoins, quelles que soient la taille et la structure du GALPA, il convient de garder à l'esprit quelques **principes fondamentaux** :

- > Veillez à ce que le GALPA soit doté de **trois types de compétences** : premièrement, la **proximité avec la communauté** (animation, communication) et la capacité à tisser des liens ; deuxièmement, du personnel ayant des **connaissances sur le secteur de la pêche et/ou de l'aquaculture** et capable de nouer un dialogue avec lui et de gagner sa confiance ; et enfin, d'excellentes **compétences administratives et financières** (notamment la capacité à respecter les délais et à classer correctement les documents). Si vous éprouvez des difficultés à réunir ces compétences avec le budget dont vous disposez,

faites preuve de créativité et établissez des relations avec les personnes qui peuvent vous aider. Par exemple, en Suède, le **GALPA Vättern** a signé un contrat avec un GAL LEADER expérimenté qui se charge de la plupart de ses tâches administratives, permettant ainsi au responsable du GALPA de se concentrer sur son travail d'animation.

- Lorsque vous constituez l'équipe GALPA, n'essayez pas de calquer le style de travail et la hiérarchie propres aux entreprises ou aux grandes institutions du secteur public. Il est plus judicieux de gérer le DLAL avec une **structure horizontale et flexible** et un **processus décisionnel reposant sur la collaboration et le consensus**.
- N'oubliez pas de **motiver** les personnes impliquées dans les activités du GALPA (responsables, employés, bénévoles, etc.). La rémunération que vous fixez pour le personnel du GALPA détermine souvent le degré de compétence de l'équipe que vous pouvez engager, et cet aspect se répercute souvent directement sur la capacité du personnel à mettre en œuvre la stratégie du GALPA. Vous devez toutefois également envisager de recourir à des méthodes non conventionnelles, par exemple, en identifiant et en valorisant les possibilités d'initiative ou de développement des compétences. Ce point devra peut-être être pris en compte lors de la planification du budget du GALPA.
- Assurez-vous que toutes les personnes impliquées dans le GALPA comprennent **clairement** les **procédures de fonctionnement**, notamment en ce qui concerne **les responsabilités et le mécanisme décisionnel** (comment certaines tâches doivent être effectuées, qui est responsable de quoi et envers qui, qui doit prendre des décisions, qui doit être informé de ces décisions, etc.).
- Trouver un **équilibre raisonnable** entre les modes de travail « **formel** » et « **informel** », sans tomber dans l'un ou l'autre extrême (par exemple, en élaborant des procédures et des formulaires de rapport trop détaillés ou, à l'inverse, en favorisant exclusivement les échanges oraux informels). Privilégiez plutôt une approche pragmatique et axée sur la résolution des problèmes.
- N'oubliez pas qu'une bonne **communication interne** doit régner au sein de l'équipe, prévoyez le temps et l'espace nécessaires pour qu'elle puisse se mettre en place. Veillez également à encourager la tenue de réunions régulières ou le partage de rapports et de documents entre les membres de l'équipe.
- Afin de tirer le meilleur parti du budget disponible pour engager une équipe compétente, cherchez des solutions pour **réduire d'autres types de coûts**, par exemple en vous associant à un partenaire qui vous fournira des bureaux ou une partie de l'équipement (accès wi-fi, imprimante, etc.) gratuitement ou à un prix réduit. Ces partenaires font souvent partie du secteur public, mais n'oubliez pas qu'il existe également d'autres options, comme les ONG locales ou les banques coopératives. Les GAL et les GALPA savent se montrer très créatifs pour réduire les coûts en misant sur une bonne collaboration locale.

Ces **quelques questions** devraient permettre au GALPA de s'interroger sur la manière dont la gestion du GALPA s'est déroulée au cours de la période précédente et sur les points qu'il convient de modifier ou d'améliorer :

- Quel a été l'équilibre des pouvoirs entre les organes de décision du GALPA et le personnel rémunéré ? Quels sont les aspects qui pourraient être améliorés ?
- Quelle a été la proportion du travail administratif par rapport au travail de proximité/d'animation (par exemple, en termes d'heures de travail consacrées par jour à ces deux types d'activités) ?
- Avons-nous été confrontés à un manque de personnel pour effectuer certaines tâches ? Que pouvons-nous faire pour améliorer la situation ? Essayez d'imaginer des solutions peu coûteuses et prêtes à l'emploi, par exemple en faisant appel à des retraités ayant une expérience dans l'administration pour vous aider à effectuer les tâches administratives, etc.
- Que pouvons-nous faire pour rendre les réunions plus efficaces ? Quels autres outils pouvons-nous utiliser pour assurer une bonne communication interne ?
- Réfléchissez à tous les outils de gestion utilisés dans votre GALPA (logiciel de gestion de projet, activités régulières telles que les réunions hebdomadaires, modèles de documents importants, évaluation du personnel, etc.). Quels sont ceux que vous avez trouvés particulièrement utiles ? Quels sont ceux qui n'ont pas été utiles ou doivent être simplifiés ?

4.4 Planifier des activités d'information et de communication

Le succès de l'action des GALPA repose sur la transmission d'informations et une communication de qualité. Celles-ci doivent être mises en place dès la phase de préparation de la stratégie et se poursuivre tout au long de la période de mise en œuvre. La plupart des GALPA incluront des informations sur les activités de communication prévues dans leur SDL. Par ailleurs, certains pays imposent d'inclure un **plan de communication** (ou une partie du plan) dans la stratégie. Votre plan de communication devra certes être établi en tenant compte des spécificités de votre GALPA, mais les quelques éléments présentés ci-dessous pourraient vous servir de point de départ lors de son élaboration.

Types de messages et publics cibles

Différents **types de messages** peuvent être véhiculés par les GALPA ; voici quelques-uns des exemples les plus courants :

- > favoriser la participation de la communauté et de groupes cibles spécifiques à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie ;
- > promouvoir la contribution du FEAMP et des financements nationaux au développement de la zone ;
- > diffuser des informations sur les travaux des GALPA et les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie.

Ces messages devront être adaptés aux **publics cibles** des activités de communication. Le principal public cible visé par le GALPA est la **communauté locale**, qui se compose de différents groupes : pêcheurs, entrepreneurs, familles, acteurs du secteur public, etc. Les besoins et les capacités de ces groupes doivent être pris en compte lorsque vous préparez vos canaux de communication et vos messages.

Une partie importante de la communication du GALPA ciblera les **promoteurs de projets potentiels**, qui devront être informés des options de soutien disponibles et de toutes les conditions à remplir. En plus de diffuser des informations par écrit (sites web, réseaux sociaux, dépliants, presse locale, etc.), les GALPA peuvent communiquer avec les bénéficiaires potentiels en organisant des réunions, en tenant des stands d'information lors d'événements ou en mettant en place un helpdesk pour répondre aux questions.

Il est toutefois également essentiel de s'adresser à des personnes qui ne sont **pas directement impliquées** dans l'action du GALPA, c'est-à-dire qui ne sont ni membres du GALPA ni bénéficiaires de ses projets. Les membres et les bénéficiaires du GALPA pensent souvent que l'ensemble de la communauté est au courant des actions qu'il mène. Or, comme le montre l'étude réalisée par Kim Pollerman sur les groupes LEADER en Allemagne, ce n'est pas forcément le cas²⁵. M. Pollerman a analysé comment les parties prenantes percevaient le degré d'ouverture des GAL à la participation de tous les membres de la communauté et ce qu'ils pensaient de sa légitimité à prendre des décisions concernant les fonds publics. Il a constaté que les personnes directement impliquées dans l'action du GAL ont tendance à être beaucoup plus optimistes à cet égard que le grand public. Comblant cet écart entre les personnes impliquées dans les activités des GALPA et celles qui ne le sont pas nécessitera de mener une campagne de communication ciblée.



Gardez à l'esprit qu'il est possible que les personnes qui ne sont pas directement impliquées dans des projets financés par des fonds de l'UE ne soient pas familiarisées avec certains termes techniques, tels que « mise en œuvre », « bénéficiaire », « autorité de gestion », etc. Assurez-vous de formuler vos messages dans un langage simple et courant.

Rappelez-vous de communiquer également avec des **personnes extérieures à la zone du GALPA**, comme l'autorité de gestion et les organismes intermédiaires, ou des visiteurs et consommateurs potentiels de produits de votre région.

²⁵ Kim Pollermann (2019) : « Participation in rural development – the view of non-participants », https://www.econstor.eu/bitstream/10419/209647/1/RSA-2019_Pollermann.pdf

Canaux et activités de communication potentiels

Exemples de canaux de communication

-  Communiqués de presse et articles pour les médias locaux ou nationaux (presse, radio, télévision)
-  Production de vidéos et de podcasts diffusés sur le site web ou lors d'événements
-  Actualités diffusées sur le site web des GALPA, ou sur les sites web des partenaires des GALPA (ex. : municipalités)
-  Publications sur les réseaux sociaux
-  Organisation d'événements (ex. : festival local)
-  Participation à des événements (ex. : foire de produits locaux)



Gardez à l'esprit que la communication ne doit pas être à sens unique (du GALPA vers un groupe cible donné), mais qu'elle doit plutôt permettre à la communauté de faire entendre ses réactions et ses opinions.

Vous devriez prévoir une solution de **communication bidirectionnelle** dans votre plan, afin d'identifier les besoins et les attentes des parties prenantes, d'obtenir un retour d'information sur les activités du GALPA, de recueillir des idées pour de nouveaux projets ou de faciliter les échanges entre les différentes parties prenantes. Une panoplie d'outils interactifs peuvent être mis à disposition sur le site web et les réseaux sociaux du GALPA. Néanmoins, il est possible que certaines parties prenantes privilégient la communication directe en face à face et cette éventualité doit aussi être anticipée (par exemple, en veillant à ce que des représentants du GALPA soient présents lors d'événements ou de « journées portes ouvertes » organisées dans les bureaux du GALPA).

Exemples d'activités de communication intéressantes menées par des GALPA

Communiquer avec l'ensemble de la communauté pour lui faire découvrir le secteur de la pêche : série de festivals organisés pour permettre une rencontre entre les pêcheurs, les aquaculteurs et les citoyens, **GALPA Costa dell'Emilia Romagna** (IT)

Un GALPA se sert de sondages en ligne pour favoriser la communication bidirectionnelle avec les participants des festivals du poisson : 30 % des participants ont répondu à ce questionnaire d'évaluation, dont les résultats permettront de mieux cibler les activités futures, **GALPA Barycz Valley** (PL)

Un projet de coopération réunissant des GALPA italiens soutient **une station de radio en ligne qui donne la parole aux acteurs du secteur de la pêche**, tout en valorisant son image et en promouvant la culture côtière de la Méditerranée, **GAL multifonds Porta a Levante** (IT)

Visibilité et transparence

Les activités de communication des GALPA doivent respecter toutes les conditions relatives à l'**identité visuelle**²⁶ **des fonds de l'UE** ainsi que les règles nationales en vigueur. Cependant, il est tout aussi important que le soutien apporté par le GALPA soit **visible** – cette visibilité encourage non seulement les parties prenantes à s'impliquer et les groupes cibles à demander un financement, mais elle peut également contribuer à accroître la crédibilité du GALPA, à attirer des employés qualifiés et à améliorer l'accès à d'autres sources de financement.

La **transparence** concernant les actions du GALPA est un aspect tout aussi important et il est essentiel de veiller à ce que les informations soient accessibles, notamment en ce qui concerne le contenu de la SDL et le processus de sélection des projets. Le **site web du GALPA** est l'un des principaux outils utilisés à cet effet. Il devrait fournir les informations suivantes :

- le texte intégral de la stratégie locale ;
- les coordonnées du gestionnaire et/ou du bureau du GALPA ;
- des informations sur la marche à suivre pour soumettre des projets (y compris les dates limites de dépôt des candidatures, s'il n'y a pas de procédure en cours) ;
- les formulaires de demande de projet et les conditions que les candidats doivent remplir ;
- les critères de sélection des projets ;
- la composition de l'organe décisionnel ;
- les procès-verbaux des réunions consacrées à la sélection des projets, y compris la liste des projets sélectionnés (avec le nom du bénéficiaire et le montant alloué) ;
- les procès-verbaux d'autres réunions importantes (par exemple, de l'assemblée générale du GALPA), le cas échéant.

Le guide FARNET contient une série d'idées et de conseils sur la façon de mener des actions de communication et de promotion efficaces :

- Guide n° 9 : **Conjuguer pêche et tourisme au profit des populations locales**, et en particulier le chapitre 3 « Promouvoir le tourisme halieutique ».

Vous trouverez ci-dessous une **liste de questions que votre GALPA peut se poser** lors de la préparation des activités de communication pour la prochaine période :

- Quelle est la visibilité de notre GALPA et de sa stratégie au sein de la communauté locale ? Comment pouvons-nous obtenir ces informations ?
- Quels sont les groupes cibles les plus faciles à atteindre ? Quels sont ceux qui sont les plus difficiles à atteindre ? Pourquoi ?
- Quels sont les messages que nous aimerions partager avec notre communauté ? Et avec le monde extérieur ?
- Combien de temps s'est-il écoulé depuis que nous avons demandé aux parties prenantes d'évaluer, par exemple, notre site web ou nos réseaux sociaux ?

26 Consultez le [Visual Identity Manual](#) de la Commission européenne pour en avoir un exemple.

