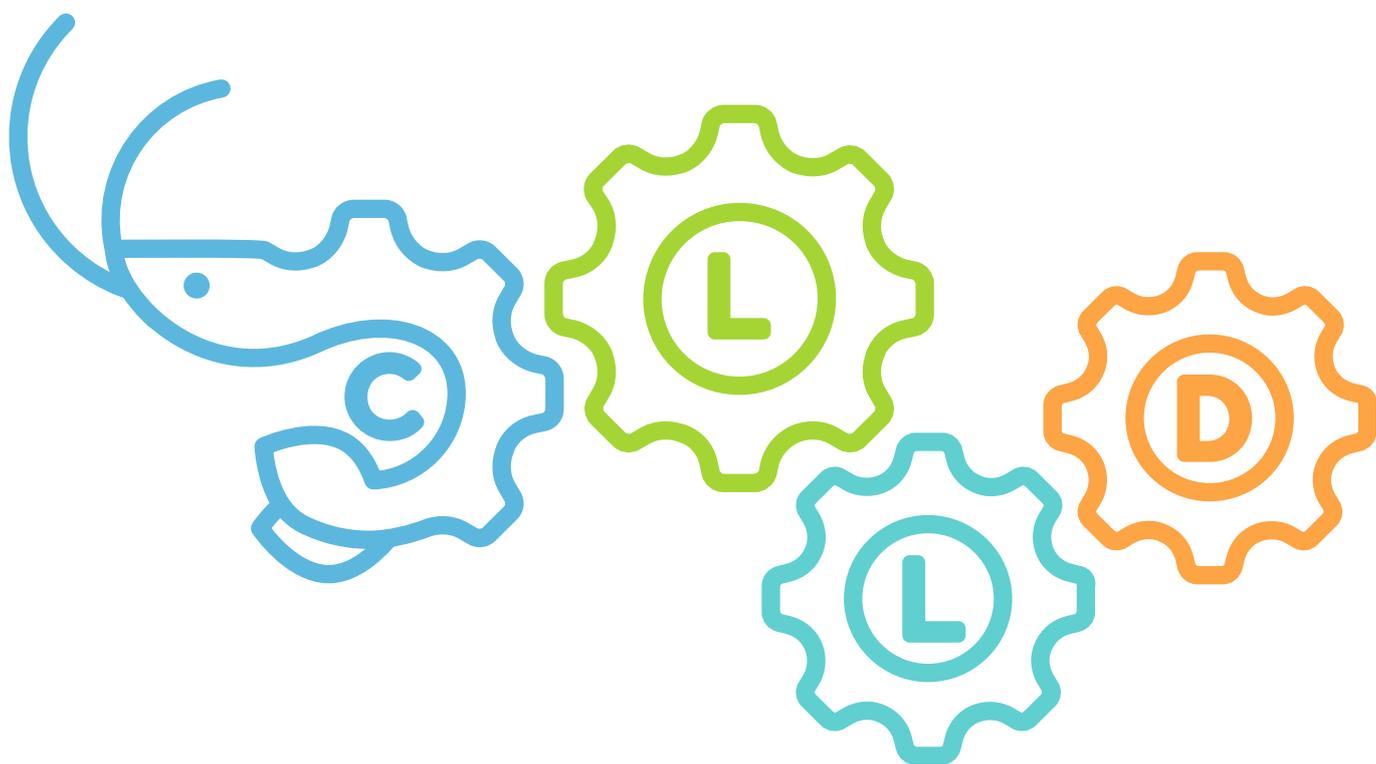




Mise en œuvre efficace du DLAL

Guide à l'usage des autorités de gestion dans le cadre du FEAMP



Auteurs:

Urszula Budzich-Tabor, Gilles van de Walle, Monica Veronesi Burch.

L'unité de d'appui FARNET souhaite remercier toutes les autorités de gestion, les organismes intermédiaires et les GALPA qui ont aimablement fourni des informations et des exemples utilisés dans le présent guide, en particulier les autorités de gestion nationales et régionales d'Estonie, de France, de Grèce, de Pologne et de Suède qui ont facilité une analyse approfondie de leurs systèmes de mise en œuvre.

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 978-92-76-15710-6

ISSN 2363-4057

doi: 10.2771/304852

© Union européenne, 2020.

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Table des matières

1. Introduction	4
1.1 Étapes clés de la mise en œuvre du DLAL	5
1.2 Pourquoi les systèmes de mise en œuvre ont-ils une telle importance ?	6
2. Conception des systèmes de mise en œuvre	9
2.1 Que doit couvrir le système de mise en œuvre ?	9
2.2 Où consigner les règles ?	14
2.3 Quels outils utiliser pour faciliter la mise en œuvre ?	16
<i>Options de coûts simplifiés</i>	16
<i>Projets-cadres</i>	19
<i>Regroupement d'un cofinancement national avec un financement de l'UE</i>	20
<i>Systèmes informatiques faciles d'utilisation</i>	20
3. Sélection des GALPA et des stratégies	22
<i>Comment rendre les GALPA opérationnels plus rapidement ?</i>	23
4. Sélection et approbation des opérations	26
4.1 Demande	26
4.2 Sélection des projets	29
4.3 Approbation	32
5. Mise en œuvre et paiement	34
5.1 Mise en œuvre	34
<i>Conformité avec les règles et conditions</i>	34
<i>Établissement de rapports</i>	35
<i>Vérifications et audits</i>	35
5.2 Paiement	37
6. Réexamen, évaluation et amélioration des systèmes de mise en œuvre	41
<i>Réexamen de la mise en œuvre</i>	41
<i>Évaluation de la mise en œuvre</i>	41
<i>Modification du système</i>	42

1. Introduction

Ce guide entend aider les autorités nationales et régionales à mettre en place des systèmes efficaces de mise en œuvre de développement local mené par les acteurs locaux (DLAL) au titre du Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche (FEAMP).

Les plus de dix années de mise en œuvre du DLAL dans le secteur de la pêche ont montré que **la qualité des systèmes de mise en œuvre est un facteur déterminant pour le succès du DLAL**, c.-à-d. pour que celui-ci suscite un changement positif dans la zone concernée. Par système de mise en œuvre, nous entendons l'ensemble de règles et de procédures qui définissent les étapes à suivre ainsi que les tâches et rôles des diverses parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre du programme. Ces systèmes sont en général conçus à l'échelle nationale (et parfois régionale) et varient fortement d'un État membre (ÉM) à l'autre.

Cette diversité des systèmes de mise en œuvre dans l'UE se traduit par des différences considérables au niveau de la rapidité de mise en œuvre ainsi que par une grande variabilité des résultats atteints sur le terrain. Alors que dans certains ÉM ces systèmes sont conçus pour faciliter l'accès au financement pour les « suspects inhabituels », la flexibilité de réaction aux besoins locaux et une prise de décisions rapide, dans d'autres ÉM, les GALPA et les bénéficiaires sont confrontés à des règles complexes et des barrières administratives qui dissuadent souvent les parties prenantes de présenter des projets. Ce guide apporte des suggestions pratiques et des exemples montrant comment concevoir des systèmes de mise en œuvre qui renforcent l'approche ascendante, tout en assurant la transparence et la redevabilité requises pour les financements de l'UE.

« Le GALPA nous a permis de réaliser notre rêve. Nous avons présenté à notre GALPA une idée commerciale innovante qui serait aussi bénéfique pour notre communauté locale. Un mois plus tard, le GALPA nous confirmait qu'il pourrait nous aider – sur le plan tant financier qu'administratif – à mettre cette idée en pratique. »

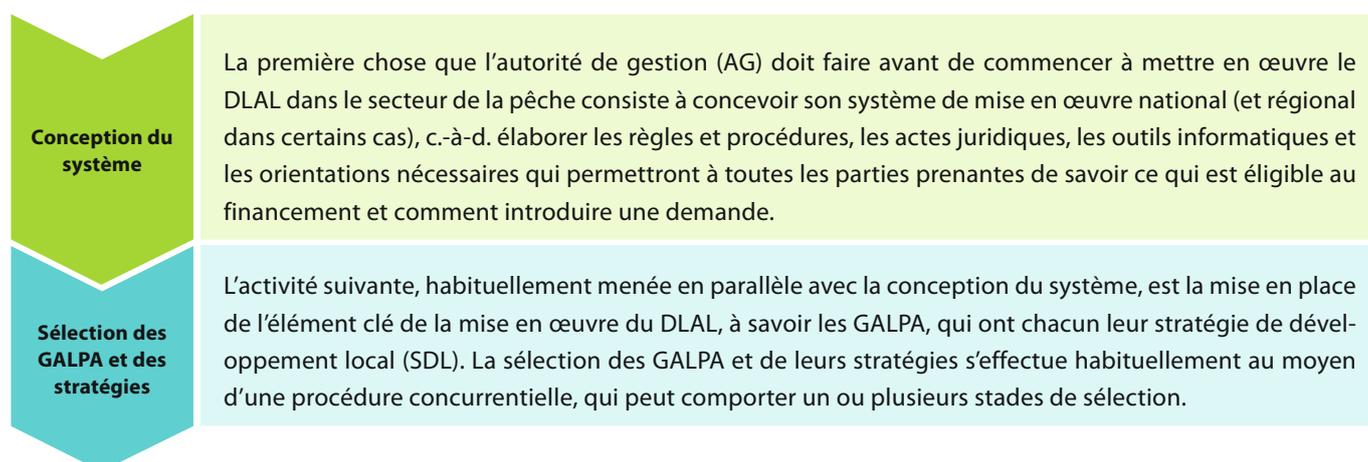


« Nous avons beaucoup de besoins dans notre zone mais aussi de nombreuses idées de projets pour aider la communauté locale. Nous avons cependant entendu qu'il était difficile à d'obtenir un financement de l'UE. Et que des gens attendent depuis plus d'un an le remboursement de projets déjà réalisés. Nous ne pouvons tout simplement pas nous permettre de prendre un tel risque. »

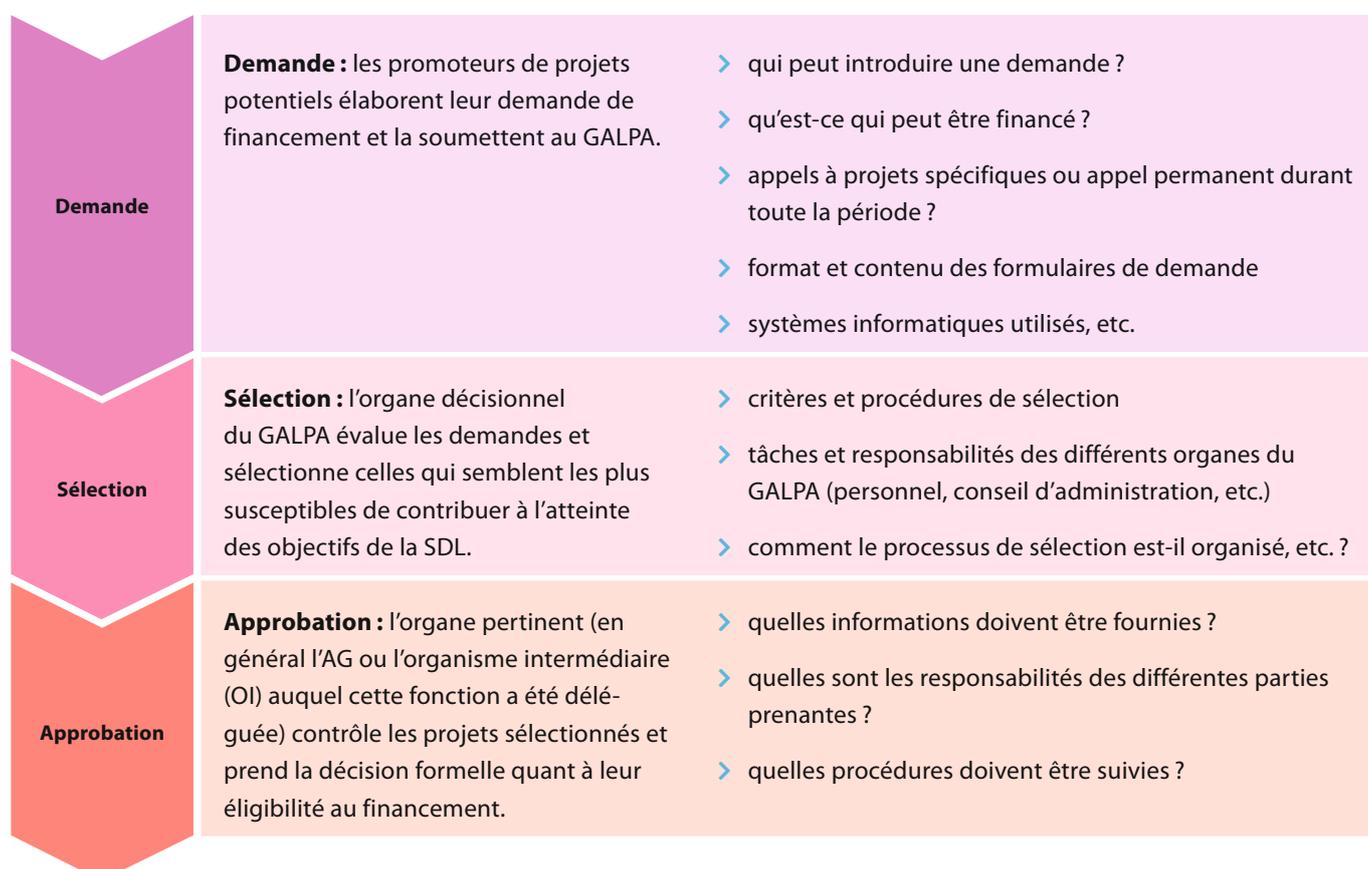


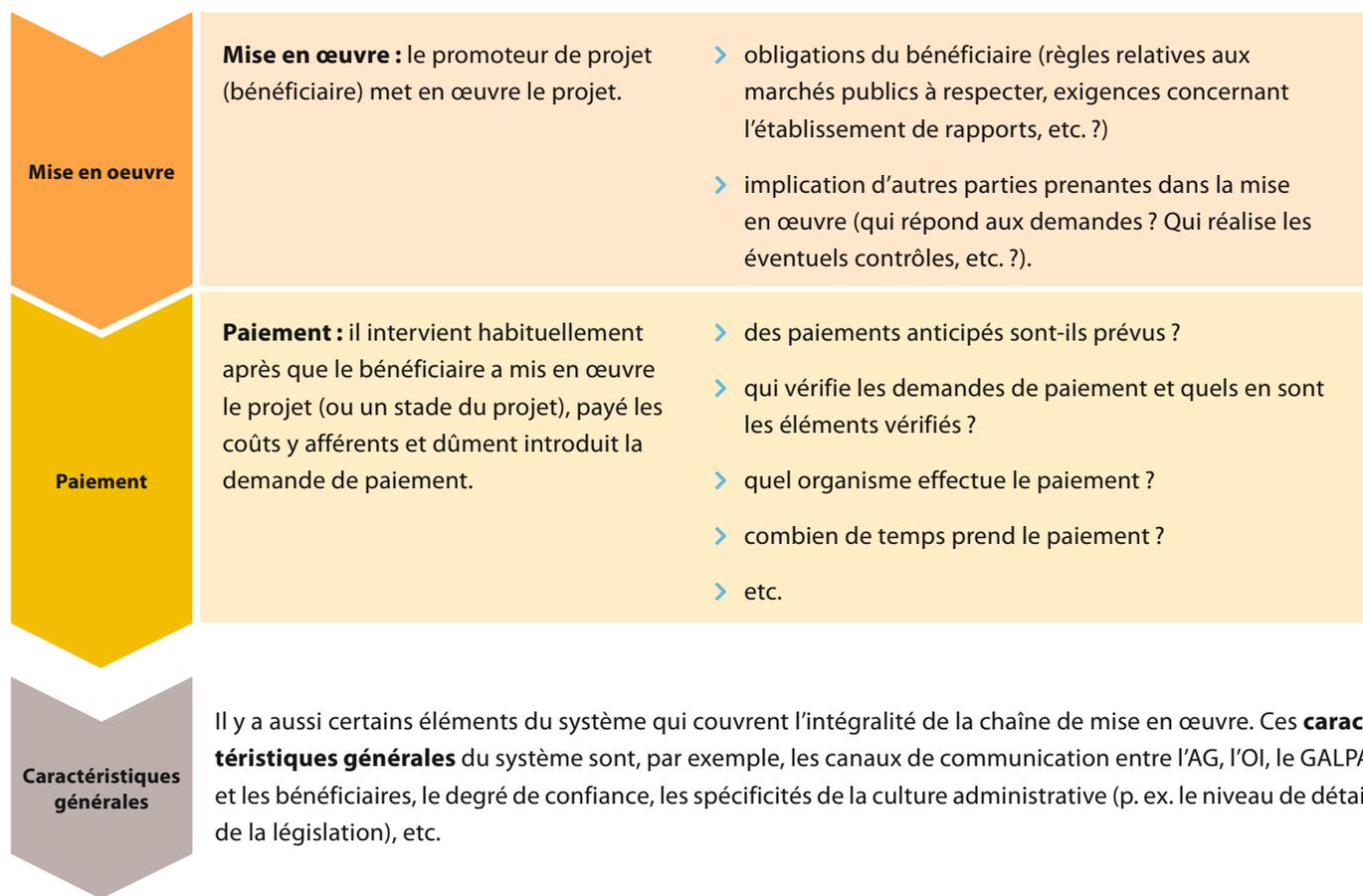
1.1 Étapes clés de la mise en œuvre du DLAL

Étant une approche innovante de l'offre de financements publics qui confie la prise de décisions à la communauté locale, le DLAL nécessite des règles et procédures adaptées aux objectifs visés. Il importe d'investir suffisamment de temps pour veiller à ce que les procédures de sélection et d'approbation des projets soient d'un bon rapport coût-efficacité, simples, rapides et transparentes. Il en va de même pour les procédures d'octroi du financement au bénéficiaire final.



Une fois ces deux composantes de base mises en place, le travail effectif de mise en œuvre peut commencer : les bénéficiaires sur le terrain peuvent solliciter un financement et les projets sélectionnés peuvent être mis en œuvre et recevoir le financement. Ce travail s'opère en plusieurs étapes, comme illustré ci-dessous :





1.2 Pourquoi les systèmes de mise en oeuvre ont-ils une telle importance ?

Le système de mise en oeuvre permet au financement alloué par l'UE d'atteindre les bénéficiaires qui mettent en oeuvre les projets sur le terrain. Toutefois, seuls quelques éléments du système sont définis au niveau de l'UE. Dans le cas du DLAL appliqué au secteur de la pêche dans la période 2014-2020, des éléments tels que la composition des organes décisionnels chargés de sélectionner les projets ou les tâches à confier aux GALPA sont définis aux articles 32 et 34 du règlement portant dispositions communes (RPDC, [règlement n° 1303/2013](#))¹ ; les opérations soutenues doivent contribuer à l'atteinte des objectifs énoncés à l'art. 63 du règlement ([n° 508/2014](#)) et ne peuvent pas inclure les coûts inéligibles énumérés à l'art. 11 de ce même règlement². En outre, un certain nombre de règles générales s'appliquent à tous les types de financements octroyés par l'UE, y compris ceux relatifs au DLAL. Il s'agit par exemple des règles en matière de marchés publics, d'audits et de contrôles.

Toutefois, de nombreuses règles plus détaillées sont élaborées à l'échelle nationale (et régionale dans certains cas). Ces règles énoncent, souvent de façon très détaillée, quels types de projets ou de bénéficiaires peuvent être soutenus, quel type d'informations est à fournir et quelles procédures doivent être suivies pour l'obtention d'un financement. C'est pourquoi des GALPA et des bénéficiaires de divers États membres (ÉM) doivent, pour obtenir un financement, répondre à des conditions variables

1 Ces articles correspondent aux articles 25 et 27 de la proposition de règlement portant dispositions communes pour la période 2021-2027. Comme au moment de la rédaction du présent guide (décembre 2019), les actes juridiques finaux relatifs à la prochaine période de financement n'étaient pas encore disponibles, les références utilisées sont celles de la législation 2014-2020.

2 Pour la proposition de règlement relatif au FEAMP pour 2021-2027, voir [ici](#).

et surmonter des obstacles administratifs plus ou moins difficiles. Par exemple, le degré de détail de la législation nationale rend souvent les contrôles d'éligibilité très longs et lourds, même pour les projets relativement petits. Ainsi, selon les données recueillies auprès des GALPA, le délai moyen à compter du moment où l'opération a été sélectionnée jusqu'à la confirmation formelle de son éligibilité à un financement peut varier d'environ un mois à plus d'un an.

Une enquête menée début 2019 auprès des GALPA par l'Unité d'appui FARNET révèle que :

- Le processus de mise en œuvre du DLAL dans le secteur de la pêche est **complexe et long** dans une série d'États membres. Les bénéficiaires doivent souvent accomplir des efforts disproportionnés pour remplir les conditions d'introduction de la demande, puis attendre longtemps pour pouvoir commencer à mettre en œuvre leurs projets, et encore davantage pour obtenir le financement. Des différences substantielles peuvent être observées entre les États membres, ce qui indique que la majorité des retards sont causés par les règles et procédures nationales ou régionales.
- Les principaux obstacles dans les systèmes de mise en œuvre sont observés aux stades de la **demande** (en raison de règles nationales trop détaillées et de formulaires de demande trop complexes) et de l'**approbation** (longueur des vérifications menées par l'AG ou l'OI et interprétation restrictive de l'éligibilité). Certains problèmes surviennent aussi au stade de la mise en œuvre des projets (exigences de documentation, règles en matière de marchés publics, etc.) et à celui du paiement (processus décisionnels longs, paiements anticipés indisponibles). En revanche, relativement peu de problèmes sont signalés au stade de la sélection des projets.
- Ces obstacles ont plusieurs **conséquences négatives** : non seulement ils dissuadent des bénéficiaires potentiels d'introduire une demande ou font perdre de la crédibilité au GALPA, mais ils peuvent également avoir un impact très négatif pour l'image de l'UE et détourner des financements de l'UE vers des projets qui sont faciles à approuver et à mettre en œuvre mais sans être nécessairement ceux dont la communauté a le plus besoin.

Comparaison des conséquences d'un système de mise en œuvre bien conçu avec celles d'un système de mise en œuvre dysfonctionnel

DANS UN SYSTÈME BIEN CONÇU 😊	DANS UN SYSTÈME DYSFONCTIONNEL 😞
Les projets sont élaborés en premier lieu pour répondre aux besoins et exploiter des possibilités à l'échelle locale	Les projets sont élaborés en premier lieu pour satisfaire à des règles administratives complexes
La concurrence entre projets repose sur la qualité (octroi du soutien aux meilleurs projets)	La concurrence entre projets tourne en faveur des projets les plus à même de répondre aux exigences administratives ou d'avancer les fonds nécessaires à l'investissement.
Les promoteurs de projet sont libres d'innover et peuvent rapidement obtenir un soutien pour leurs idées	Les promoteurs de projet sont dissuadés d'innover parce que les décisions tardent à être prises et qu'ils craignent les contrôles et sanctions
Les exigences relatives à l'éligibilité, au dépôt de la demande, à l'établissement de rapports, etc. sont transparentes et faciles à comprendre	Les promoteurs de projet sont confrontés à des exigences complexes qui entraînent des erreurs, nécessitent des corrections, la réintroduction des demandes, etc.
Les petits bénéficiaires jouissent d'une égalité d'accès au financement grâce à un processus de demande simple et facile	Les exigences et complexités administratives sont aussi lourdes pour les microprojets que pour les grands projets coûteux.
Les GALPA ont la liberté d'utiliser la gamme complète d'aides prévue par la législation de l'UE	Les GALPA doivent satisfaire à des règles supplémentaires qui limitent leur capacité à répondre aux défis locaux

Les GALPA ne sont pas surchargés de tâches administratives et peuvent se concentrer sur le travail de proximité et d'animation au sein de la communauté	Les GALPA parviennent à peine à accomplir les tâches administratives requises et ne peuvent donc pas travailler avec la communauté
Ce qui n'est pas éligible est clairement défini ; tout le reste est donc éligible.	Une liste fermée de ce qui est éligible est établie, ce qui restreint l'innovation et permet des interprétations différentes
L'AG/l'OI vérifie(nt) l'éligibilité des projets sans répéter le processus de sélection déjà réalisé par le GALPA	L'AG/l'OI réalise(nt) des contrôles complexes et répètent le travail d'évaluation et de sélection des projets déjà réalisé par le GALPA
Le personnel de l'AG/l'OI n'est pas surchargé de contrôles administratifs et peut donc suivre et partager les réalisations du GALPA sur le terrain	Le personnel de l'AG/l'OI est submergé par le travail administratif et ne peut donc pas suivre et partager les réalisations sur le terrain

Dans chaque ÉM, le système de mise en œuvre comporte des éléments qui fonctionnent bien et d'autres qui sont à améliorer. Les exemples cités plus bas ne doivent pas être considérés comme des modèles à suivre mais comme des pratiques inspirantes qui pourront aider toutes les autorités du programme à améliorer la mise en œuvre de leur DLAL.

Les chapitres suivants présentent des recommandations et exemples qui aideront les AG et les autres parties prenantes chargées de la mise en œuvre à :

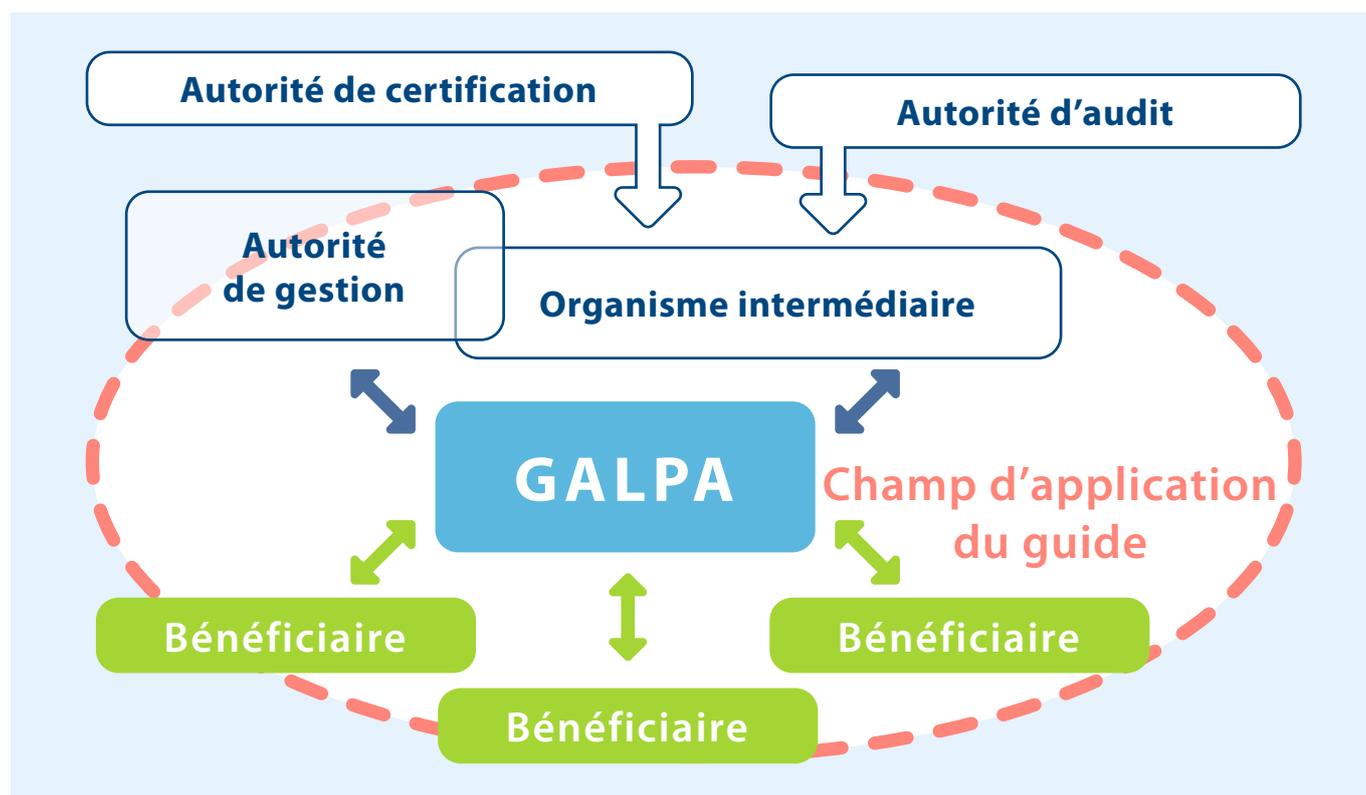
- > comprendre les décisions et processus clés qui interviennent dans la **conception des systèmes de mise en œuvre** au début du programme (Chapitre 2 « Conception des systèmes de mise en œuvre ») ;
- > **planifier la sélection des GALPA et de leurs stratégies** et éviter les « vides » entre les périodes de financement (Chapitre 3 « Sélection des GALPA et des stratégies ») ;
- > trouver des façons plus efficaces de **sélectionner et d'approuver les demandes** de financement (Chapitre 4 « Sélection et approbation des opérations ») ;
- > reconnaître et surmonter les obstacles susceptibles d'entraver les **processus de mise en œuvre et de paiement** (Chapitre 5 « Mise en œuvre et paiement ») ;
- > mettre en place des méthodes efficaces pour assurer le **suivi et l'évaluation permanents** de leur système et permettre de l'améliorer (Chapitre 6 « Réexamen, évaluation et amélioration des systèmes de mise en œuvre »).

2. Conception des systèmes de mise en œuvre

Les autorités de gestion sont chargées de veiller à ce que le financement alloué par l'UE soit utilisé conformément au programme opérationnel (PO) pertinent. En d'autres termes, il leur incombe en priorité de concevoir un système de mise en œuvre qui permette aux bénéficiaires d'accéder au soutien et de réaliser leurs projets.

2.1 Que doit couvrir le système de mise en œuvre ?

Pour veiller à l'utilisation correcte du financement de l'UE, une série d'organismes désignés doivent se charger de certaines tâches administratives. Ces tâches vont au-delà de la simple mise à disposition du financement de l'UE (en veillant à ce que celui-ci atteigne les bénéficiaires de façon conforme aux objectifs des programmes) pour inclure également la certification des dépenses, les audits et les systèmes d'établissement de rapports. Le présent guide traite au premier chef des tâches administratives spécifiques du DLAL, pas des tâches communes à tous les types de financements de l'UE, comme la certification ou les audits. Nous nous intéressons donc surtout aux relations entre l'AG, l'éventuel OI, le GALPA et le bénéficiaire. Voir la figure 1.



La façon de concevoir le système de mise en œuvre dépend en majeure partie du cadre juridique national ainsi que de la culture administrative de l'ÉM. En concevant ce système, l'AG, en concertation avec les parties prenantes concernées (surtout les GALPA), doit prendre une série de décisions fondamentales pour définir le mode de fonctionnement du système. En particulier, elle devra étudier les questions suivantes :

Qui fait quoi au sein de la chaîne de mise en œuvre ?

Étant donné que le financement de l'UE doit être alloué aux bénéficiaires en toute transparence, la sélection des projets (opérations) s'effectue habituellement au moyen d'une procédure concurrentielle. Il est donc nécessaire d'élaborer des critères et procédures de sélection des projets. Il incombe à l'AG de s'assurer que les Fonds de l'UE sont dépensés à des fins prévues par le programme opérationnel et utilisés par des bénéficiaires capables de correctement mettre en œuvre leurs projets. Un certain nombre de tâches doivent donc être accomplies, par exemple vérifier l'éligibilité du demandeur et de l'opération proposée, ainsi que réaliser des vérifications et contrôles pour s'assurer que les informations fournies dans les documents correspondent à la réalité.

Quelles tâches doivent être accomplies par l'AG ? Lesquelles peut-on déléguer aux OI ou aux GALPA ?

À la différence d'autres types de financements de l'UE, la sélection des opérations de DLAL s'effectue au niveau du GALPA. Les procédures et critères de sélection sont donc généralement conçus par les GALPA (mais habituellement vérifiés et approuvés par l'AG ou l'OI) ; les GALPA sont également censés sélectionner les projets qui méritent un financement. Par ailleurs, c'est habituellement l'AG ou l'OI qui se charge des tâches telles que la vérification de l'éligibilité des opérations, la vérification du caractère raisonnable des coûts ou l'exécution des paiements. D'autres tâches, comme les contrôles sur place ou la signature des contrats avec les bénéficiaires, peuvent être partagées de différentes façons.

Tâches généralement accomplies par l'AG :

- vérification de l'éligibilité
- vérification du caractère raisonnable des coûts
- paiements
- ...

Tâches généralement accomplies par le GALPA :

- élaboration des procédures et critères de sélection
- sélection des opérations
- ...

Tâches pouvant être partagées de différentes façons :

- signature des contrats avec les bénéficiaires
- contrôles sur place
- ...

La sélection des projets locaux en vue d'un soutien devrait être la compétence exclusive des GALPA

La législation de l'UE pour la période 2014-2020 (art. 34, paragr. 3 du règlement portant dispositions communes ou « RPDC ») énonce clairement que les tâches suivantes sont à accomplir par les GAL(PA) :

- > élaboration des procédures et critères de sélection ;
- > élaboration et publication des appels à projets ;
- > réception et évaluation des demandes ;
- > sélection des opérations et détermination du montant du soutien.

En pratique, toutefois, ces tâches sont parfois partagées ou répétées par l'AG ou l'OI. Par exemple, dans certains ÉM, les procédures et critères de sélection des projets sont élaborés par l'AG ; dans d'autres, l'AG publie les appels à projets, voire procède à leur sélection formelle (sur « recommandation » du GALPA). De telles situations s'expliquent souvent par l'inadaptation de la législation nationale à la spécificité du DLAL ou par une compréhension insuffisante de cette approche par les parties prenantes clés chargées de la mise en œuvre, p. ex. les auditeurs. Le projet de législation pour la période 2021-2027 établit clairement

que ces tâches sont à accomplir **exclusivement** par les GAL(PA), une exigence qui pourrait nécessiter une adaptation de la législation nationale ainsi que des activités de formation ou de sensibilisation pour certaines parties prenantes chargées de la mise en œuvre.

Faire des GALPA des OIs

La législation de l'UE laisse aussi la possibilité de confier aux GALPA d'autres tâches en plus de celles énumérées dans le RPDC. Toutefois, si ces tâches sont réservées à l'AG (p. ex. en vertu d'une autre disposition de la législation), il faut alors désigner les GALPA comme OI pour pouvoir les leur déléguer. En particulier, il peut être nécessaire que les GALPA deviennent des OI si l'on veut leur déléguer les tâches suivantes :

- approbation formelle des opérations (décider de l'éligibilité de l'opération à un financement) ;
- signature des contrats (conventions de financement) avec les bénéficiaires ;
- approbation des demandes de paiement ;
- exécution des paiements.

Dans ce cas, le personnel du GALPA se charge de toutes les tâches requises pour approuver les opérations ou les demandes de paiement ou pour exécuter les paiements (voir les chapitres 4 et 5 pour plus de détails sur ces activités). Le système national de gestion et de contrôle de la mise en œuvre du FEAMP doit alors être ajusté en conséquence.

La décentralisation en faveur des GALPA des décisions relatives à l'approbation et au paiement des projets locaux signifie aussi que les GALPA deviennent responsables de leur partie du financement de l'UE ainsi que des corrections financières à apporter en cas d'irrégularités.

Donner le statut d'OI aux GALPA peut sensiblement accélérer le processus d'approbation des projets locaux en vue d'un financement. Toutefois, cette décision peut avoir une série de conséquences administratives et juridiques, y compris des incidences tant positives que négatives sur la mise en œuvre. À cet égard, les éléments suivants devraient être pris en compte :

INCIDENCES POSITIVES POTENTIELLES	INCIDENCES NÉGATIVES POTENTIELLES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ toutes les étapes étant assurées par le personnel du GALPA, les décisions peuvent se prendre plus rapidement ➤ décisions prises à l'échelle locale (bonne connaissance des promoteurs de projet) et crédibilité accrue du GALPA dans la zone ➤ sentiment accru d'appropriation et de responsabilité pour le GALPA ➤ moins de travail administratif pour l'AG 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ davantage de travail à effectuer à l'avance pour établir le système, ce qui peut ralentir le lancement de la mise en œuvre ➤ risque financier accru pour le GALPA en cas d'irrégularités ➤ davantage de travail administratif pour le GALPA

Les questions que l'AG doit se poser avant de prendre la décision :

- Le système national permet-il à des entités comme les GALPA de devenir des OI (p. ex. les entités du secteur public sont-elles les seules à pouvoir être désignées comme OI) ?
- Quelles conditions (forme juridique, nombre et qualifications des membres du personnel, etc.) les GALPA doivent-ils réunir pour être désignés comme OI ?
- Les GALPA sont-ils des organisations assez solides pour assumer la responsabilité financière ?

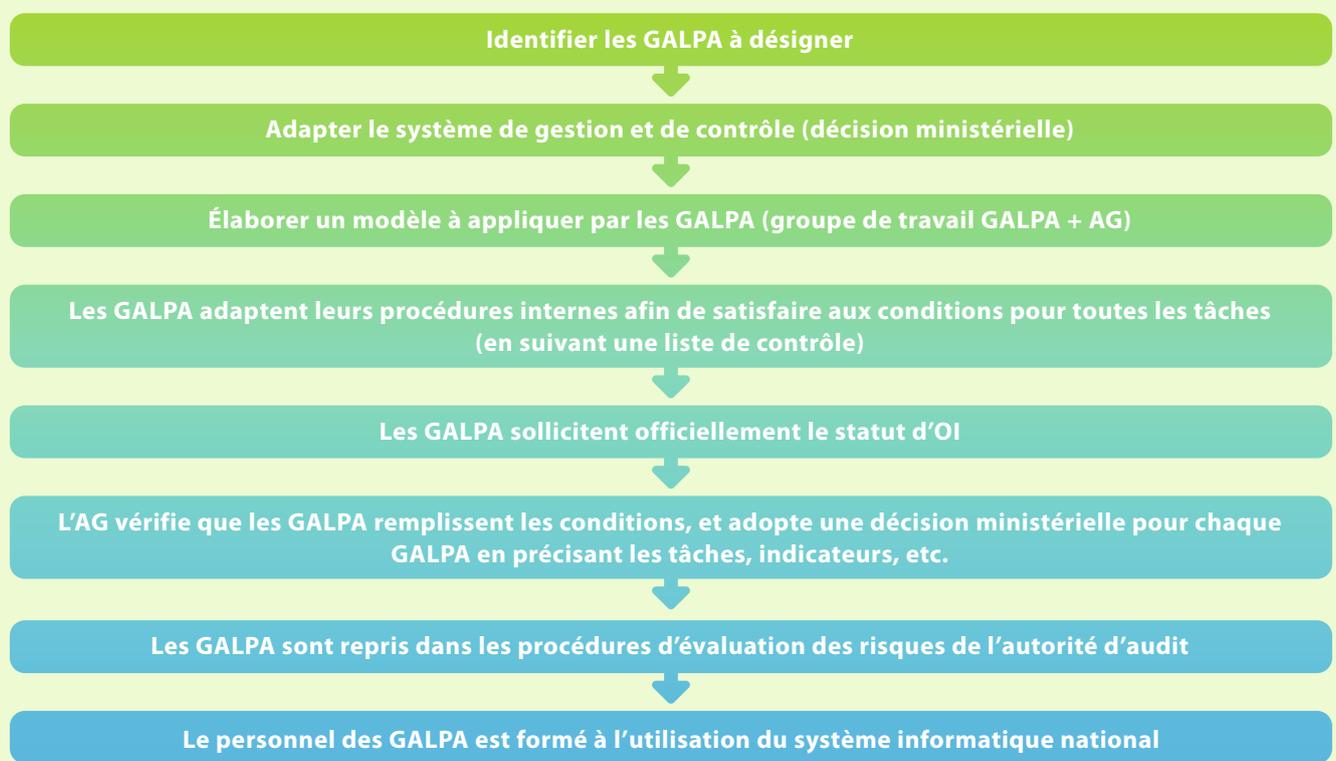
Les réponses à ces questions dépendent beaucoup du contexte, et l'AG doit tenir compte du cadre juridique national pour la mise en œuvre de tous les Fonds de l'UE, d'une part, ainsi que de la structure et la capacité des GALPA, d'autre part. Les règles en vigueur pour désigner, par exemple, les autorités régionales comme OI, et les contrats entre l'AG et ces OI peuvent constituer le point de départ de ce travail, même s'ils nécessitent des adaptations.

Exemple : des GALPA jouant le rôle d'OI

En Grèce, tous les GALPA sont des agences de développement local expérimentées. Pour la période 2014-2020, ils ont tous été désignés pour jouer le rôle d'OI. En d'autres termes, ces GALPA sont habilités à approuver formellement les projets, signer les contrats avec les bénéficiaires, inspecter les sites des projets pour en vérifier la mise en œuvre, et exécuter les paiements. Ils partagent aussi la responsabilité de l'utilisation correcte des fonds de l'UE.

Même si le travail initial de désignation des GALPA comme OI a demandé beaucoup de temps, les étapes de sélection, d'approbation et de paiement peuvent se dérouler beaucoup plus vite que dans la plupart des autres ÉM ou que dans le cadre de LEADER (en Grèce, les GAL LEADER n'ont pas été désignés comme OI).

Étapes suivies pour désigner les GALPA grecs comme OI :



Faut-il des règles nationales, en plus de celles de l'UE, pour réglementer l'utilisation des financements alloués au DLAL dans le secteur de la pêche ?

En principe, avec une approche ascendante comme celle du DLAL, les parties prenantes locales devraient être libres de sélectionner les projets qu'elles considèrent comme les plus importants pour leur zone (dans les limites définies par la législation de l'UE). Toutefois, compte tenu des limitations des ressources de financement, certaines AG peuvent juger nécessaire de restreindre le champ d'application du soutien des GALPA en :

- stipulant un éventail limité d'objectifs à l'atteinte desquels les projets de DLAL peuvent contribuer (et excluant ainsi du financement certaines activités pourtant prévues dans le règlement relatif au FEAMP) ;
- en excluant certains types d'opérations ou de bénéficiaires, ou en posant certaines exigences, p. ex. en précisant que les projets d'infrastructure ne peuvent être mis en œuvre que par des bénéficiaires du secteur public ou que les projets d'investissement sont réservés aux pêcheurs jusqu'à un certain âge limite ;
- en excluant certaines catégories de coûts.

Même si de telles restrictions se justifient dans certaines situations, elles peuvent aussi empêcher les GALPA de répondre à d'importants besoins et augmenter la charge de travail administratif. C'est pourquoi, dans le cadre du DLAL, elles devraient constituer une exception et non une règle. Dans nombre de cas, des résultats identiques ou meilleurs peuvent être atteints en offrant des orientations ou un renforcement des capacités aux GALPA. Néanmoins, si l'AG juge absolument nécessaire d'introduire certaines règles supplémentaires, elle devrait tenir compte des principes suivants :

- lors de l'élaboration de telles règles, il est toujours important d'**en discuter au préalable avec les GALPA**, qui connaissent mieux la situation sur le terrain et les attentes de leurs communautés ;
- il est toujours préférable d'établir une **liste d'éligibilité « négative »** (liste des coûts ou types de projets non admis) plutôt que d'essayer de dresser une longue liste de ce qui est éligible, laquelle, par définition, exclura certains projets innovants qui n'auront pas été envisagés à l'avance ;
- au lieu de déclarer certains types de projets ou de coûts totalement inéligibles, demandez-vous s'il ne suffirait pas de **fixer une limite** pour ces cas, en précisant que certains coûts ne peuvent correspondre, par exemple, qu'à 20 % du budget total du projet ; vous envoyez ainsi un signal d'avertissement clair aux GALPA et aux bénéficiaires sans exclure complètement certaines options.

Rendez votre système à l'épreuve des audits

Ayez à l'esprit que plus vous introduisez de règles, plus les auditeurs devront effectuer de vérifications !

Par exemple, la législation de l'UE contient très peu de restrictions quant aux bénéficiaires potentiels des financements à allouer au DLAL. En revanche, si la législation nationale introduit des exigences, en stipulant par exemple que seuls les pêcheurs de moins de 40 ans peuvent être les bénéficiaires de certains types d'opérations, vous devrez, pour chaque projet de ce type, vérifier cette information et en garder la trace.

Vous avez donc tout intérêt à vous demander si telle règle vaut vraiment le travail supplémentaire qu'elle engendrera !

2.2 Où consigner les règles ?

La forme et le statut juridique des règles définissant la mise en œuvre du DLAL dépendent au premier chef des systèmes et traditions juridiques et administratifs nationaux. Dans certains ÉM, ces règles peuvent prendre la forme d'un manuel ou guide d'instructions ; dans d'autres, un **acte juridique** peut devoir être adopté par le parlement national, ou une **ordonnance** par le fonctionnaire d'État pertinent (ministre ou directeur général) ; dans d'autres encore, les règles de mise en œuvre peuvent être décrites dans des **décisions** du Comité de suivi.

Différents documents dans lesquels le système de mise en œuvre peut être défini

-  Système de gestion et de contrôle des financements de l'UE
-  Lois du Parlement
-  Règlements ministériels
-  Décisions du Comité de suivi
-  Règles des appels à candidature pour les GALPA et les stratégies
-  Contrats à conclure avec les GALPA
-  Instructions, guides, modèles, etc.

De plus, pour chaque programme opérationnel (PO) cofinancé par des fonds de l'UE, l'ÉM doit élaborer une description de son **système de gestion et de contrôle**³, lequel définit habituellement les responsabilités générales de divers organismes administratifs, en particulier l'AG, l'OI et l'autorité de certification. Bien que ce document ait souvent un champ d'application beaucoup plus large que le seul DLAL (il peut par exemple couvrir l'ensemble du FEAMP ou plusieurs Fonds de l'UE), il importe, lors de sa rédaction, de garder à l'esprit la spécificité de l'approche du DLAL (par exemple la sélection des projets par le GALPA).

Les tâches spécifiques des GALPA sont parfois décrites dans les **règles de l'appel** qui a été lancé en vue de sélectionner les stratégies du GALPA ou dans le **contrat** que l'AG (ou l'OI) signera avec le GALPA. Ces documents peuvent aussi stipuler ce qui peut être financé (activités, bénéficiaires ou coûts éligibles ou inéligibles).

En **Estonie**, le Parlement a adopté la **Loi sur l'organisation des marchés de la pêche**, qui établit la façon d'organiser et de représenter le secteur de la pêche mais aussi définit les règles de base applicables à l'utilisation du FEAMP. Des règles plus détaillées sont énoncées dans un règlement ministériel.

En **Pologne**, il existe une **loi du Parlement** distincte pour chaque Fonds de l'UE ainsi qu'une loi spéciale sur le DLAL qui couvre tous les Fonds ESI et définit les règles de base relatives, par exemple, à la composition ou aux fonctions des GALPA. Des règles plus détaillées sont énoncées dans un règlement ministériel.

En **France**, le **cadre méthodologique** applicable à chaque priorité de l'Union au titre du FEAMP a été élaboré conjointement par les autorités régionales et nationales, puis approuvé par le Comité de suivi. Ce document contient les règles qui concernent l'éligibilité, les critères exigés pour un soutien, l'intensité de l'aide et les procédures de mise en œuvre.

3 Voir https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/expert_training/management_control_systems.pdf

Il est extrêmement important que les **GALPA participent de près à la conception des règles et procédures de mise en œuvre** car ils devront s'y conformer et aider les bénéficiaires à répondre aux exigences posées. L'implication des bénéficiaires potentiels, par exemple le secteur de la pêche, est également recommandée, si possible⁴.

Les GALPA sont à même de déterminer tôt quelles règles et conditions pourraient s'avérer irréalistes ou susceptibles de détourner les fonds vers des projets sous-optimaux ; ils peuvent aussi aider l'AG à détecter les erreurs ou contradictions dans certaines procédures administratives. Plus important encore, lorsque les GALPA ont participé à la conception des règles de mise en œuvre, ils sont plus susceptibles de comprendre la finalité de ces règles, d'y adhérer et de les expliquer aux bénéficiaires, ce qui se traduit par une meilleure performance de l'ensemble du système. Les GALPA devraient aussi participer aux réexamens périodiques du système de mise en œuvre, en attirant l'attention de l'AG sur ce qui fonctionne bien et sur les améliorations possibles.

CONSEIL



N'oubliez pas d'impliquer les GALPA dans la conception des systèmes de mise en œuvre !



Le saviez-vous ?

L'enquête sur la mise en œuvre menée par le FARNET a révélé que les GALPA impliqués dans la conception et le réexamen permanent du système de mise en œuvre se sentaient **moins contraints** par les procédures que ceux qui y participent peu ou pas.

Un **Réseau national** (RN) qui fonctionne bien peut revêtir une importance cruciale en facilitant le dialogue avec les GALPA lors de la conception (et, plus tard, du réexamen) du système de mise en œuvre. Il importe de veiller à ce que le RN soit mis en place dès que possible et jouisse d'une autonomie suffisante pour pouvoir être perçu comme un acteur neutre par les GALPA.



Exemple : rôle du Réseau national dans l'amélioration de la mise en œuvre

En **France**, depuis la période 2014-2020, la mise en œuvre du DLAL est déléguée aux autorités régionales. Le RN soutient dans le pays toutes les parties prenantes chargées de la mise en œuvre aux niveaux national, régional et local, en visant surtout à :

- réunir autour de la table toutes les parties prenantes de la mise en œuvre afin de faciliter les échanges et de créer un climat de confiance ;
- encourager la coordination entre régions et une compréhension commune des règles de mise en œuvre ;
- promouvoir et présenter des projets de haute qualité afin de donner une image positive du DLAL à toutes les parties prenantes concernées.

Facteurs clés de réussite du soutien du RN pour améliorer la mise en œuvre :

- le RN devrait être mis en place dès que possible car cela contribuera à aplanir toute difficulté de mise en œuvre au plus tôt et permettra d'éviter les retards ;
- le RN devrait être indépendant et neutre pour pouvoir jouer un rôle de médiateur ;
- le RN devrait jouir d'une flexibilité suffisante pour concevoir ses opérations en fonction des besoins.

⁴ Dans les pays régionalisés, il est évidemment important d'impliquer aussi les autorités régionales (OI).

2.3 Quels outils utiliser pour faciliter la mise en œuvre ?

Les bénéficiaires jugeront du soutien reçu des GALPA en grande partie en fonction de la simplicité et de la rapidité d'accès aux conseils et au financement. Certains outils sont particulièrement utiles pour faciliter la mise en œuvre, notamment :

-  les options de coûts simplifiés (OCS) ;
-  les projets-cadres ;
-  le regroupement d'un cofinancement national avec un financement de l'UE ;
-  des systèmes informatiques faciles d'utilisation.

Options de coûts simplifiés

Le recours aux OCS peut aider les AG à aplanir deux difficultés liées aux systèmes de mise en œuvre : la crainte des erreurs et la charge administrative formée par le contrôle des candidatures et des demandes de paiement. L'idée est la suivante : l'AG détermine à l'avance les montants de financement pouvant être alloués à certains types d'opérations ou de coûts. Pendant la mise en œuvre, les promoteurs de projet n'ont plus besoin de rendre compte des coûts réels, à condition de pouvoir prouver qu'ils ont réalisé le projet et/ou livré des réalisations ou atteint des résultats spécifiques.

Plusieurs types d'OCS sont possibles au titre d'un financement de l'UE (y compris du FEAMP) :

- **montants forfaitaires** : montant fixe de financement lié à une réalisation spécifique, p. ex. une étude ou un séminaire. Si le projet livre cette réalisation et répond ainsi à un critère pertinent, le bénéficiaire reçoit la subvention sans devoir présenter le calcul détaillé de ses coûts ni justifier ses dépenses ;
- **coûts unitaires** : l'AG peut établir le montant de financement pouvant être alloué par unité spécifique, p. ex. pour chaque participant formé. La subvention totale se calcule alors en vérifiant combien de participants ont été formés, sans considérer les frais réels payés pour les conférenciers, les salles de réunion, etc. ;
- **taux forfaitaires** : le financement éligible pour certaines parties d'un projet est calculé par rapport à une autre partie du projet. Par exemple, les coûts indirects ou les frais de personnel peuvent être calculés selon un pourcentage d'autres types de coûts, auquel cas le bénéficiaire n'a pas à justifier la partie des coûts couverte par le taux forfaitaire.

Il est important d'**adapter le choix de l'OCS au type d'opération et de définir avec soin les critères d'attribution du financement.**

Ainsi, le fait de recourir à des montants forfaitaires pour des projets consistant en une seule activité, par exemple une étude ou une réunion, permet de simplifier considérablement les procédures administratives à suivre pour octroyer le financement au bénéficiaire. Néanmoins, si des montants forfaitaires sont utilisés pour des projets dont le produit attendu est difficile à garantir ou dont le produit est défini trop précisément, cette option peut engendrer des risques pour les bénéficiaires. Par exemple, si la réalisation ou produit d'une formation a été défini comme « 20 participants formés » et que seuls 19 ont effectivement été formés, le promoteur de projet ne recevra aucun financement. Pour ce type de projet, il est préférable de définir la réalisation de façon plus minutieuse (p. ex. une formation de X heures et un minimum de Y participants) ou de recourir à des coûts unitaires, ce qui permettra au promoteur de projet d'obtenir un remboursement selon un taux convenu par participant.

Les OCS peuvent largement simplifier les procédures pour les AG, les GALPA et les bénéficiaires mais elles demandent un investissement en temps et en travail lors de la phase initiale pour l'établissement des conditions et des coûts admis. Elles sont donc surtout utiles lorsqu'il y a un grand nombre d'opérations ou de types d'opérations similaires qui se prêtent à un traitement standard. Une fois les OCS en cours d'utilisation, l'AG ou l'OI n'ont plus besoin de vérifier les documents financiers des bénéficiaires qui sont liés aux dépenses couvertes par ces OCS, ce qui fait gagner un temps précieux.

La proposition de RPDC (art. 48) prévoit plusieurs modes de calcul des coûts dans un système d'OCS :

- > utilisation d'une **méthode de calcul** juste, équitable et vérifiable, fondée sur des données statistiques, des jugements d'experts, des pratiques comptables courantes ou des données historiques tirées de projets antérieurs ;
- > pour les subventions inférieures à 200 000 euros, utilisation d'un **projet de budget** à présenter par le demandeur et à approuver par l'organisme chargé de sélectionner l'opération ; si les coûts prévus dans ce projet de budget sont éligibles et raisonnables, le bénéficiaire doit uniquement démontrer que le projet a été correctement mené et a livré ses réalisations ou atteint ses objectifs escomptés, sans nécessité de présenter ni de vérifier les dépenses réelles ;
- > utilisation de règles applicables à des **systèmes similaires** dans le cadre de politiques de l'UE ou de systèmes nationaux.

CONSEIL



Si vous avez décidé d'utiliser des OCS, pas besoin de vérifier les documents financiers, ce qui nuirait à la finalité et au temps investi pour la mise en place de ces OCS !

Afin de pouvoir les justifier aux auditeurs, il importe de garder une trace du raisonnement et des calculs qui ont abouti à l'OCS proposée.

CONSEIL



N'oubliez pas de réexaminer régulièrement vos calculs car les coûts des biens et services peuvent changer au cours de la période de mise en œuvre.

Si l'AG n'est pas en mesure d'élaborer des OCS à l'aide des méthodes ci-dessus (ou craint de commettre des erreurs dans les calculs), elle peut recourir à des « **OCS standard** », c.-à-d. des méthodes de calcul déjà définies dans la législation de l'UE, en particulier la proposition de RPDC (art. 49 à 51). Les taux forfaitaires suivants sont prévus :

a. coûts indirects d'une opération :

- jusqu'à 7 % des coûts directs éligibles ;
- jusqu'à 15 % des frais de personnel directs éligibles ;

b. les frais de personnel directs d'une opération peuvent être calculés jusqu'à hauteur de 15 % d'autres coûts directs (hors personnel) ;

c. les coûts directs non liés au personnel peuvent être calculés jusqu'à hauteur de 40 % des frais de personnel directs éligibles de l'opération.

CONSEIL



- > Les OCS sont utiles en cas de nombreuses opérations similaires.
- > Gardez une trace de votre méthode de calcul.

Les deux dernières méthodes ((b) et (c)) ne peuvent être combinées. L'AG peut évidemment établir des OCS dotés de valeurs maximales plus élevées que celle mentionnées ci-dessus mais elle doit alors élaborer une méthode juste et équitable pour calculer de telles valeurs.

Exemple : OCS pour frais de fonctionnement et d'animation

L'AG LEADER **polonaise** a mis en place un système de taux forfaitaires pour les frais de fonctionnement et d'animation. Les montants ont été calculés sur la base des frais réels encourus dans la période 2007-2013, compte tenu du budget total du GAL et du nombre d'habitants. Pour la période 2014-2020, le montant maximal que les GAL peuvent obtenir au titre de frais de fonctionnement et d'animation va de 312 500 euros pour les GAL les plus petits à 662 500 euros pour les plus grands.

Pour être éligibles aux OCS, les GAL doivent répondre aux conditions suivantes :

- > mettre en œuvre leur SDL comme stipulé dans leur contrat ;
- > établir un bureau du GAL ouvert pendant un nombre d'heures minimum et occupant un nombre minimum d'employés (de 2 à 5 équivalents temps plein, en fonction de la taille du GAL) ;
- > organiser les appels à projets et la sélection des projets, y compris des réunions régulières de l'organe décisionnel du GAL ;
- > gérer un site web et des activités de communication ;
- > fournir conseils et appui aux promoteurs de projet.

Pour une description étape par étape de la façon dont les OCS ont été calculées et mises en place par l'AG polonaise, voir : https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/w3_scos-leader_factsheet4_0.pdf

Dans la période 2014-2020, plusieurs ÉM (p. ex. Grèce et Autriche ainsi que quelques régions d'Allemagne) ont introduit des taux forfaitaires applicables aux frais de fonctionnement des GAL et/ou GALPA, en utilisant l'option « standard » tirée du RDPC, c.-à-d. des coûts indirects à hauteur de 15 % des frais de personnel directs. Le GAL(PA) doit fournir la preuve de ses frais de personnel sur la base des dépenses réelles, mais les autres coûts de ses opérations (bureaux, fournitures de bureau, télécommunications, etc.) sont simplement calculés à hauteur de 15 % des frais de personnel, sans nécessité d'être prouvés ou vérifiés.

Exemple : les OCS pour certains types de projets

Dans la région **allemande** de Saxe, l'AG a conduit une analyse des types de projets les plus fréquemment soutenus par les GAL (au titre du FEADER). Elle a constaté que de très nombreux projets comprenaient des coûts de transformation ou de rénovation complète de bâtiments devant servir à des services publics, des entreprises ou comme logements.

Sur la base des données statistiques relatives aux coûts similaires dans la région, le coût unitaire de 1 m² de transformation ou de rénovation de bâtiments a été fixé à 1 272 euros ; ce coût est ensuite multiplié par l'intensité de l'aide (p. ex. 50 %) en fonction du projet. Depuis 2019, toutes les opérations impliquant ce type d'activités bénéficient d'un taux forfaitaire par m², indépendamment de la destination du bâtiment et sans nécessité d'apporter la preuve des dépenses.

Voir : https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/w36_sco_saxony-de_griessse.pdf

Le témoignage des parties prenantes est clair : l'introduction des OCS est une « révolution administrative » !

CONSEIL



Assurez-vous que toutes les parties prenantes concernées (toutes les unités de l'AG pertinentes, l'organisme payeur, les GALPA, etc.) comprennent bien la différence entre les financements par OCS et ceux basés sur les coûts, et soient dûment formés à ce sujet.

Pour plus d'informations sur l'utilisation des OCS dans le cadre du DLAL, voir : https://enrd.ec.europa.eu/news-events/events/enrd-workshop-simplified-cost-options-experience-gained-and-new-opportunities_fr

Une note d'orientation sur les OCS dans la période 2014-2020 a été élaborée par la Commission européenne et peut être consultée (dans toutes les langues de l'UE) via ce lien ⁵ : https://ec.europa.eu/regional_policy/fr/information/publications/guidelines/2014/guidance-on-simplified-cost-options-scocs-flat-rate-financing-standard-scales-of-unit-costs-lump-sums



Projets-cadres

Le DLAL s'avère particulièrement efficace pour répondre aux besoins des petits bénéficiaires, tels que les micro-entreprises et petites entreprises, les petits pêcheurs artisans, les petites ONG locales, etc., qui sont souvent peu en mesure de compléter des formulaires de demande complexes ou d'attendre longtemps pour obtenir l'approbation de leur idée de projet. C'est là que le concept de « projets-cadres » peut se montrer utile.



Assurez l'accès au financement pour les parties prenantes à petite échelle !

Un « projet-cadre » est un ensemble de petites opérations (habituellement liées à un seul thème ou type de bénéficiaire) qui, du point de vue de l'AG/l'OI, est traité comme un projet unique dont le bénéficiaire est le GALPA. Au sein d'un tel projet, le GALPA peut inviter les parties prenantes locales à demander de petites subventions (p. ex. entre 1 000 et 10 000 euros). La procédure de demande peut s'avérer beaucoup plus simple et toutes les décisions se prennent au niveau du GALPA ; parfois, les paiements sont aussi exécutés directement par le GALPA. Cette solution augmente légèrement les tâches administratives du GALPA mais peut grandement faciliter l'accès au financement pour les petits bénéficiaires. Dans certains régimes, le GALPA peut également déléguer la gestion du projet-cadre à un partenaire local, comme une ONG expérimentée.

Il est important de veiller à ce que le projet-cadre, sans se réduire à l'introduction d'une couche supplémentaire de prise de décisions, permette de réduire la charge globale de travail administratif et d'éviter la répétition des mêmes vérifications à différents niveaux.



Exemples: projets-cadres

L'AG **suédoise** utilisait déjà des projets-cadres lors de la période 2007-2013 dans le cadre de LEADER. Depuis 2019, elle applique aussi ce concept à tous les Fonds ESI. Les GALPA peuvent obtenir jusqu'à 40 000 euros pour un projet-cadre, qui peut consister en plusieurs petites opérations axées sur un thème spécifique (développement des PME, jeunesse, etc.). Les activités individuelles sont sélectionnées lors des réunions du GALPA. L'AP ne vérifie les opérations individuelles que lors de la demande de paiement (à introduire individuellement pour chaque activité).

En **Pologne**, les GAL et GALPA peuvent aussi mettre en œuvre des projets-cadres financés au titre de l'un des Fonds ESI. Le montant maximal d'un projet-cadre est d'environ 70 000 euros, et chaque activité peut recevoir un montant approximatif variant de 1 200 à 12 000 euros. Le GALPA lance un appel auprès des parties prenantes locales, sélectionne les initiatives qu'il souhaite financer, puis les présente à l'OI en tant que projet global en vue de sa vérification et approbation. Le GALPA est entièrement responsable de la réussite du projet et de tous les contacts avec l'OI. De ce fait, le travail administratif des promoteurs individuels est sensiblement allégé. Ces subventions ne sont pas octroyées aux projets à orientation commerciale. Par ailleurs, le soutien aux entités du secteur public est limité à 20 % du budget du projet-cadre. Les petites associations locales bénéficient donc d'une forte priorité pour accéder aux financements.

5 L'Unité d'appui FAME rédige actuellement un document de travail sur les OCS, qui sera disponible en 2020.



Regroupement d'un cofinancement national avec un financement de l'UE

En concevant son système de mise en œuvre, l'AG doit aussi décider de la source de la contribution nationale (cofinancement) et de la façon de la combiner avec le financement du FEAMP. Dans la plupart des ÉM, le cofinancement national ou régional est regroupé avec la contribution de l'UE et octroyé au GALPA pour lui permettre de financer la mise en œuvre de sa stratégie. Cette solution, qui est la plus simple, offre une certitude tant aux GALPA qu'aux bénéficiaires quant au budget total disponible. Ainsi, quand les GALPA reçoivent le financement destiné à leur stratégie, les parties provenant de l'UE et du pays sont déjà combinées ; aucun travail spécifique n'est requis pour déterminer ou calculer les niveaux de cofinancement.

Les mêmes principes devraient s'appliquer lorsque le financement national/régional est complété par un financement provenant d'autorités locales : idéalement, les GALPA devraient recevoir un tel financement pour la totalité de leur stratégie ou au moins pour chaque durée d'un an.



Dans l'UE, il existe cependant quelques cas où le GALPA (ou le bénéficiaire) doit rechercher un cofinancement national pour chaque projet. Cela non seulement allonge le processus d'élaboration et d'approbation des projets mais aussi donne un pouvoir disproportionné à l'autorité publique qui décide d'allouer le cofinancement au cas par cas. Ce système est contraire à l'approche ascendante du DLAL, qui veut que les décisions relatives aux projets soient prises collectivement par le partenariat local.

CONSEIL



Regroupez le cofinancement national avec celui de l'UE !



Systèmes informatiques faciles d'utilisation

Pour l'obtention d'un financement de l'UE, un système informatique bien pensé peut simplifier tout le processus de demande d'évaluation, de sélection et d'approbation des demandes, de présentation et de vérification des demandes de paiement, d'exécution des paiements et d'établissement de rapports. Un tel système peut, par exemple :

- réduire le nombre d'erreurs dans les demandes grâce aux formulaires partiellement préremplis ou à la possibilité de calculer automatiquement les budgets ;
- faciliter l'enregistrement de la prise de décisions en veillant à ce que tous les membres concernés de l'organe décisionnel notent le projet par rapport aux critères pertinents, etc.
- réduire le travail superflu et les erreurs qui se produisent quand plusieurs personnes doivent saisir les mêmes données à plusieurs occasions ;
- accélérer les échanges d'informations entre les diverses parties prenantes de la chaîne de mise en œuvre (bénéficiaire, GALPA, AG, OI, etc.) et faciliter la fourniture des données ou documents manquants ;
- permettre différents niveaux d'accès et d'autorisation, facilitant ainsi le processus d'approbation des demandes et des paiements ;
- permettre aux demandeurs et aux GALPA de suivre l'avancement d'une candidature ou d'une demande de paiement tout au long des divers stades d'approbation et de paiement ;
- permettre de suivre les progrès et d'élaborer des rapports en toute facilité (par exemple, le système peut aider à répondre aux exigences d'établissement de rapports d'Infosys) ;
- offrir des informations de gestion, par exemple sur l'efficacité des diverses étapes du processus de mise en œuvre, en indiquant les étapes où des améliorations seraient nécessaires ;
- etc.

Sans être un but en soi, le développement du système informatique doit servir à améliorer la mise en œuvre. D'ailleurs, un système informatique qui fonctionne mal peut multiplier les erreurs et engendrer des retards supplémentaires. C'est pourquoi il est important de **consacrer préalablement assez de temps et de travail à la conception du système** afin d'assurer son efficacité. L'une des caractéristiques essentielles d'un bon système est sa flexibilité : un système trop rigide peut en effet bloquer les projets innovants. Il s'avère parfois nécessaire de former les parties prenantes locales (GALPA et bénéficiaires) à l'utilisation du système. Ayez aussi à l'esprit que le système informatique doit favoriser – mais ne pas remplacer – une véritable discussion sur la qualité des projets. Une telle discussion n'est possible que lors d'une réunion en face à face ; on ne peut se contenter d'un calcul automatique des votes individuels (voir la section 4.2).



Exemples de systèmes informatiques adéquats pour le DLAL

La **Suède** dispose d'un système informatique intégré qui couvre tous les stades de mise en œuvre des financements de l'UE, depuis la demande jusqu'au paiement final, et comprend une série de procédures (« routines ») applicables aux projets de DLAL. Ce système offre aux diverses parties prenantes des niveaux variables d'accès aux données. Par exemple, le GALPA peut suivre les progrès des demandeurs, les aider ou répondre à leurs questions ; certaines tâches peuvent être partagées entre le GALPA et l'AG ; il est possible de voir quels employés du GALPA ont consulté le projet (ce qui ouvre la possibilité de désigner des « administrateurs verts » – voir ci-dessous), etc.

Le développement du système suédois a demandé beaucoup de temps. Dans un premier temps, il a été à l'origine de quelques difficultés et retards dans la mise en œuvre du DLAL mais son fonctionnement a fini par s'améliorer. Quant à l'AG et aux GALPA, ils ont appris à l'utiliser. Toutes les informations fournies par le demandeur ou saisies par les administrateurs sont stockées dans le système. Chaque décision (p. ex. indiquant que le projet répond à un certain critère) doit être justifiée, ce qui contribue à la transparence globale du processus.

Le **Danemark** a développé un outil adapté à la spécificité du DLAL. Appelé PROMIS (Project Result-Oriented Management and Information System – *Système d'information pour la gestion de projet axé sur les résultats*), ce système permet de traiter les demandes de façon rationalisée, cela depuis le niveau du demandeur jusqu'à celui du GALPA et de l'AG, et facilite le travail de recherche de consensus des organes décisionnels du GALPA. Il est également utile de recueillir en continu des informations sur les réalisations et résultats des projets, et de suivre les progrès au niveau de la stratégie du GALPA et de l'ensemble du programme. Pour plus d'informations, voir sur : https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet2/on-the-ground/good-practice/methods/promis_en

Le développement de ces deux systèmes a nécessité des consultations intensives entre l'AG et les GALPA. Ces consultations figurent parmi les facteurs clés de réussite des systèmes, tout comme la formation approfondie à l'utilisation du logiciel.

3. Sélection des GALPA et des stratégies



En parallèle avec la conception du système de mise en œuvre, l'AG doit veiller à la mise en place de l'élément crucial de ce système : le GALPA. Le processus qui consiste à sélectionner les GALPA et à les rendre opérationnels est donc l'une des étapes indispensables pour permettre aux financements de l'UE d'atteindre les acteurs locaux.

Le processus de sélection est généralement organisé de l'une des façons suivantes :

- **sélection en deux étapes** : l'AG invite des partenariats locaux ou des initiatives appartenant à toutes les zones potentiellement éligibles à soumettre une « manifestation d'intérêt » (demande simplifiée). Les groupes qui ont passé avec succès l'évaluation de cette première étape (principalement sur la base des caractéristiques de la zone et de la qualité du partenariat) sont invités à élaborer une demande complète présentant leur stratégie de développement local ;
- **sélection en une étape** : l'AG lance un appel ouvert aux stratégies locales et évalue ensemble les zones, partenariats et stratégies proposés.

Dans les deux cas, il est possible d'aider la communauté locale à mettre en place le partenariat local et à concevoir sa stratégie grâce à un **soutien préparatoire**.

Pour lancer cet appel, l'AG doit déterminer :

- quelles zones sont éligibles à un soutien au titre du DLAL dans le secteur de la pêche ; l'AG devrait pour cela donner une idée générale des types de zones éligibles – p. ex. toutes les zones côtières ou les zones où la pêche revêt une certaine importance – ou des seuils de population. L'idéal, toutefois, est de laisser aux GALPA la liberté de définir les frontières précises de leur zone en conformité avec les spécificités locales ;
- le champ d'application du soutien, p. ex. le montant maximal du financement par GALPA, le nombre escompté de GALPA, l'attribution d'une priorité à la pêche artisanale ou à la croissance bleue en général, etc. ;
- les critères de sélection des stratégies : qualité de la logique d'intervention (liens entre les besoins, objectifs, activités et résultats), caractère mesurable et réaliste des résultats, capacité du demandeur et qualité des ressources humaines, etc. ;
- un calendrier pour la présentation et l'évaluation des SDL ;
- toute autre condition ou exigence à remplir par les GALPA.

Pour plus d'informations sur l'élaboration des critères applicables aux zones et aux stratégies, et sur la mise en place d'un soutien préparatoire, voir les FAQ de FARNET sur : https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet2/tools/faq_en

L'élaboration et le lancement de l'appel destiné aux GALPA, et plus tard l'analyse et la sélection des stratégies locales peuvent prendre un certain temps. Pour la période 2014-2020, une date limite a été fixée pour la sélection des GALPA. Grâce à cela, la quasi-totalité des 367 GALPA avaient déjà été formellement sélectionnés à cette date (31 décembre 2017). À titre de comparaison, au même stade du programme 2007-2013, seuls 171 GALPA avaient été sélectionnés, soit moins de 50 % du nombre final de GALPA.

Dans certains ÉM, toutefois, alors que les AG avaient respecté la date limite de sélection des GALPA, elles n'ont pas réussi à finaliser toutes les règles nécessaires pour lancer la mise en œuvre. L'on a vu ainsi une série de cas où les GALPA avaient été formellement sélectionnés mais ont dû attendre plus d'un an pour lancer leurs appels à projets ou recevoir le remboursement de leurs frais de fonctionnement. Des situations de ce type engendrent de graves conséquences sur le terrain, notamment la démotivation des parties prenantes locales, la perte de personnel du GALPA ou la perte de confiance dans le DLAL.

Rendre et garder les GALPA opérationnels !

Le développement local est un **processus continu et à long terme** qui ne peut être bouclé en 5 ou 6 ans ni interrompu entre les périodes de programmation sans conséquences négatives. Si l'on tarde à rendre les GALPA opérationnels, les problèmes suivants peuvent apparaître :

- > La **SDL devient obsolète** car le contexte et les besoins locaux ont changé depuis son approbation.
- > Les **membres et les bénévoles du GALPA ne voient plus l'intérêt** de consacrer du temps à l'initiative.
- > Le **personnel du GALPA recherche d'autres emplois** en emportant avec lui un précieux bagage de compétences, connaissances et contacts.
- > Les **promoteurs de projet potentiels perdent leur motivation et la confiance** dans les GALPA et, dans certains cas, abandonnent des projets d'importance cruciale pour la stratégie du GALPA.



Évitez tout vide de financement pour les GALPA entre les périodes de programmation !

Comment rendre les GALPA opérationnels plus rapidement ?



Le saviez-vous ?

La proposition de RPDC pour la période 2021-2027 stipule que les GAL et GALPA **doivent être sélectionnés et opérationnels** dans l'année suivant l'approbation du PO concerné.

En 2018⁶, les AG chargées du DLAL dans le secteur de la pêche ont rédigé les recommandations suivantes dans le but de rendre les GALPA opérationnels aussi vite que possible à partir de 2021 :

- > Commencez dès que possible à parler aux GALPA sur un mode informel afin de vous assurer que le travail sur les stratégies sur le terrain commence tôt et que la législation nationale prenne en compte les besoins et priorités locaux.
- > Une grande partie du travail (impliquer les parties prenantes locales, définir les besoins locaux, etc.) peut déjà s'effectuer avant le lancement de l'appel.
- > Les appels à stratégies des GALPA peuvent être lancés tout de suite après le début de la période de financement et même avant l'approbation formelle des programmes opérationnels (PO).
- > Il existe différents stades dans le processus législatif national (développement des procédures internes, etc.), dont certains ne dépendent pas de l'élaboration du PO.
- > Du personnel en nombre suffisant et doté des compétences adéquates est nécessaire au sein de l'AG pour gérer l'appel et l'élaboration des règles nationales de mise en œuvre ; certaines tâches peuvent être externalisées.

6 Lors d'une réunion organisée par l'Unité d'appui FARNET les 19 et 20 avril 2018.

- Les règles nationales de mise en œuvre devraient être réduites au minimum : plus elles seront détaillées, plus longtemps il faudra pour les développer et les faire appliquer en pratique.
- Les frais de fonctionnement du GALPA devraient être couverts jusqu'à l'année n+2, voire n+3⁷.
- Ayez à l'esprit le calendrier des élections nationales afin de progresser le plus possible en parallèle avec la législation nationale avant les périodes législatives « mortes », pendant lesquelles plus rien de se décide.

CONSEIL



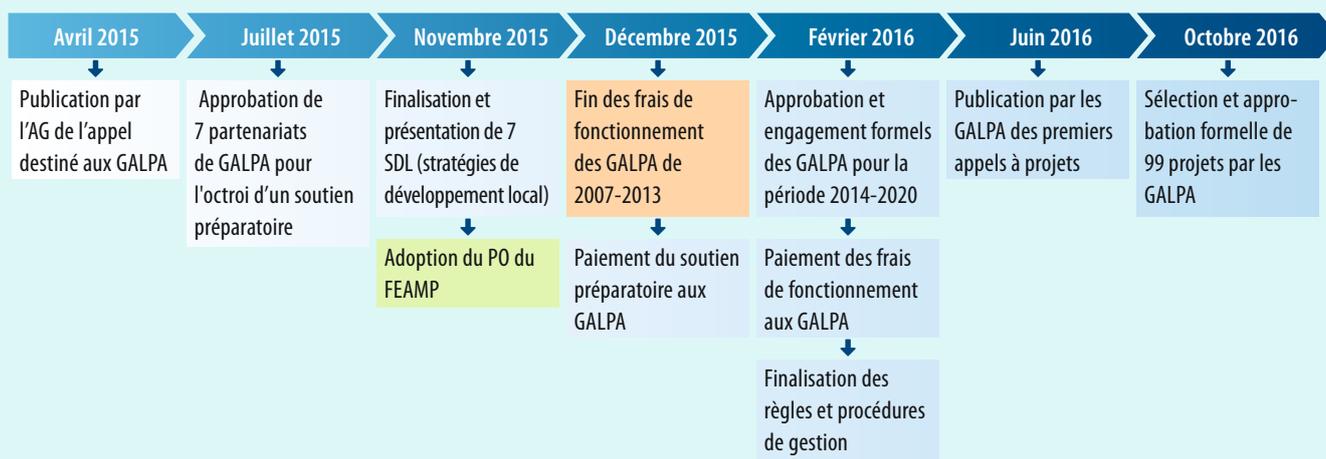
N'attendez pas l'approbation du PO pour rédiger et lancer l'appel à stratégies des GALPA !



Exemple : assurer un lancement rapide pour les GALPA en Galice

L'AG de **Galice** a planifié la transition de la période 2007-2013 à 2014-2020 de manière à pouvoir lancer le plus vite possible les opérations des GALPA. Cette précaution a contribué à maintenir la dynamique locale et la crédibilité acquises par les GALPA et permis d'assurer une disponibilité rapide des fonds pour les nouveaux projets.

Voici la ligne du temps des étapes clés qui ont été suivies :



Deux importants facteurs de réussite ont été la confiance et la qualité de la communication entre l'AG et les GALPA mais aussi entre les AG régionale et nationale et la DG MARE. De nombreuses activités devaient en effet démarrer, voire s'achever, avant même l'adoption du PO.

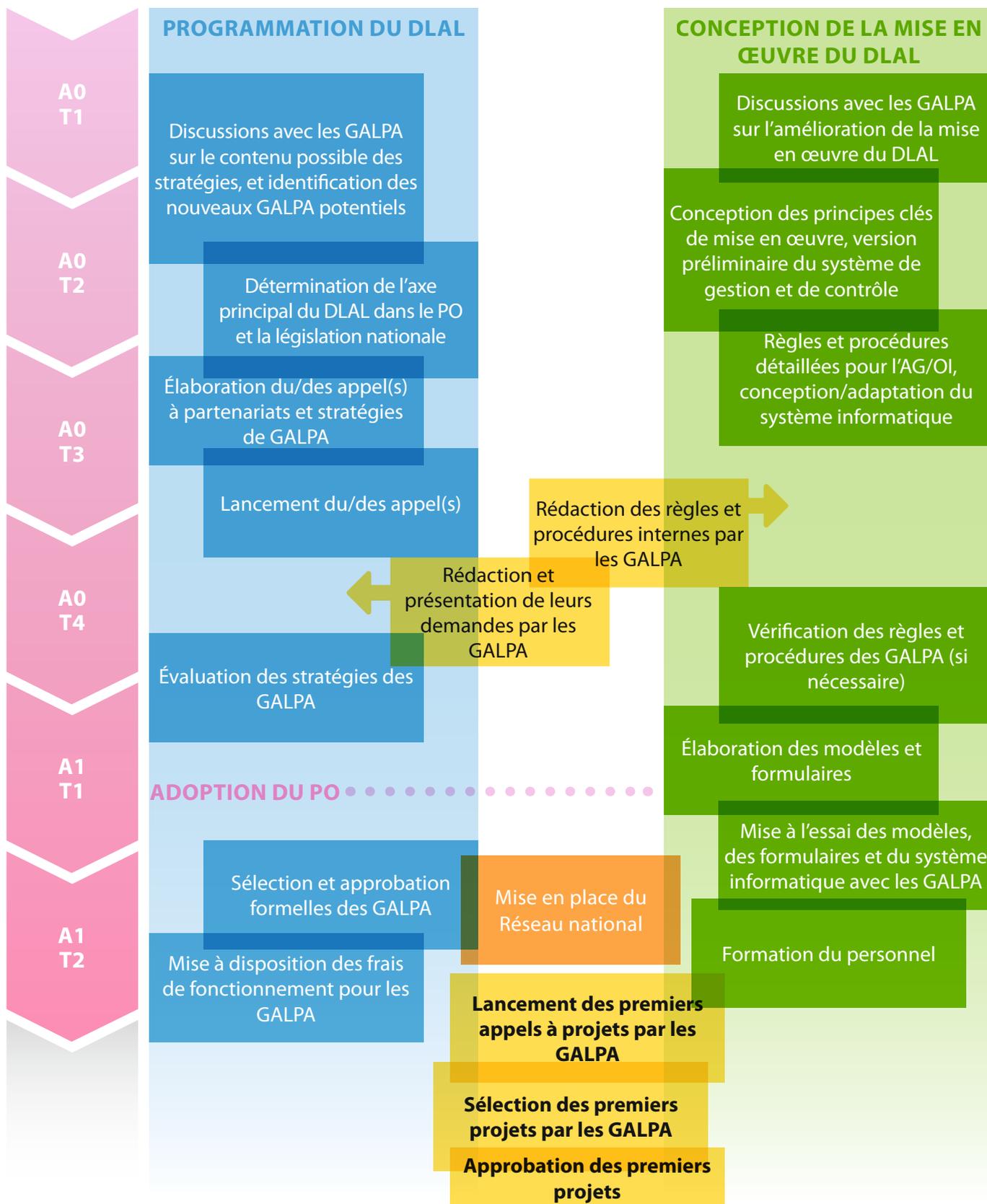
L'administration de Galice prévoit d'entamer déjà en 2020 les préparatifs en vue de la prochaine période de programmation, cela afin d'éviter tout « vide » dans le fonctionnement des GALPA.

Voir les [bonnes pratiques FARNET concernant l'expérience de la Galice](#).

7 Dans la période 2014-2020, les budgets des GALPA, y compris les frais de fonctionnement et d'animation, peuvent être dépensés jusqu'en 2023 (pour comparaison, en 2007-2013, la majorité des EM avaient autorisé les GALPA à dépenser leurs budgets jusqu'en juin 2015). Afin d'éviter le chevauchement de financements de deux périodes, l'AG peut stipuler que les GALPA ne peuvent commencer à utiliser leurs budgets 2021-2027 qu'à partir du moment où leurs dépenses de 2014-2020 ont été entièrement payées et justifiées.

Ligne du temps indicative pour la mise en place du système : depuis les discussions initiales avec les GALPA jusqu'à l'approbation des premiers projets locaux

Le schéma ci-dessous présente les activités à mener pour assurer le lancement et la mise en œuvre efficaces du DLAL. La ligne du temps sur le côté gauche du schéma est indicative ; les AG devront estimer la durée probable de chaque étape.



4. Sélection et approbation des opérations

Dans ce chapitre, nous examinerons le processus de mise en œuvre, depuis le moment où le GALPA lance un appel à projets jusqu'à la décision finale d'octroi du soutien au projet. Les étapes suivantes seront traitées :

-  **Demande** : étape pendant laquelle le GALPA lance l'appel à projets et les promoteurs de projet potentiels rédigent et présentent leurs demandes de financement.
-  **Sélection** : évaluation des demandes et adoption par l'organe pertinent du GALPA de la décision de sélectionner les demandes qui semblent les plus susceptibles de contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques.
-  **Approbation** : vérification de l'éligibilité des opérations sélectionnées en vue d'un financement.

4.1 Demande

Cette étape comporte habituellement les activités suivantes :

 **Détermination du contenu de l'appel** : types de projets pouvant être soutenus, montant de financement par bénéficiaire et intensité de l'aide, critères de sélection, etc. Certains principes de base sont en général établis au niveau national (parfois régional) et les types plus détaillés de projets, les montants, les critères, etc. sont précisés par le GALPA en conformité avec sa stratégie locale. Les GALPA doivent aussi élaborer des procédures internes de gestion et de sélection des demandes.

 Dans certains ÉM, les GALPA sont libres de déterminer les types de projets qu'ils souhaitent soutenir, et les critères de sélection sont entièrement basés sur la législation de l'UE et les priorités locales, sans restrictions supplémentaires établies au niveau national. Des formations ou orientations sont parfois nécessaires pour aider la communauté locale à axer le soutien sur les possibilités de développement les plus prometteuses et à éviter de vouloir tout faire à la fois.

Dans certains ÉM, des règles supplémentaires sur ce qui peut être financé ont été introduites au niveau du programme (voir la section 2.1 pour des recommandations sur la manière de procéder). Dans de tels cas, la grande majorité des GALPA élaborent eux-mêmes leurs critères de sélection (comme précisé dans le RPDC) en tenant compte de ces exigences nationales.

 Néanmoins, certaines AG essaient de standardiser le processus de sélection de projets locaux en établissant les critères de sélection au niveau national/régional (même si, dans certains cas, les GALPA peuvent encore les adapter au contexte local, p. ex. en attribuant des pondérations). Comme expliqué à la section 2.1 plus haut, cette façon de procéder n'est pas conforme à la définition des tâches des GALPA énoncée dans le RPDC et peut nuire au sentiment d'appropriation par la communauté, pourtant crucial pour la réussite de la stratégie.

 **Lancement du/des appel(s) à projets.** La méthode la plus simple consiste à gérer un appel ouvert pendant toute la période (appel permanent). Les promoteurs de projet peuvent ainsi présenter leurs demandes au GALPA n'importe quand ; l'organe décisionnel se réunit et analyse ces demandes de façon périodique. Sinon, des appels spécifiques peuvent être lancés, par exemple une ou deux fois par an. Certains GALPA organisent des appels distincts pour différents types de projets (à vocation touristique, éducative, etc.) ou de bénéficiaires (publics, privés, etc.). On peut aussi lancer des appels thématiques ad hoc si un appel standard n'a pas suscité suffisamment de projets dans un domaine spécifique.

Il est important de veiller à ce que tous les bénéficiaires potentiels aient accès aux informations relatives à l'appel, et de laisser un délai suffisant pour l'élaboration des demandes.

 Certains GALPA publient le calendrier indicatif des appels à projets sur leur site web (p. ex. pour l'année ou toute la période), permettant ainsi aux demandeurs de préparer leur proposition bien à l'avance. Dans certains ÉM, des règles ou orientations spécifient le laps de temps minimum qui doit s'écouler entre le lancement de l'appel et la date limite d'introduction.

 Parfois, avant de lancer l'appel, les GALPA doivent vérifier auprès de l'AG ou de l'OI la date ou le contenu de l'appel ou le montant du financement disponible. Il est important qu'ils puissent rapidement obtenir cette confirmation afin de ne pas retarder le lancement.

 Certaines AG jouent un rôle actif dans les appels à projets : elles élaborent leur contenu et/ou les publient elles-mêmes. Même si cela réduit le travail administratif du GALPA, la charge de travail supplémentaire à assumer par l'AG (ou l'OI), qui ne dispose pas souvent des ressources humaines adéquates, peut se traduire par des retards, une situation non conforme au RPDC.

 Les demandeurs **élaborent leurs propositions et les présentent au GALPA**. Les GALPA organisent habituellement une formation, la fourniture de conseils et d'autres formes d'appui pour aider les promoteurs de projet à élaborer des demandes de haute qualité. Il est important de s'assurer que cet appui soit disponible pour toutes les parties intéressées et que les personnes l'ayant fourni ne participent pas au processus de sélection. Si l'appel comporte une date limite, il faudra enregistrer précisément la date de réception de chaque demande.

CONSEIL



Simplifiez les conditions de demande pour les petits projets.

Idéalement, les formulaires de demande et les exigences d'information devraient être adaptés à la taille relativement réduite des projets (en moyenne, le soutien public total d'un projet de DLAL est d'environ 40 000 euros) et aux capacités des bénéficiaires habituels du DLAL : pêcheurs, petites ou micro-entreprise, petites ONG locales, etc.

Simplification des conditions de demande

Dans certains ÉM, les conditions à remplir pour demander un financement de l'UE sont parfois très lourdes. Par exemple, des demandeurs doivent fournir des copies de tous les documents attestant de leur statut juridique, de leur respect de la législation fiscale, etc. Les petits bénéficiaires ont parfois beaucoup de mal à remplir de telles conditions.

Différentes solutions existent pour aplanir ces difficultés. En **Pologne**, par exemple, il fallait auparavant joindre un grand nombre de documents à une demande de fonds de l'UE. La législation a été modifiée en 2011 dans le but de réduire le travail administratif. Dans beaucoup de cas, les demandeurs peuvent maintenant se contenter de signer une déclaration indiquant qu'ils remplissent les conditions. Ils ne doivent en fournir la preuve que sur demande, p. ex. en cas de contrôle. Une autre règle a été instaurée interdisant à une autorité publique d'exiger des informations auxquelles elle a officiellement accès. Cela a considérablement réduit la quantité de documents à traiter dans le cadre des procédures administratives.

Même dans les ÉM utilisant un format standardisé de demande pour tous les projets FEAMP, il est possible de simplifier les demandes de financement de projets de DLAL en n'obligeant à compléter certains champs ou parties du formulaire que pour les projets dépassant une certaine taille ; on peut en faire autant concernant le nombre de documents à joindre. Idéalement, pour les très petits projets (p. ex. inférieurs à 10 000 euros), il faudrait établir une version simplifiée du formulaire de demande, avec moins de pièces jointes obligatoires.

 Parfois, le respect de certaines règles demande beaucoup de temps et de travail aux demandeurs et peut s'avérer très coûteux, par exemple afin d'obtenir des licences ou autorisations pour certains types d'activités, ou des prêts ou garanties d'institutions financières. Dans de tels cas, il n'est pas raisonnable d'exiger ces preuves de tous les demandeurs, en particulier ceux dont les projets ne sont pas sélectionnés ou approuvés en vue d'une mise en œuvre. Il est donc recommandé de vérifier le respect de ces règles au stade de la décision finale sur l'éligibilité (ou lors de la signature du contrat avec le bénéficiaire, le cas échéant), voire plus tard, lors de l'introduction de la demande de paiement.

 Certaines règles sont particulièrement difficiles à respecter pour les parties prenantes locales à petite échelle. Ainsi, il est parfois exigé des demandeurs qu'ils démontrent leur capacité financière à mettre en œuvre le projet. Le demandeur doit habituellement prouver qu'il dispose d'un financement symétrique suffisant pour couvrir sa propre contribution, ou peut obtenir un tel financement, p. ex. auprès d'une banque ou d'une institution de microcrédit. Dans certains ÉM, toutefois, cette exigence est interprétée de façon très restrictive, obligeant les demandeurs à prouver qu'ils disposent au préalable de la totalité du financement du projet. Cette situation peut avoir pour effet de diriger le soutien du FEAMP vers des projets qui auraient de toute façon été mis en œuvre, même sans financement de l'UE (des projets qui profitent alors d'un « effet d'aubaine »), ou de prioriser les demandeurs représentant le secteur public ou de grandes entreprises.

 De plus en plus de GALPA utilisent des systèmes en ligne qui permettent de gagner du temps, de réduire les erreurs, de faciliter le suivi de l'ensemble du processus de demande et même de répondre rapidement aux questions des demandeurs. Idéalement, un tel système devrait être établi au niveau central et intégré avec d'autres stades de mise en œuvre, p. ex. l'approbation et le paiement (toutefois, certains GALPA utilisent un système de demande en ligne – et le trouvent utile – même s'il n'existe pas de système national intégré). Voir la section 2.3 sur les « Systèmes informatiques faciles d'utilisation ».

Processus de demande : les acteurs concernés et leurs responsabilités

Acteur clé	Responsabilités habituelles	Responsabilités supplémentaires possibles
AG ou OI	<ul style="list-style-type: none"> › définir les règles de base du soutien 	<ul style="list-style-type: none"> › confirmer que les GALPA peuvent lancer les appels › développer un système informatique pour la gestion des demandes
AG/OI ou GALPA	<ul style="list-style-type: none"> › élaborer les formulaires de demande et les conditions à remplir par les demandeurs 	
RN	<ul style="list-style-type: none"> › fournir une formation ou des orientations aux GALPA 	<ul style="list-style-type: none"> › aider à diffuser les informations destinées aux demandeurs, le cas échéant
GALPA	<ul style="list-style-type: none"> › élaborer le contenu de l'appel › élaborer les critères et la procédure de sélection › fournir une formation et des orientations aux demandeurs › garder la trace des demandes reçues 	
Promoteurs de projet	<ul style="list-style-type: none"> › rédiger et présenter leurs demandes 	

Calendrier provisoire

Délai nécessaire pour élaborer et lancer l'appel : varie beaucoup en fonction du niveau de détail et du statut juridique de la documentation de l'appel

Délai entre le lancement de l'appel et la présentation des demandes : au moins de 6 à 8 semaines (les bénéficiaires moins expérimentés ou néophytes, p. ex. des pêcheurs ou de petites ONG, ont parfois besoin de plus de temps).

4.2 Sélection des projets

Cette étape comporte habituellement les activités suivantes :

a **Vérification du caractère complet et correct des demandes.** Cette tâche est en général accomplie par les employés du GALPA et peut être associée à une vérification (préliminaire) de l'éligibilité. L'on évite ainsi les situations où l'organe décisionnel consacre du temps et du travail à analyser des projets incomplets ou inéligibles.



Le degré de détail des vérifications initiales varie entre les ÉM. Il convient de trouver un **juste milieu** entre des vérifications trop détaillées – qui augmentent la quantité de travail administratif au niveau du GALPA ainsi que le risque de voir les mêmes vérifications se répéter au niveau de l'AG/l'OI lors de l'approbation – et des vérifications trop peu détaillées – qui peuvent engendrer une situation où de nombreuses demandes sélectionnées par le GALPA s'avèrent inéligibles au cours de la phase d'approbation, avec beaucoup de demandeurs déçus. Pour trouver ce juste milieu, il faut une bonne coopération entre l'AG et les GALPA lors de l'élaboration des procédures de vérification des demandes.

Dans certains ÉM, la vérification d'éligibilité est effectuée par l'AG ou l'OI **avant** l'évaluation du projet par l'organe décisionnel. Bien que cette façon de procéder permette de s'assurer de l'éligibilité des projets sélectionnés et de réduire le travail administratif du GALPA, il est important qu'elle se traduise par une simplification réelle de la procédure, c.-à-d. que les mêmes vérifications ne soient plus répétées après la sélection, et que ce passage au crible porte uniquement sur l'éligibilité et ne serve pas de procédure de présélection des projets.

Les demandeurs peuvent se voir accorder un délai pour corriger les erreurs détectées dans leurs demandes.

b **Évaluation des demandes** par l'organe décisionnel du GALPA. Cet organe décisionnel peut être le conseil d'administration du GALPA ou un organe spécialement établi par l'assemblée générale pour adopter les décisions clés (dans certains cas, pour des projets de grande envergure, cet organe est l'assemblée générale elle-même). En fonction de la taille de l'organe décisionnel et du nombre de projets, la totalité ou une partie des membres examinent toutes les demandes. Par exemple, chaque demande peut être lue en détail par deux ou trois membres, qui présentent ensuite le projet en discussion plénière..



Dans la première partie de la réunion, il peut être utile de permettre une présentation orale des projets par les demandeurs ou les employés du GALPA ayant pris connaissance du projet. De cette façon, les membres de l'organe décisionnel peuvent demander des éclaircissements et mieux comprendre l'impact potentiel du projet sur la zone. Les demandeurs ne sont cependant pas censés rester présents lors de l'analyse ou du vote.



Dans certains ÉM, les représentants de l'AG ou de l'OI peuvent assister à la présentation et à l'examen des demandes au niveau du GALPA. Cela est souvent un bon moyen pour le personnel de l'AG ou de l'OI de prendre connaissance des projets et de la réalité sur le terrain, mais aussi de clarifier certaines questions de forme. Il est important que ce personnel ne participe pas au vote ou ne tente pas d'influencer la décision du GALPA quant à l'octroi d'un soutien au projet.

Quelle que soit la méthode d'évaluation des projets, l'ensemble du processus d'évaluation devrait être entièrement **transparent** et tout conflit d'intérêt doit être évité, p. ex. en excluant du processus d'évaluation les personnes impliquées dans les projets.

Il est également important de sélectionner les projets en tenant compte du **savoir local** et des **synergies** avec d'autres activités. L'évaluation ne devrait donc pas se réduire à un processus administratif consistant à cocher des cases et calculer des notations moyennes.



Quelques autres bonnes idées tirées de la pratique des GALPA ou GAL en matière de sélection des projets :

- > décision par consensus (plutôt que par votes individuels) ;
- > examen général du projet suivi d'un vote (les participants votent individuellement mais tiennent compte des résultats de leur discussion).

Le vote individuel sans discussion est à éviter. Si d'importants écarts de notation apparaissent entre des membres de l'organe décisionnel, il est conseillé de rejeter les deux notations extrêmes (la plus haute et la plus basse) ou de demander aux participants ayant donné ces notations extrêmes d'en débattre pour essayer de trouver un accord.

L'organe décisionnel doit **adopter une décision pour chaque projet** présenté suite à l'appel, mais cette décision implique parfois davantage qu'un simple « oui » ou « non ». En fonction des règles du GALPA (ou parfois des règles nationales), l'organe décisionnel peut décider :

- > d'allouer la totalité du montant de financement sollicité ;
- > d'allouer un financement inférieur au montant sollicité, p. ex. en exigeant une plus grande contribution du demandeur ou en réduisant certains types de coûts ; il s'agit ici de fixer le montant du soutien (cf. art. 34 du RPDC) ;
- > de refuser le financement ;
- > de reporter la décision en attendant des corrections ou modifications à apporter par le demandeur ;
- > d'inscrire le projet sur une liste de réserve, une solution particulièrement utile au cas où des projets seraient rejetés au stade de l'approbation : le financement prévu pour ces demandes rejetées peut alors être transféré à des projets de la liste de réserve.



Le saviez-vous ?

La proposition de RPDC pour 2021-2027 **ne prévoit plus la possibilité pour les AG ou OI de sélectionner des projets de coopération de GALPA**. Ce sujet deviendra un domaine exclusif des GALPA.



Préparation et diffusion de l'information. Une fois que le GALPA a pris sa décision, ses employés doivent transmettre les résultats à tous les demandeurs et notifier ses décisions à l'organisme chargé de l'approbation formelle. Idéalement, les résultats devraient aussi être portés à la connaissance de l'ensemble de la communauté locale (p. ex. par publication sur le site web du GALPA), cela afin de renforcer la transparence des opérations du GALPA. Par ailleurs, les demandeurs sont habituellement informés de la possibilité de faire appel de la décision du GALPA et de la procédure à cet effet.

Processus de sélection des projets : les acteurs concernés et leurs responsabilités

Acteur clé	Responsabilités habituelles	Responsabilités supplémentaires possibles
AG, OI et RN	<ul style="list-style-type: none"> ➤ rôle limité à ce stade 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ vérification d'éligibilité possible avant la sélection ➤ le personnel de l'AG ou de l'OI peut participer à l'évaluation des projets (sans droit de vote)
Équipe du GALPA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ vérifier le caractère complet des demandes ➤ préparer la réunion de l'organe décisionnel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ dans certains ÉM, le GALPA réalise une vérification d'éligibilité préliminaire
Organe décisionnel du GALPA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ analyser les propositions de projet ➤ participer aux discussions ➤ atteindre une décision sur les projets méritant un soutien 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ peut vérifier la décision de l'équipe du GALPA quant au caractère complet ou à l'éligibilité des propositions
Promoteurs de projet	<ul style="list-style-type: none"> ➤ rôle limité à ce stade 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ peuvent être appelés à corriger ou compléter leurs demandes ➤ peuvent être invités à présenter leur projet devant l'organe décisionnel

 **Calendrier provisoire**

En moyenne, le **processus de sélection** dure entre 2 et 2,5 mois. Dans certains GALPA, il prend moins d'un mois et, dans les plus lents, plus de 5 mois.

4.3 Approbation

Cette étape comporte habituellement les activités suivantes :

- a** **Vérification formelle d'éligibilité** par l'AG ou un organisme auquel elle a délégué cette tâche. Ils peuvent vérifier :
- > si le projet ne sort pas du cadre des objectifs de DLAL établis dans le FEAMP⁸ (et des objectifs nationaux de DLAL, le cas échéant) ;
 - > si le demandeur est éligible (répond-il aux éventuelles exigences nationales ? Le demandeur peut-il accéder à un financement du FEAMP ?) ;
 - > si les coûts nécessaires à la mise en œuvre du projet sont éligibles au titre de la législation de l'UE et du pays

Les vérifications d'éligibilité peuvent aussi consister à vérifier que les activités envisagées dans le projet sont légales et que les coûts inscrits au budget peuvent être considérés comme « raisonnables » (par exemple, qu'ils ne sont pas excessivement élevés comparativement aux prix du marché sans justification adéquate).

Dans certains ÉM, la vérification d'éligibilité est combinée à une visite du site où le projet sera mis en œuvre ; cette visite sur le terrain est souvent l'occasion de vérifier que le projet n'a pas déjà été achevé avant la décision de le financer.

Pour certains types de projets, il peut aussi s'avérer nécessaire de vérifier la conformité avec la réglementation en matière de marchés publics ou d'autres exigences légales (en matière de construction, d'environnement, etc.).

Dans certains ÉM, si la demande contient des coûts inéligibles ou des erreurs, le bénéficiaire en est informé et peut soumettre des corrections dans un certain délai. Si ces corrections impliquent des modifications importantes pour le projet (p. ex. la suppression de certains coûts inéligibles du budget peut entraîner une réduction du champ d'activités), le GALPA doit être associé aux échanges menés avec les promoteurs de projet.

CONSEIL



Soyez attentif au nombre de corrections !

Si des demandes trop nombreuses contiennent des erreurs ou des coûts inéligibles, cela peut signifier que les règles sont trop restrictives ou pas assez claires pour les demandeurs. Il pourrait alors être nécessaire de réviser ces règles et/ou de donner une formation au personnel du GALPA/de l'AG/de l'OI chargé de vérifier les demandes.

- b** **Vérification du respect de la procédure de sélection par le GALPA.** Cette tâche consiste habituellement à examiner le procès-verbal de la réunion de l'organe décisionnel afin de vérifier que les projets ont été évalués et sélectionnés selon les procédures établies.

Il est important de veiller à ce que cette vérification se limite à l'application correcte du processus de sélection, sans recommencer tout ce processus, ce qui reviendrait à refaire le travail du GALPA. En particulier, l'AG/l'OI devrait éviter d'appliquer à nouveau les critères de sélection ou de se demander si les projets sélectionnés sont conformes à la stratégie locale. En effet, cela augmente non seulement le temps et le travail globalement nécessaires pour traiter les demandes, mais réduit aussi l'autonomie des parties prenantes locales.

 Certaines AG exigent des GALPA qu'ils leur transmettent toutes les demandes présentées, non seulement celles qui ont été sélectionnées par l'organe décisionnel mais également les demandes rejetées. Ces AG justifient cette exigence par le fait qu'elles doivent vérifier l'exécution correcte des procédures tant de sélection que de rejet. Cela est à éviter en raison des retards et du travail supplémentaire que s'impose alors l'AG. **L'approbation finale des projets par l'AG devrait reposer uniquement sur l'éligibilité**, alors que les projets rejetés par les GALPA pourraient l'être aussi sur le principe d'opportunité, c.-à-d. sur la façon dont ils correspondent aux priorités de la stratégie locale de développement des GALPA.

Le maintien de contacts réguliers avec les GALPA, le renforcement des capacités et la participation du personnel de l'AG ou de l'OI aux réunions des organes décisionnels du GALPA sont des mesures généralement suffisantes pour s'assurer que le GALPA effectue correctement la sélection, sans nécessité de réaliser des vérifications administratives détaillées.

8 Article 63 du FEAMP pour la période 2014-2020 ; art. 26 de la proposition de FEAMP pour 2021-2017.

Exemple : l'« administrateur vert »

En **Suède**, le processus de demande, de sélection et d'approbation est géré au moyen d'un système informatique unique. Les employés du GALPA (administrateurs) introduisent dans ce système les données relatives au processus décisionnel du GALPA et à certaines vérifications administratives ; ces informations sont ensuite analysées et vérifiées par les administrateurs de l'AG.

Les administrateurs qui ont traité cinq demandes sans commettre d'erreurs reçoivent le statut d'« administrateur vert ». Les demandes signées par ces administrateurs du GALPA sont vérifiées moins souvent ou de façon moins détaillée par l'AG.

Ce système a été introduit en Suède à un moment où le processus d'approbation des projets souffrait de retards conséquents, qui ont depuis lors été largement résorbés.

c **Finalisation de la décision** quant à l'éligibilité du projet à un financement. Cette étape requiert habituellement « deux paires d'yeux »⁹ : les vérifications effectuées par un employé de l'AG/l'OI sont contrôlées et confirmées par un autre employé, en conformité avec la procédure interne de l'organisation. Les décisions négatives doivent en général être justifiées, c.-à-d. par une indication du motif pour lequel la demande a été considérée comme inéligible.

À ce stade, l'on peut exiger des demandeurs qu'ils apportent la preuve de leur capacité à mettre en œuvre le projet, une information qui n'avait pas été sollicitée auparavant parce qu'elle aurait demandé du temps et/ou entraîné des frais, par exemple pour des permis de construire ou la confirmation d'un prêt de la banque.

d **Notification donnée aux demandeurs** concernant la décision et, dans certains cas, la signature du contrat avec les demandeurs retenus (bénéficiaires).

La communication entre l'AG/l'OI et le bénéficiaire devrait toujours impliquer le GALPA. Idéalement, elle devrait passer par le système informatique, qui permet au bénéficiaire et au GALPA de consulter les informations relatives à la décision. La possibilité de faire appel d'une décision peut être offerte aux demandeurs non retenus.

Processus d'approbation des projets : les acteurs concernés et leurs responsabilités

Acteur clé	Responsabilités habituelles	Responsabilités supplémentaires possibles
AG/OI	<ul style="list-style-type: none"> > vérifier l'éligibilité des projets sélectionnés par le GALPA 	<ul style="list-style-type: none"> > vérifier si la procédure de sélection du GALPA a été respectée > appeler le demandeur à apporter des corrections > visiter le site du projet
GALPA	<ul style="list-style-type: none"> > fournir à l'AG/l'OI un dossier reprenant le processus de sélection et ses résultats 	<ul style="list-style-type: none"> > visiter le site du projet > peut réaliser une partie des vérifications d'éligibilité

Calendrier provisoire

En moyenne, le **processus d'approbation** dure environ 4 mois ; il y a cependant de très grandes différences entre les ÉM et même entre des régions d'un même ÉM. Dans certains ÉM, le délai moyen d'approbation d'un projet est de 1 à 2 mois et, dans d'autres, jusqu'à plus de 6 mois.

9 Règle des quatre yeux : principe selon lequel certaines décisions clés (p. ex. dans l'administration publique ou les institutions financières) doivent être approuvées par au moins deux personnes.

5. Mise en œuvre et paiement



Une fois qu'un projet potentiel a passé avec succès les stades de la demande, de la sélection et de l'approbation, il est éligible à un financement de l'UE, mais il lui reste à être correctement mis en œuvre.

5.1 Mise en œuvre

Une fois que la demande a été approuvée en vue d'un financement, le promoteur de projet (bénéficiaire) peut passer à la mise en œuvre. En réalité, de nombreux projets peuvent démarrer avant même leur approbation formelle, pour autant que les conditions suivantes soient remplies :

- le projet n'a pas démarré avant le début de la **période d'éligibilité** du régime de financement concerné¹⁰ ;
- le projet n'a pas été **achevé avant la présentation de la demande** de financement ;
- le bénéficiaire est conscient du **risque** couru si le projet n'est pas sélectionné ou si la totalité ou une partie de ses coûts sont déclarés inéligibles lors du processus d'approbation.

Le processus de mise en œuvre varie beaucoup selon le type et la taille du projet, mais certaines étapes sont particulièrement liées à la mise en œuvre et communes à la majorité des projets financés par l'UE. Il s'agit notamment des étapes suivantes :

- conformité avec les règles et conditions liées aux financements de l'UE ;
- collecte des éléments probants et présentation des rapports (financiers et descriptifs) ;
- mise à disposition des informations pour les vérifications et audits, le cas échéant.

Conformité avec les règles et conditions

Les règles et conditions liées aux financements de l'UE traitent de questions telles que :

- marchés publics ;
- réglementation environnementale ;
- égalité des chances ;
- mise en place d'une publicité appropriée pour les financements de l'UE (signalisation, logos, etc.).

Ces règles sont habituellement communes à tous les Fonds ESI. L'application de certaines d'entre elles peut cependant s'avérer particulièrement compliquée pour des bénéficiaires du DLAL.

C'est spécialement le cas des **règles de passation de marchés**, c.-à-d. celles qui régissent la sélection et l'attribution des contrats aux fournisseurs des biens, services et travaux nécessaires à la mise en œuvre du projet. Alors que les bénéficiaires appartenant au secteur public sont généralement habitués au système des marchés publics, les bénéficiaires privés, comme les entreprises ou les ONG, ne doivent s'y conformer que s'ils mettent en œuvre des projets financés par l'UE et, pour beaucoup d'entre eux, ces règles peuvent s'avérer difficiles à suivre.

¹⁰ En général, les projets soutenus au titre du FEAMP ont pu être mis en œuvre à partir du 1er janvier 2014, mais des règles supplémentaires peuvent parfois s'appliquer au niveau national ou du GALPA.

CONSEIL



Veillez à ce que les exigences de passation de marchés soient proportionnées à la taille du projet.

La plupart des projets des GALPA sont de trop petite taille pour avoir besoin d'une procédure de marchés publics de l'UE à part entière mais, dans certains ÉM, les bénéficiaires utilisant un financement de l'UE sont tenus de mener une procédure d'offre concurrentielle pour attribuer même les contrats relativement petits. Dans certains cas, en effet, trois offres valides sont requises même pour des contrats de seulement 5 000 euros.

Une telle exigence peut être irréaliste et impliquer une charge importante de coûts et de travail administratif, en particulier pour les petits bénéficiaires qui opèrent dans des zones côtières éloignées comptant peu de fournisseurs de biens ou de services. L'AG des projets FEAMP devrait surveiller l'application des règles nationales en matière de marchés publics (ainsi que les autres règles liées à la mise en œuvre des projets financés par l'UE) et leur incidence sur les bénéficiaires. Si nécessaire, un groupe de travail interministériel peut être établi afin de simplifier les exigences nationales pour les plus petits projets. Dans le contexte spécifique du DLAL, il faudrait, autant que possible, donner la priorité à un **système d'attribution de marchés publics local, vert et socialement responsable**.

Là où cela est possible, les GALPA devraient aider leurs bénéficiaires à comprendre et appliquer les règles et conditions liées aux financements de l'UE, suivre leur capacité à s'y conformer et avertir l'AG s'ils détectent des problèmes.

Établissement de rapports

Les GALPA peuvent aussi aider les promoteurs de projet à accomplir une autre tâche majeure : rédiger les rapports. En général, il est demandé aux bénéficiaires de présenter des rapports financiers (périodiquement ou après l'achèvement) et une description des progrès accomplis (rapports descriptifs). Lorsque les exigences d'établissement de rapports sont particulièrement complexes, les bénéficiaires ont parfois du mal à fournir les informations demandées à temps ou dans le bon format, ainsi qu'à apporter les éventuelles corrections demandées par l'AG/l'OI. Il importe de veiller à ce que les GALPA soient au courant de tout échange relatif aux erreurs dans les rapports qui serait mené entre les bénéficiaires et le personnel de l'AG ou de l'OI.



L'étendue des rapports devrait être **adaptée à la taille du projet**. Dans le cas de petits projets, p. ex. des opérations individuelles à l'intérieur d'un projet-cadre, il est vivement recommandé d'utiliser un format de rapport simplifié, en veillant cependant à toujours fournir les informations de bases requises par Infosys. Dans certains cas, les rapports descriptifs détaillés peuvent être remplacés par des photos ou vidéos d'événements, de sessions de formation, etc. Le recours à des OCS peut, dans une large mesure, réduire la charge de travail d'élaboration de rapports car les bénéficiaires n'ont plus besoin de fournir des documents financiers (p. ex. en cas de montants forfaitaires) ou alors seulement un nombre limité de documents (p. ex. en cas de taux forfaitaires liés aux frais de personnel, seuls ces derniers doivent être documentés). Dans les projets-cadres, le rapport rendant compte de toutes les activités individuelles peut être rédigé et présenté par le GALPA. Pour plus d'informations, voir la section 2.3.

Vérifications et audits

Les bénéficiaires d'un financement de l'UE doivent savoir que leurs projets peuvent faire l'objet de vérifications et d'audits. Les AG ou OI peuvent **contrôler** la documentation du projet – parfois en combinaison avec une visite des bureaux du bénéficiaire – ou se rendre sur le site où le projet est mis en œuvre. Les contrôles de ce type s'effectuent habituellement par échantillonnage (sur un certain pourcentage du total des projets) et ont pour but de vérifier que le bénéficiaire a bien exécuté les paiements ou mis en œuvre l'activité comme indiqué dans les rapports. Certaines AG ou OI suivent une politique spécifique qui consiste à visiter certains types de projet, par exemple les événements ou investissements de grande envergure. Le bénéficiaire a pour tâche de s'assurer que tous les documents sont en ordre et de mettre à la disposition des contrôleurs toutes les informations nécessaires leur permettant de vérifier que l'activité a été correctement mise en œuvre.

Un **audit** est un contrôle réalisé par un organisme extérieur, national ou de l'UE (mais pas l'AG/l'OI responsable de la gestion du financement). Il consiste en général à vérifier le fonctionnement correct, exempt de fraude, du système national de mise en œuvre et ne vise que très rarement des projets individuels ; le bénéficiaire doit cependant être prêt à fournir toute information sur demande.

Lors de toutes ces phases, les GALPA doivent être prêts à aider le bénéficiaire à répondre aux exigences posées. Il importe donc de veiller à ce que :

- les GALPA soient au courant de tous les échanges menés entre l'AG/l'OI et les bénéficiaires, p. ex. en étant systématiquement mis en copie de toute correspondance ;
- les GALPA connaissent les règles et conditions auxquelles les bénéficiaires doivent satisfaire, et soient en mesure de soutenir ces derniers ; pour ce faire, l'AG ou le RN peuvent, par exemple, organiser une formation pour les GALPA.

Le soutien du GALPA peut consister à assurer un **service de consultation/helpdesk** consacré à un thème spécifique (marchés publics, établissement de rapports, etc.), diffuser des **orientations** nationales ou organiser une **formation**. De nombreux GALPA donnent des formations sur l'établissement de rapports et d'autres règles de mise en œuvre à l'intention des bénéficiaires actuels et potentiels. Un certain nombre d'AG et de Réseaux nationaux ont organisé des formations sur les règles de l'attribution de marchés pour les GALPA et leurs bénéficiaires. Les employés du GALPA peuvent aussi, au nom des bénéficiaires, poser des questions à l'AG ou l'OI au sujet de la mise en œuvre du projet, car ils ont en général des contacts réguliers avec le personnel de l'AG ou l'OI et peuvent comprendre les exigences administratives plus facilement que la majorité des bénéficiaires.

Processus de mise en œuvre des projets : les acteurs concernés et leurs responsabilités

Acteur clé	Responsabilités habituelles	Responsabilités supplémentaires possibles
Promoteur de projet (bénéficiaire)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ mettre en œuvre le projet ➤ satisfaire aux règles liées aux financements de l'UE ➤ rédiger les rapports 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ attribuer les contrats en appliquant les règles de passation de marchés ➤ fournir des informations aux contrôleurs et auditeurs
AG/OI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ contrôler les informations fournies par le bénéficiaire pour vérifier les réalisations, les résultats, les opérations financières et le respect des règles 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ réaliser des contrôles ponctuels
GALPA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ suivre l'avancement des projets mis en œuvre ➤ soutenir le bénéficiaire qui met en œuvre le projet, selon les besoins 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ renforcer les capacités des bénéficiaires pour la mise en œuvre des projets ➤ faciliter la communication entre le bénéficiaire et l'AG/l'OI ➤ réaliser des contrôles ponctuels, si cela a été convenu avec l'AG/l'OI
RN		<ul style="list-style-type: none"> ➤ renforcer les capacités des GALPA et des bénéficiaires pour la mise en œuvre des projets

Calendrier provisoire

La durée de mise en œuvre des projets de DLAL varie beaucoup. Les rapports sont habituellement présentés lors de l'achèvement des projets. Toutefois, dans le cas d'opérations plus longues, la présentation peut être périodique, p. ex. chaque trimestre ou dans un certain délai – comme 30 jours – après la fin du trimestre.

5.2 Paiement

Lorsque le bénéficiaire a mené à bien toutes les activités du projet, le moment du paiement est arrivé. Celui-ci comporte habituellement les étapes suivantes :

 **présentation de la demande de paiement par le bénéficiaire.** Cette tâche s'effectue en général après le projet ou après une étape de celui-ci qui a vu une partie des activités réalisées et les coûts correspondants supportés par le bénéficiaire. L'échéancier des paiements peut être convenu au préalable. Il peut par exemple être inclus dans la demande ou dans le contrat signé avec le bénéficiaire, ce qui peut aider les deux parties (bénéficiaire et AG/OI) à planifier leurs flux de trésorerie.

De nombreux bénéficiaires au niveau local trouvent difficile d'exécuter, avec leurs propres ressources, tous les paiements liés au projet pour devoir ensuite attendre le remboursement sans savoir quand il interviendra¹¹. Ce manque de liquidité et l'incertitude qui y est associée peuvent former un réel obstacle pour des pêcheurs ou des ONG locales souhaitant accéder à des fonds de l'UE. Il y a plusieurs façons de surmonter cette difficulté :

Possibilité de paiements anticipés

En règle générale, un financement au titre du FEAMP ne peut être reçu qu'après achèvement du projet. Ce principe ne s'applique toutefois pas aux frais de fonctionnement et d'animation des GALPA, dont une partie allant jusqu'à 50 % peut être demandée à titre de paiement anticipé, si cette possibilité figure dans le PO.

 Cela n'empêche pas les AG de mettre en place des **règles nationales de préfinancement** pour permettre aux parties prenantes locales d'accéder plus facilement aux financements de l'UE en utilisant des ressources du budget national. Certaines sauvegardes doivent cependant être introduites pour s'assurer que les bénéficiaires remplissent leurs obligations et, si ce n'est pas le cas, qu'ils remboursent le financement reçu. Veillez toutefois à ne pas imposer de charge excessive aux bénéficiaires. Ainsi, l'obligation d'apporter une **garantie bancaire** peut s'avérer très difficile à satisfaire pour les petits pêcheurs artisans ou les ONG locales ; certains autres instruments financiers, comme un billet à ordre¹² signé par le bénéficiaire, constituent une moindre charge.

Exemple : paiements anticipés en Pologne

Consciente du fait que le manque de liquidités est l'un des principaux obstacles à l'accès au financement du DLAL pour les bénéficiaires locaux à petite échelle, l'AG polonaise a décidé d'établir un système de paiements anticipés financé par le budget de l'État.

Tous les bénéficiaires du DLAL au titre du FEAMP (y compris les GALPA) peuvent solliciter un paiement anticipé. Deux options se présentent :

- un paiement anticipé pouvant atteindre 30 % du budget total du projet ; cette demande peut être introduite à nouveau lorsque 90 % du montant du paiement antérieur a été dépensé et justifié ;
- un paiement anticipé pouvant atteindre 100 % du budget total du projet, à condition que le bénéficiaire apporte la preuve des dépenses correspondant au montant total dans un délai de 90 jours.

Le paiement anticipé est approuvé en même temps que la demande de projet et ne peut servir que pour les coûts éligibles approuvés dans la demande et spécifiés dans la convention de financement. L'une ou l'autre forme de cautionnement doit être fournie mais une garantie bancaire formelle n'est pas exigée. La forme de cautionnement la plus courante est le billet à ordre émis par le bénéficiaire. L'immense majorité des bénéficiaires tire parti des paiements anticipés et aucun problème de présentation tardive des preuves n'a été observé. Cette possibilité est considérée comme l'un des facteurs clés de la réussite du système de mise en œuvre polonais.

Pour en savoir plus.

- 11 Le remboursement ne couvrira de toute façon qu'une partie du total des coûts éligibles car le bénéficiaire doit aussi apporter sa contribution au projet.
- 12 Un billet à ordre est un instrument financier par lequel une partie s'engage à payer une somme convenue à une autre partie dans le cadre d'une procédure juridiquement contraignante. Il s'agit d'un instrument peu coûteux que le bénéficiaire peut fournir à l'AG en même temps que la demande de paiement. Si le projet a été correctement mis en œuvre, l'AG restitue le billet à ordre au bénéficiaire.

Coopération avec le secteur financier pour faciliter les prêts-relais

La solution la plus courante en cas de manque de liquidités consiste à demander un prêt à une banque ou une autre institution financière (p. ex. des fonds de microcrédit). Les « **prêts-relais** », des prêts que les bénéficiaires utilisent pour mettre en œuvre les projets de l'UE et dont le remboursement est garanti au moment où la subvention est versée, peuvent être des instruments très sûrs et attrayants pour les prêteurs.

Néanmoins, de nombreux bénéficiaires locaux sont considérés comme « non bancarisables » par les institutions financières traditionnelles. Même des bailleurs de fonds non traditionnels, tels que les banques éthiques ou les coopératives de crédit, préfèrent souvent traiter avec une autorité nationale ou régionale, ou avec un GALPA, plutôt qu'avec des pêcheurs individuels ou des associations locales.



Par conséquent, les GALPA peuvent négocier avec des institutions financières et établir des régimes de financement afin de faciliter l'accès aux prêts-relais pour les bénéficiaires de leur zone. Par ailleurs, les autorités nationales ou régionales peuvent essayer de négocier des conditions de prêt spéciales en faveur des bénéficiaires de l'ensemble du pays/de la région.



Exemple 1 : des régions espagnoles qui négocient avec les caisses d'épargne

Dans les régions **espagnoles** d'Estrémadure, d'Asturies et de Galice, les AG régionales ont négocié avec les caisses d'épargne locales pour développer des produits spécifiquement destinés aux GAL et GALPA LEADER et à leurs bénéficiaires. En Estrémadure et en Asturies, ces négociations ont été facilitées par les réseaux régionaux de GAL.

Les produits financiers établis par ces accords sont notamment des lignes de crédit et des garanties pour les frais de fonctionnement des GAL/GALPA, des prêts-relais et d'autres types de prêts. En Galice, des subventions à petite échelle ont également été prélevées dans le fonds social des banques. En retour, les banques ont exigé un traitement préférentiel de la part des GAL(PA), par exemple sous forme de publicité, de diffusion de l'information auprès des bénéficiaires, de participation du représentant de la banque dans la prise de décisions, d'un recours à la banque pour exécuter les opérations financières des GAL ou de leur réseau, etc.

[Pour en savoir plus](#)



Exemple 2 : des GALPA qui facilitent l'accès au financement

Une série de GALPA des quatre coins de l'UE ont fait cause commune avec des institutions financières pour développer des produits spéciaux à l'intention des pêcheurs ou d'autres entreprises de leurs zones respectives. La connaissance que le GALPA a du secteur de la pêche et des entreprises ainsi que la possibilité d'un soutien du GALPA pour la mise en œuvre du projet constituent des avantages importants qui permettent de réduire, pour les prêteurs, le risque lié au financement d'opérateurs à petite échelle et, au final, de diminuer le coût des prêts.

Au **Royaume-Uni**, le GALPA des Cornouailles a obtenu d'une organisation caritative une subvention de 20 000 £ à utiliser pour des prêts-relais permettant à des pêcheurs de lancer leurs projets. Ce montant de 20 000 £ est géré par une coopérative de crédit locale sous la forme d'un fonds renouvelable : quand un pêcheur a remboursé son prêt, ce montant peut être réutilisé pour préfinancer un autre projet. En Italie et en Espagne, des GALPA ont travaillé avec des institutions de microcrédit pour financer le développement d'entreprises.

Pour en savoir plus :

- > exemple du Royaume-Uni : [prêts-relais pour pêcheurs artisans](#)
- > exemple de l'Italie : [microcrédits pour pêcheurs artisans](#)
- > exemple de l'Espagne : [microprêts pour le développement d'entreprises](#)

Mise en œuvre par étapes

Même s'il est impossible de bénéficier de paiements anticipés ou de prêts, l'obstacle financier peut être surmonté en autorisant la mise en œuvre des projets et les paiements par étapes. Selon ce régime, les bénéficiaires ne doivent avancer qu'une partie des fonds nécessaires à la mise en œuvre du projet ; à l'achèvement d'une certaine étape ou après avoir supporté un certain pourcentage des coûts, ils peuvent prétendre à un paiement intermédiaire.



Autoriser la mise en œuvre par étapes peut nécessiter une conception plus minutieuse des projets. Il faut en effet que l'atteinte partielle des objectifs des projets (valeurs intermédiaires) puisse être vérifiée, ainsi que la demande de paiement, au terme de chaque étape. Ce régime se justifie en particulier dans le cas de grands projets plus complexes. Plusieurs ÉM prévoient explicitement la mise en œuvre en étapes et, dans certains cas, ont adopté des règles nationales précisant le nombre maximal d'étapes autorisées.

Autoriser la prise en compte de contributions en nature dans les coûts éligibles

La législation de l'UE¹³ permet qu'une partie ou la totalité de la contribution du bénéficiaire soit apportée en nature, c.-à-d. sous la forme d'actifs physiques ou de services qui ne représentent pas un coût pour le bénéficiaire. Cette solution peut aussi aider certains petits bénéficiaires à surmonter le manque de liquidités.

Une contribution en nature peut être, par exemple, la mise à disposition gratuite d'espace de bureau ou la prestation de travail bénévole. La valeur d'une contribution de ce type doit être estimée selon les prix du marché. Quant à la quantité de biens ou de services fournis (p. ex. le nombre d'heures prestées ou de mètres carrés d'espace de bureau), elle doit être vérifiable. Il est également important que le montant versé à un bénéficiaire ne soit pas supérieur aux paiements réellement exécutés, cela pour que la contribution en nature ne se traduise pas par un bénéfice financier net pour le bénéficiaire.



La contribution en nature est souvent un signe que plusieurs parties prenantes de la communauté sont impliquées dans le projet : la municipalité met à disposition un espace de bureau, une école locale héberge un événement, des membres de la communauté contribuent en travaillant bénévolement, etc. À ce titre, la contribution en nature est particulièrement compatible avec l'approche DLAL.

Pour des informations détaillées sur la possibilité d'utiliser des contributions en nature, voir la [FAQ](#) du site web de FARNET. Bien que ces informations concernent la période 2007-2013, elles peuvent aussi s'avérer pertinentes pour la période 2014-2020 et pour après 2020.



Contrôle/vérification de la demande de paiement par l'AG ou l'OI. Cette tâche consiste en la vérification de tous les coûts déclarés dans la demande de paiement (et de la documentation correspondante, comme les factures, le cas échéant) par un agent autorisé de l'AG ou de l'OI, en général selon le principe des « deux paires d'yeux » (voir p. 33). La vérification peut aussi être plus approfondie et porter sur tous les documents, comme des autorisations, que le bénéficiaire n'aurait pas été en mesure de fournir au stade de la demande. En effet, il peut être préférable de laisser au bénéficiaire une certaine flexibilité au moment de la demande, tout en veillant au respect de toutes les exigences lorsque le financement est sur le point d'être transféré – pour autant que les règles et procédures nationales l'autorisent.

CONSEIL



Le paiement rapide des demandes peut aider les bénéficiaires à gérer leur manque de liquidités

Dans certains cas, p. ex. pour un échantillon ou certains types de projets, la vérification de la demande de paiement peut nécessiter une visite du site. En fonction des rôles et des capacités des diverses parties prenantes chargées de la mise en œuvre, cette tâche peut être accomplie par le GALPA, qui est plus proche des bénéficiaires et habituellement en contact régulier avec eux.

13 Règlement n° 1303/2013 (RPDC), art. 69

Dans de nombreux États membres, le processus de vérification des demandes de paiement a tendance à durer plus longtemps que le processus d'approbation. Même s'il est important de s'assurer que tout est en ordre avant de débloquer un financement de l'UE, il est aussi essentiel de permettre aux bénéficiaires de récupérer rapidement les fonds qu'ils ont investis dans le projet, surtout s'ils ne peuvent pas bénéficier de paiements anticipés. Cette récupération rapide des fonds revêt une importance particulière pour les bénéficiaires du secteur privé et les ONG locales, pour lesquels la longueur du délai avant le paiement peut causer de graves problèmes, p. ex. l'incapacité de satisfaire à des obligations envers le personnel ou les fournisseurs de services.

 **transfert du financement par l'OI chargé des paiements.** Une fois la demande de paiement vérifiée, le paiement correspondant s'effectue en général dans un délai de quelques jours ; des situations exceptionnelles se posent parfois lors de périodes de pénurie de liquidités au niveau national, ou si un nombre particulièrement élevé de paiements sont à exécuter au même moment.

Dans les cas où les GALPA ont été désignés comme OI, ils peuvent faire les paiements directement aux bénéficiaires. Dans certains ÉM, les GALPA peuvent verser une certaine partie de la subvention aux bénéficiaires, p. ex. la contribution provenant des autorités locales ou du budget de l'État.

Processus de paiement : les acteurs concernés et leurs responsabilités :

Acteur clé	Responsabilités habituelles	Responsabilités supplémentaires possibles
Promoteur de projet (bénéficiaire)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ présenter la demande de paiement avec les documents justificatifs requis 	
AG/OI	<ul style="list-style-type: none"> ➤ vérifier les demandes et les documents justificatifs ➤ autoriser le paiement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ réaliser une visite du site
OI chargé des paiements	<ul style="list-style-type: none"> ➤ transférer le financement sur le compte du bénéficiaire 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ réaliser une visite du site
GALPA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ rôle limité à ce stade 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ aider le bénéficiaire à rédiger la demande de paiement ➤ réaliser une visite du site ➤ dans certains cas, verser une partie de la subvention

 **Calendrier provisoire**

La législation de l'UE prévoit que les paiements sont à exécuter **dans les 90 jours** suivant la demande (RPDC, art. 132), sous réserve de la disponibilité des fonds. En pratique, ce délai s'avère souvent plus long (selon l'enquête menée auprès des GALPA, la moyenne dans l'UE est d'environ 130 jours), bien que dans cinq ÉM les paiements interviennent en moyenne avant 60 jours.

6. Réexamen, évaluation et amélioration des systèmes de mise en œuvre

Il est important de concevoir correctement votre système de mise en œuvre dès le départ mais encore plus de veiller à réexaminer régulièrement son fonctionnement. Certaines règles administratives peuvent sembler tout à fait logiques et faciles à suivre lors de l'étape de conception, et plus tard s'avérer la cause de graves blocages ou avoir pour effet de détourner les financements vers des projets sous-optimaux.

C'est pourquoi il est primordial de vérifier comment le système de mise en œuvre fonctionne et d'assurer la participation des acteurs de tous les niveaux de mise en œuvre du DLAL : les GALPA, les OI et éventuellement les représentants des bénéficiaires. Par ailleurs, il est recommandé de **maintenir la flexibilité du système de mise en œuvre**, c.-à-d. d'être en mesure de modifier les règles de mise en œuvre selon les besoins, sans procédures complexes comme le changement du PO ou d'une loi du Parlement.

Réexamen de la mise en œuvre

Si l'on considère la grande importance du système de mise en œuvre pour la réussite du DLAL, une réflexion sur la façon dont ce système fonctionne et sur ses éléments pouvant être améliorés devrait être régulièrement à l'ordre du jour des réunions et discussions à différents niveaux : en interne à l'AG, entre l'AG et les OI et avec les autres parties prenantes, en particulier les GALPA. Les échanges avec des départements ou services chargés du DLAL au titre d'autres Fonds de l'UE ont également leur utilité : ils permettent de comparer les pratiques et de recueillir un point de vue externe sur les problèmes rencontrés.

Le point de vue des **GALPA** revêt une importance particulière car ceux-ci constituent l'interface entre les besoins et attentes des parties prenantes locales et l'administration du programme. Si des problèmes surviennent sur la chaîne de mise en œuvre, les GALPA sont en général les premiers à le savoir. L'AG peut inviter les GALPA à donner un feed-back sur le système de mise en œuvre n'importe quand, mais un moment spécifique devrait être consacré à l'examen de ce thème, p. ex. une fois par an lors d'une réunion des GALPA. Le Réseau national peut jouer un rôle très important dans cette réflexion, surtout si des problèmes se posent et que de vives critiques, voire des conflits, peuvent surgir entre les GALPA et l'AG. Un RN perçu comme un acteur neutre peut jouer un rôle de médiateur dans de telles situations, en veillant à ce que les parties prenantes se concentrent sur les objectifs communs et en les encourageant à trouver des solutions positives.

L'AG peut aussi envoyer des questionnaires et des enquêtes aux GALPA et aux parties prenantes locales afin de recueillir des avis plus larges (et parfois plus francs grâce à l'anonymat) sur le fonctionnement des systèmes de mise en œuvre.

Évaluation de la mise en œuvre

En plus de suivre en permanence la façon dont le système de mise en œuvre opère, il est utile de mener une évaluation exhaustive du système **au moins une fois pendant la période de mise en œuvre**. Elle peut être confiée à des experts externes, mais le personnel de l'AG/OI ainsi que les GALPA et les bénéficiaires doivent participer au travail de conception de cette évaluation.

L'évaluation peut, entre autres, juger du fonctionnement en pratique du système de mise en œuvre, par exemple en déterminant le temps et le travail nécessaires à l'élaboration d'un formulaire de demande, à l'approbation par l'AG ou au paiement. L'évaluation peut aussi chercher à voir « ce que le système de mise en œuvre livre réellement » (nombre et type de projets financés, profil des bénéficiaires, etc.). Nous présentons ci-dessous quelques moyens pour vous aider à évaluer les systèmes de mise en œuvre¹⁴.

14 Pour découvrir plus d'idées sur l'évaluation des systèmes de mise en œuvre, voir la « Boîte à outils d'évaluation FEAMP », élaborée par l'Unité d'appui FARNET (https://ec.europa.eu/fisheries/sites/fisheries/files/fame-working-paper-emff-evaluation-toolbox_en.pdf), en particulier sa section 1.2.

Modification du système

Le réexamen ou l'évaluation du système peuvent mener à la conclusion que celui-ci présente certains défauts et nécessite des modifications. L'AG peut envisager, par exemple, les modifications suivantes :

- modification des **règles d'éligibilité** si certaines conditions s'avèrent irréalistes ou excluent des demandeurs ayant une importance capitale pour les stratégies locales ;
- modification des **procédures suivies entre diverses organisations**, p. ex. pour éviter la répétition superflue de tâches ou déléguer davantage de responsabilités aux GALPA ;
- modification des **procédures au sein d'une organisation**, p. ex. pour réorganiser la façon d'attribuer les demandes aux membres du personnel de l'AG/l'OI ou veiller à ce que tous les contacts avec un certain GALPA soient gérés par le même membre du personnel ;
- changements au niveau du **personnel**, p. ex. engager davantage ou renforcer les compétences du personnel grâce à l'orientation ou la formation ;
- modifications **structurelles** : transfert de la charge de certaines tâches d'une entité à une autre.

Les AG peuvent aussi introduire une palette plus étendue d'améliorations afin de produire des effets **systematiques**, au lieu d'un impact ponctuel, sur la mise en œuvre du DLAL. Un changement de ce type peut consister à **introduire des options de coûts simplifiés** (voir la section 2.3) en remplacement des coûts réels pour certains types de projets de DLAL. Une autre solution à long terme pour améliorer la mise en œuvre du DLAL est de mettre en place des **stages** entre différents organismes de mise en œuvre, permettant par exemple à des employés de l'AG de travailler un certain temps dans les bureaux du GALPA. Cette formule peut contribuer à instaurer une relation de confiance et des valeurs communes entre les personnes chargées du processus de mise en œuvre. Un degré élevé de confiance est considéré comme un facteur essentiel dans les systèmes de mise en œuvre fonctionnant correctement, et un tel échange de stagiaires est un moyen efficace de construire cette confiance.

Au moment de modifier le système de mise en œuvre, les AG doivent garder à l'esprit que les changements radicaux ont habituellement pour effet de ralentir les processus, non de les accélérer. Les États membres dans lesquels le processus de mise en œuvre a été particulièrement long à décoller sont ceux où les responsabilités des entités chargées de la mise en œuvre du DLAL ont subi un changement radical entre les périodes 2007-2013 et 2014-2020. Une **évolution** est donc préférable à une révolution quand il s'agit de modifier un système de mise en œuvre.

Exemples

La **Suède** rencontrait des difficultés avec son système de mise en œuvre du DLAL, et son processus d’approbation des projets était très lent dans un premier temps. Afin d’y remédier, plusieurs solutions ont été mises en place, parmi lesquelles une réorganisation de l’AG/l’OI, une formation intensive du personnel et l’introduction du concept de l’« administrateur vert » (voir la section page 33). Le système a ainsi pu être considérablement rationalisé.

En 2019, la Suède a introduit deux innovations supplémentaires dans son système de mise en œuvre : des options de coûts simplifiés (montants forfaitaires) et des projets-cadres (voir en p. 16 - 19).

En **Pologne**, les GALPA côtiers ont averti l’AG que des pêcheurs côtiers artisans étaient réticents à demander un financement au titre du DLAL parce qu’ils trouvaient difficile d’apporter leur propre contribution aux projets en prenant en charge 50 % de leurs coûts. En réaction, l’AG a tiré parti d’une possibilité prévue par la législation de l’UE en modifiant la législation nationale pour porter à 80 % le soutien public en faveur des projets de la petite pêche artisanale.

Par ailleurs, l’AG polonaise s’est rendu compte qu’un élément de la législation sur les projets de coopération n’était pas très clair et pouvait être à l’origine du rejet de nombreux projets par les OI régionaux, à savoir la condition voulant que les partenaires d’un projet de coopération contribuent « proportionnellement » à son budget. Cette exigence d’une contribution proportionnelle a donc été supprimée de la législation.

Nous proposons ci-dessous quelques outils qui pourront aider les AG, les OI et les GALPA à évaluer les systèmes de mise en œuvre.

Questions pour le « bilan de santé » du système de mise en œuvre

TEMPS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Combien de temps faut-il pour approuver un projet (depuis la date de la première demande envoyée à l’AG/l’OI jusqu’à l’approbation finale) ? ➤ Combien de temps faut-il pour exécuter le paiement (depuis la première présentation de la demande de paiement jusqu’au transfert des fonds) ? ➤ Quel est le délai record pour une approbation de projet dans mon système (depuis la date d’envoi de la demande à l’AG/l’OI jusqu’à l’approbation finale) ? 	<p>Plusieurs problèmes peuvent être détectés par l’analyse du temps pris par certains processus. Il est important de mesurer le temps total écoulé depuis la première présentation d’un document jusqu’à son approbation : cela permet d’obtenir des informations sur le temps que mettent les bénéficiaires à corriger les erreurs dans leurs documents et à les présenter à nouveau.</p>
TRAVAIL	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Combien de projets sont approuvés/sélectionnés/payés en une unité de temps précise (p. ex. en un an) par membre du personnel ? <p>Cette valeur peut être calculée séparément pour le GALPA, l’AG, l’OI responsable du paiement, etc.</p>	<p>Répondre à cette question permet d’évaluer à quel point certains processus exigent du travail et donc sont complexes (ainsi que coûteux). Tous les membres du personnel impliqué dans le processus en question doivent être pris en compte ; si du personnel travaille à temps partiel (p. ex. un chef d’unité qui signe la décision finale), faire le calcul en ETP.</p> <p>Il faut garder à l’esprit que le rapport personnel/projets peut être affecté par beaucoup d’autres facteurs (législation, etc.) que les seules règles de mise en œuvre du DLAL.</p>

TAUX D'ERREURS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quelle proportion de demandes de financement de projet/demandes de paiement est renvoyée aux promoteurs de projet pour corrections ? ➤ Combien de fois en moyenne le promoteur de projet doit-il présenter à nouveau sa demande de financement de projet/demande de paiement pour que celle-ci soit jugée correcte ? ➤ Quel type d'erreurs est le plus fréquent ? 	<p>Il est normal qu'un petit pourcentage de demandes contienne des erreurs et nécessitent des corrections. Toutefois, si une proportion élevée de demandes de financement de projet/demandes de paiement demande des corrections, cela trahit habituellement un degré élevé de complexité du système (formulaires de demande, exigences en matière de pièces jointes, conditions multiples à remplir).</p> <p>Les erreurs les plus fréquentes peuvent indiquer quelles exigences sont particulièrement difficiles à satisfaire, p. ex. les règles en matière de marchés publics.</p>
TAUX DE RECOURS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quelle proportion de demandeurs font appel d'une décision, p. ex. de rejet de leur demande ? 	<p>Le nombre de recours introduits varie d'un ÉM à l'autre, en fonction de la culture juridique. Toutefois, un pourcentage particulièrement élevé de recours introduits dans un certain GALPA ou une certaine région peut être une indication de la présence de problèmes dans les critères ou procédures de sélection, ou d'un manque de clarté et d'une possibilité trop grande d'interprétations différentes des règles d'éligibilité.</p>
TAUX D'ABANDON	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Quelle proportion de bénéficiaires ont abandonné leur projet après son approbation ? 	<p>Certains bénéficiaires passent avec succès toutes les étapes de demande, de sélection et d'approbation mais abandonnent leur projet au début de sa mise en œuvre ; une raison possible est leur découragement devant la complexité administrative de la mise en œuvre.</p>
PROJETS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Combien de projets sont approuvés ? Combien par GALPA ? ➤ Ces projets sont-ils conformes, en termes de nombre, taille, thème, type de bénéficiaire, etc., à ce que l'on attendait en concevant le système ? ➤ Combien de promoteurs de projet sont des bénéficiaires néophytes ou des petits pêcheurs artisans ? 	<p>Si le nombre de projets est faible, cela peut être une indication d'une efficacité médiocre du système de mise en œuvre.</p> <p>Si les projets soutenus sont différents de ce qui était attendu, il est possible que certaines règles ou procédures aient pour effet d'exclure ou de décourager certains types de bénéficiaires.</p> <p>Il importe de mener un suivi particulièrement vigilant de l'accès au financement pour les petits pêcheurs artisans, les groupes communautaires et les bénéficiaires néophytes¹⁵. Certaines zones présentent en effet le risque qu'une grande partie des financements se retrouvent chez les mêmes bénéficiaires mieux connectés/organisés.</p>

15 Selon le directeur de l'un des GAL autrichiens, l'un des résultats de l'introduction de petites subventions simplifiées a été le retour de bénéficiaires à petite échelle qui s'étaient auparavant découragés après avoir envisagé d'utiliser un financement au titre du DLAL.

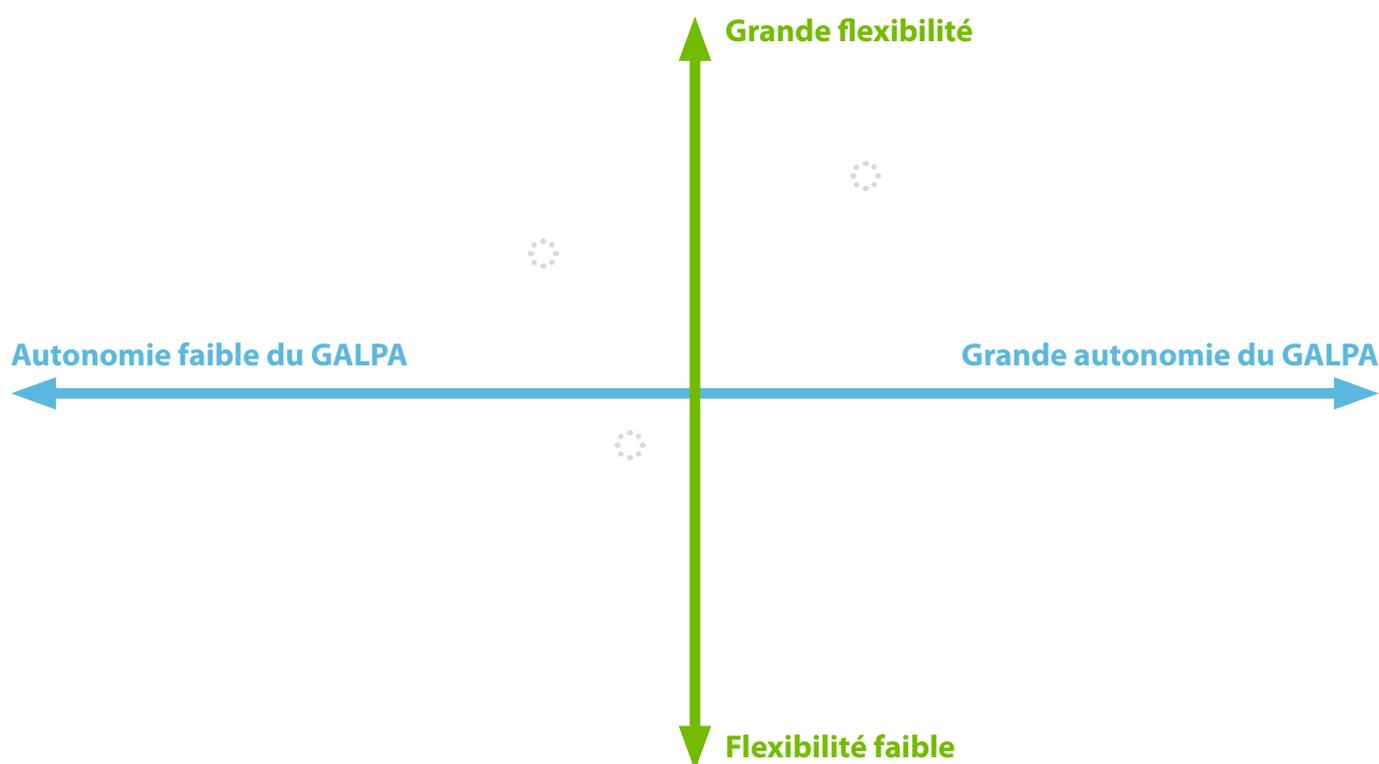
Outil de référencement pour les délais de traitement des projets

Voici un outil qui aidera les parties prenantes chargées de la mise en œuvre à évaluer la durée des diverses étapes de celle-ci. Tout système ou étape qui dépasse ce planning devrait être examiné de façon critique en vue d'une amélioration de son efficacité. Selon l'enquête menée auprès des GALPA, un certain nombre d'ÉM ont déjà rendu leur système conforme à ce « planning de référencement ».

	DURÉE DE RÉFÉRENCE	ÉM LES PLUS EFFICACES
Demande	Dépend du projet	
Sélection	1,5 mois	6 ÉM ont une valeur moyenne comprise entre 0,5 et 1,6 mois
Approbation	2,5 mois	6 ÉM ont une valeur moyenne comprise entre 2 et 2,8 mois
Mise en œuvre	Dépend du projet	
Paie ment	2 mois	7 ÉM ont une valeur moyenne comprise entre 1,1 et 2,4 mois

Un autre moyen utile d'évaluer votre système de mise en œuvre consiste à le positionner sur un diagramme représentant, par exemple : sur un axe, le degré de flexibilité du système (peut-on le modifier facilement ? Des mécanismes sont-ils en place pour adapter le système sur la base des informations reçues des GALPA ou des bénéficiaires ? etc.) ; et sur l'autre axe, le degré de délégation du pouvoir décisionnel au niveau local (c.-à-d. le degré d'autonomie des GALPA). Il serait intéressant de comparer les résultats de ce positionnement avec ceux de l'AG/l'OI, des GALPA et des parties prenantes locales.

Où se situe votre système de mise en œuvre dans le tableau ci-dessous ?



INDEX

- administrateurs verts**, 33, 43
- appels à candidature pour les GALPA**, 14, 22-24
- appels à projets**, 10, 26-27
- audits**, 9, 13, 35

- « **bilan de santé** » du système de mise en œuvre, 43

- champ d'application du soutien**, 13, 22
- cofinancement**, 20
- confiance**, 6, 15, 23, 24
- corrections**, 32, 35, 44
- coûts unitaires**, 16

- demandes de paiement**, 39
- demandes, formulaires de demande**, 7, 20, 26, 27, 41, 43

- éligibilité**, 7, 32
 - vérification de l'éligibilité, 10, 29, 32
 - liste d'éligibilité « négative », 13
- erreurs**, 20, 28, 29, 32, 44
- établissement de rapports, rapports**, 20, 34, 35
- étapes (de la mise en œuvre)**, 5-6, 20
- évaluation**, 41, 43

- frais de fonctionnement des GALPA**, 18, 22-24, 37

- Infosys**, 20, 35
- instruments financiers**, 37

- montants forfaitaires**, 16, 35

- objectifs (du DLAL – FEAMP)**, 6, 13, 32
- option « standard » tirée du RDPC**, 17
- Options de Coûts Simplifiés**, 16-19, 35
- organe décisionnel**, 6, 20, 29-30
- Organisme Intermédiaire** 11-12, 40
- outil de référencement**, 45
- outils pour faciliter la mise en œuvre**, 16-21

- paiements anticipés**, 37
- paiements par étapes**, 39
- petits bénéficiaires**, 19, 27, 35, 39
- prêts bancaires**, 33, 38
- prêts-relais**, 38
- procédure de marchés publics**, 7, 32, 34-35
- projet de budget**, 17
- projets qui profitent alors d'un « effet d'aubaine »**, 28
- projets-cadres**, 19, 43
- propre contribution**, 28, 30, 37

- recours**, 30, 33, 44
- « règle des quatre yeux », 33, 39
- Règlement Portant Dispositions Communes, 6, 10, 26, 30, 40
- Réseau National, 15, 36, 41

- sélection des GALPA / des stratégies**, 22
- sélection des projets / des opérations**, 10, 29-30, 32
- soutien préparatoire**, 22
- suivi**, 41
- système de demande en ligne**, 28
- système de gestion et de contrôle**, 12, 14
- systèmes informatiques**, 20-21

- taux forfaitaires**, 16-17, 35
- transparence**, 5, 10, 29, 30

- vide de financement**, 23
- visites du site (ou sur le terrain)**, 32, 39
- vote**, 21, 30

- Exemples d'Etat membre :**
 - Allemagne, 18
 - Autriche, 18
 - Danemark, 21
 - Espagne, 24, 38
 - Estonie, 14
 - France, 14, 15
 - Grèce, 18
 - Italie, 38
 - Pologne, 14, 18, 19, 37, 43
 - Royaume-Uni, 38
 - Suède, 19, 21, 33, 43

Liste d'abréviations

AG	Autorité de Gestion
DLAL	Développement Local mené par les Acteurs Locaux
EM	Etat Membre
ETP	Equivalent Temps-Plein
FARNET	Réseau européen des zones de pêche
FEADER	Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural
FEAMP	Fonds Européen pour les Affaires Maritimes et la Pêche
GAL	Groupe d'Action Locale
GALPA	Groupe d'Action Locale pour la Pêche et l'Aquaculture
OCS	Options de Coûts Simplifiés
OI	Organisme Intermédiaire
RN	Réseau National
RPDC	Règlement Portant Dispositions Communes (n° 1303/2013)