

# Prêts pour l'avenir

Un guide pour des GALPA efficaces



**Auteurs:**

Urszula Budzich-Tabor, Monica Veronesi.

**Production:**

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

**Contact:**

FARNET Support Unit

Chaussée Saint-Pierre 260 | B-1040 Bruxelles

+32 2 613 26 50 | [info@farnet.eu](mailto:info@farnet.eu) | [www.farnet.eu](http://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 978-92-76-40237-4

ISSN 2363-4057

doi: 10.2771/198618

© Union européenne, 2021.

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

# Table des matières

<b>Introduction: le GALPA, moteur de développement local</b> .....	4
<b>1. Un GALPA actif : l'animation au cœur de son travail</b> .....	6
1.1 Adapter l'animation au niveau et au type d'activité du territoire .....	6
1.2 Adapter l'animation aux différentes parties prenantes .....	8
1.3 Adapter l'animation au stade du processus stratégique .....	10
<b>2. Un GALPA clairvoyant : sélection et soutien de projets de haute qualité</b> .....	12
2.1 Critères de sélection des projets .....	12
2.2 Procédures de sélection .....	17
2.3 Élaboration et publication d'appels à projets.....	20
2.4 Soutien à l'élaboration et à la mise en œuvre de projets .....	21
<b>3. Un GALPA bien organisé : gestion et administration</b> .....	24
3.1 Quelles sont les tâches confiées au bureau du GALPA ? .....	24
3.2 Comment organiser le travail des GALPA ? .....	26
<b>4. A Un GALPA visible : faire connaître le travail et les résultats du GALPA</b> .....	29
4.1 Une approche stratégique .....	29
4.2 Un contenu adapté aux groupes cibles .....	30
<b>5. Un GALPA en constante évolution : suivi et adaptation du travail du GALPA</b> .....	34
5.1 Pourquoi voulons-nous connaître le travail des GALPA et que voulons-nous savoir ? .....	34
5.2 Utilisation des connaissances .....	36
<b>6. Un GALPA qualifié : ressources et compétences</b> .....	38
6.1 Personnel du GALPA.....	38
6.2 Membres du GALPA et autres bénévoles.....	41

# Introduction: le GALPA, moteur de développement local



Les personnes derrière chaque GALPA et leur stratégie de développement local forment la ressource la plus précieuse sur laquelle s'appuie le développement local mené par les acteurs locaux (DLAL). Le travail d'un groupe d'action locale pour la pêche et l'aquaculture (GALPA) ne se limite pas à sélectionner des projets et octroyer des subventions. La véritable valeur ajoutée d'un GALPA réside dans son équipe spécialisée, qui peut générer des idées et mobiliser les membres de sa communauté pour lancer des projets, chose qui n'arriverait pas dans le cadre d'une approche descendante traditionnelle du développement socioéconomique. C'est pourquoi il est crucial, pour ce type de processus de développement local, de mettre en place une équipe adéquate.

Financés par les Fonds structurels européens<sup>1</sup>, les GALPA sont conçus pour aider les communautés de pêcheurs et les communautés côtières à identifier et prioriser les défis à relever ainsi que les opportunités à saisir, dans le but de faire de leur territoire un endroit meilleur pour vivre et travailler. Les GALPA sont chargés de concevoir et mettre en œuvre une stratégie participative de développement local pour leur territoire et de veiller à ce qu'elle soit mise en pratique grâce aux divers projets et activités menés par les membres de la communauté.

Même si les points ci-dessous ne reflètent qu'une partie de ce que les GALPA sont habilités à entreprendre, ces tâches fondamentales qu'ils doivent accomplir sont énoncées dans le règlement portant dispositions communes (RPDC) pour 2021-2027, notamment :<sup>2</sup>

- Renforcer la capacité des acteurs locaux
- Élaborer des procédures et des critères de sélection
- Préparer et publier des appels à propositions de projet
- Sélectionner les opérations et déterminer le montant du soutien
- Assurer le suivi des progrès
- Évaluer les résultats

Les GALPA se composent de partenariats de différentes parties prenantes publiques et privées établies sur le territoire local ou ayant des liens avec lui. Ces partenariats peuvent présenter des configurations variées mais comprennent toujours un groupe de personnes qui constituent l'organe décisionnel, souvent appelé conseil d'administration du GALPA. Dans certains pays, les GALPA rassemblent un groupe plus large de membres pour composer une assemblée générale. Ceux-ci, ainsi que la majorité des membres des conseils d'administration, sont généralement des bénévoles qui donnent de leur temps afin d'apporter un changement positif à leur communauté.

Cela n'empêche pas les GALPA de disposer aussi d'une équipe salariée qui gère le groupe au quotidien. L'équipe du GALPA consacre son temps aux tâches citées ci-dessus, entre autres. Les membres du conseil d'administration soutiennent et guident le travail du personnel du GALPA et, surtout, se chargent de prendre les décisions. Cette dernière mission comprend la sélection des projets locaux susceptibles de recevoir un financement du GALPA.

1 Le FEP en 2007-2013, le **FEAMP** en 2014-2020 et le **FEAMPA** en 2021-2027.

2 Article 33 du [règlement portant sur les dispositions communes pour 2021-2027](#)

---

Ce guide attire l'attention sur le rôle indispensable que les membres et le personnel du GALPA jouent pour stimuler le développement local dans les zones de pêche et d'aquaculture. Plus précisément, il entend souligner l'importance des différents volets du travail des GALPA et donner à ceux-ci des idées pour gagner en efficacité. Il aborde les thèmes clés suivants :

- ✓ Animation communautaire
- ✓ Sélectionner et soutenir les meilleurs projets pour le territoire
- ✓ Administration et gestion efficaces
- ✓ Diffuser le travail et les résultats du GALPA
- ✓ Assurer le suivi des activités du FLAG dans un but d'adaptation et d'amélioration
- ✓ Les ressources humaines à mobiliser pour concrétiser tout cela !

# 1. Un GALPA actif : l'animation au cœur de son travail



Opérer un changement sur le terrain est une tâche ardue qui ne peut pas être laissée aux seuls soins de l'équipe du GALPA. Les projets et activités envisagés dans la stratégie locale devront être mis en œuvre par les membres de la communauté. Cela ne suffit pas de compter sur ceux qui sont déjà actifs et désireux de contribuer. Le GALPA doit aller chercher d'autres intervenants, qui ont parfois besoin d'encouragement et de soutien pour présenter des projets à financer ou pour participer d'autres façons à la mise en œuvre de la stratégie. Ce travail de sensibilisation au sein de la communauté est appelé « **animation** ». Il vise à **inciter des personnes et organisations à générer de nouvelles idées et entreprendre des activités au bénéfice de la communauté locale.**

L'animation est l'un des facteurs clés qui distinguent le DLAL des approches descendantes et font ressortir la valeur ajoutée du développement local. Par ailleurs, l'animation dépend énormément du contexte et doit être adaptée à la situation spécifique de la zone de pêche. Il n'existe pas de solution universelle pour les activités d'animation.

Pour planifier ses activités d'animation, le GALPA doit prendre en compte de nombreux facteurs, notamment le niveau et les types d'activités commerciales et citoyennes ayant déjà lieu sur le territoire ainsi que les principales parties prenantes ciblées. De même, l'animation au stade du développement de la stratégie est différente de l'animation à prévoir pour des types spécifiques de projets.

## 1.1 Adapter l'animation au niveau et au type d'activité du territoire

Pour ce qui est du niveau d'activité, les GALPA peuvent connaître des situations très variées. Par exemple :

**Peu d'activité sur le territoire** (peu d'initiatives citoyennes, peu d'ONG, coopération faible entre entreprises).

➤ **Priorité absolue (même avant de s'atteler à la stratégie) : « réveiller » la communauté :**

- ✓ Organiser des réunions
- ✓ Identifier les leaders
- ✓ Créer des possibilités d'action conjointe
- ✓ Soutenir la création d'associations locales ou de groupes communautaires

**Organisations et entreprises actives mais isolées** (elles existent mais ne communiquent pas entre elles et souvent ne connaissent même pas leur existence mutuelle).

➤ **Objectif des GALPA : faciliter l'échange et la coopération** entre ces acteurs.

- ✓ Les associer à l'élaboration de la stratégie
- ✓ Organiser des événements de mise en réseau
- ✓ Encourager les projets conjoints pour faciliter les synergies

**Bonne coopération entre certaines organisations**, mais une partie importante de la communauté reste passive.

- Le GALPA peut **s'appuyer sur l'expérience et les contacts des parties prenantes plus actives** pour élargir son champ d'action et impliquer d'autres parties prenantes.
  - ✓ Approche ciblée pour certains types de parties prenantes
  - ✓ Faire concorder les intérêts entre les organisations actives et les groupes de parties prenantes « non activées »
  - ✓ Impliquer ces organisations actives pour renforcer les capacités des autres

## L'importance des liens

L'un des aspects clés de la valeur ajoutée d'un GALPA est sa capacité à créer des liens. C'est pourquoi l'animation doit arriver non seulement à rapprocher les parties prenantes du GALPA, mais aussi à **rapprocher différentes parties prenantes locales entre elles**.

Le GALPA peut mettre en place des liens plus efficaces en offrant aux parties prenantes locales des occasions de se rencontrer et d'apprendre à se connaître. Toutefois, rassembler plusieurs parties prenantes dans une réunion ne suffit pas pour favoriser l'établissement de véritables liens entre elles : le GALPA doit aussi les aider à instaurer un climat de confiance et encourager leur volonté de coopérer et d'entreprendre des actions conjointes. Il existe plusieurs méthodes pour y arriver, par exemple :

- ✓ En organisant des événements dans lesquels les participants ont l'occasion non seulement de se rencontrer mais aussi d'**entreprendre une activité ensemble**, par exemple des salons axés sur la coopération, des événements de « speed-dating » professionnel ou des hackathons.
- ✓ En aidant en priorité les **projets impliquant plusieurs parties prenantes**, idéalement de différents secteurs (public, privé, entreprise, ONG, etc.) – voir le [chapitre 2](#) plus bas.



### Pistes de réflexion

- Le niveau d'activité (des citoyens, associations et entreprises) de votre territoire a-t-il changé au fil des ans à la suite du travail d'animation du GALPA ?
- Le GALPA a-t-il facilité la création de formes de coopération permanentes (par exemple, des organisations à parties prenantes multiples ou des associations de pêcheurs) ?

## 1.2 Adapter l'animation aux différentes parties prenantes

Toutes les parties prenantes n'ont pas les mêmes intérêts ni la même disponibilité et n'accèdent pas à l'information de la même manière. Les GALPA ne peuvent donc pas procéder à l'identique pour contacter des parties prenantes différentes.

### Des pêcheurs actifs

Les pêcheurs sont souvent en mer et donc physiquement absents du territoire. Ils sont moins enclins à s'intéresser aux discussions stratégiques ou consultations en ligne. De **petites réunions** dans des endroits pratiques (par exemple au port) peuvent les tenter davantage. Il est important que les personnes qui les contactent connaissent bien le secteur de la pêche et parlent leur langage : vous pourriez, par exemple, demander à des pêcheurs retraités de vous aider. Une **présence régulière** dans des lieux tels qu'un port de pêche ou une criée aux poissons peut aussi aider le GALPA à entretenir des liens avec le secteur. Certains GALPA ont trouvé utile d'emmener des pêcheurs en **visite d'étude** sur le territoire d'autres GALPA afin de leur montrer comment certains problèmes similaires aux leurs sont abordés ailleurs et pour les encourager à entreprendre de nouvelles activités.



#### Exemple de GALPA : amener le secteur de la pêche à s'impliquer

En France, le **GALPA Marennes Oléron** a recruté un **expert** connaissant bien les secteurs de la pêche et de la recherche afin de s'assurer que les pêcheurs participent aux discussions préparatoires à l'aménagement d'un Parc naturel marin.

### Chefs d'entreprise

Tout en jouant un rôle essentiel en termes de diversification des activités économiques et de création d'emplois, les chefs d'entreprise sont souvent très occupés et ne sont pas toujours convaincus de l'utilité des grandes réunions et des longues discussions. En outre, certains craignent de communiquer trop d'informations à des concurrents. Des **entretiens particuliers** menant à des résultats clairement définis peuvent s'avérer utiles, tout comme les activités offrant des **bénéfices tangibles** (comme des possibilités de promotion), du moins lors des stades initiaux de l'implication des chefs d'entreprise envers le GALPA. Par ailleurs, encourager les patrons de PME à participer aux projets peut aussi être une mission compliquée qui demande beaucoup de patience. Les **événements de mise en réseau**, où l'on développe des contacts utiles et apprend ce que font d'autres entreprises, peuvent favoriser l'implication des parties prenantes du secteur privé et encourager l'action innovante et les partenariats.

### Entités du secteur public

Il peut s'agir d'autorités locales, d'établissements d'enseignement, d'autorités des zones protégées, parmi bien d'autres. La majorité de ces entités ont naturellement intérêt à soutenir les améliorations du territoire local. Toutefois, en fonction du contexte culturel, il est parfois utile de les contacter de **façon plus formelle**, par exemple par écrit et éventuellement via le président du GALPA. Il peut aussi s'avérer important de tenir compte de la **hiérarchie de l'organisation**. Même lorsque vous maintenez un contact de travail avec une personne désignée, il peut être bénéfique de tenir informés les supérieurs hiérarchiques, par exemple le maire ou le directeur. Accorder un **rôle majeur à ces entités dans les réunions publiques** et autres occasions de communication est une stratégie qui peut payer.



## Associations locales et autres ONG

Celles-ci ont tendance à montrer plus de souplesse et de volonté de coopérer que les pêcheurs ou les entreprises. Bien que dotées de ressources physiques et financières souvent limitées, elles peuvent être une source précieuse d'**idées et de bénévoles**. Il est donc utile de les impliquer et de solliciter leur aide, par exemple au moment d'**organiser des événements**.

## Personnes menacées d'exclusion

Les personnes souffrant de pauvreté ou d'un handicap, les chômeurs de longue durée, mais également les femmes, les minorités ethniques et d'autres groupes défavorisés ne sont pas nécessairement habitués à participer à de grandes réunions ou à exprimer leur avis en public. Il est pourtant crucial d'impliquer un grand nombre de ces groupes afin de relever certains défis clés propres à un territoire local. Une réflexion approfondie doit dès lors être menée pour concevoir des activités d'animation spécifiques destinées à recenser les besoins de certains groupes mais aussi leurs aspirations et leur idées. Dans ce but, le GALPA devra peut-être travailler avec des **organisations d'aide expérimentées** et prévoir un soutien supplémentaire pour celles qui participent directement à la mise en œuvre des projets.

Ce ne sont là que quelques exemples de groupes de parties prenantes que le GALPA peut impliquer à travers des activités d'animation. Sachez cependant que toutes les parties prenantes n'ont pas à être impliquées dans la même mesure ! Pour certaines, il suffit qu'elles soient au courant de l'existence du GALPA et de sa stratégie et qu'elles se joignent occasionnellement à certaines de ses activités. Le GALPA devrait centrer ses activités d'animation sur deux types de parties prenantes : celles qui pourraient **mettre en œuvre des projets** au bénéfice de toute la communauté, et celles qui peuvent **apporter un soutien au GALPA** au niveau de ses propres activités.



### Pistes de réflexion

- > Avez-vous remarqué une implication accrue de certaines parties prenantes au fil des ans ? Quelles activités d'animation ont contribué à cette implication accrue ?

### CONSEIL



Élaborez un plan d'animation simple, peut-être annuel, qui identifie chaque année les parties prenantes clés à privilégier et les activités les plus appropriées pour les atteindre.

## 1.3 Adapter l'animation au stade du processus stratégique

Différentes activités d'animation peuvent correspondre aux différents stades de l'existence du GALPA, comme la création de la première stratégie locale, sa mise en œuvre, l'évaluation des résultats, l'élaboration d'une nouvelle stratégie (ou la mise à jour de la stratégie existante), etc.

### Création de la première stratégie de développement local

Efforcez-vous d'impliquer le plus possible d'acteurs, en particulier les parties prenantes clés telles que le secteur de la pêche ou de l'aquaculture.

*Il est crucial d'organiser des **réunions** de différents formats – à grande et à petite échelle, informelles, entretiens particuliers – ainsi que de mener une bonne **campagne de communication**.*

### Au moment de prendre les décisions stratégiques

Au moment de définir les objectifs, de fixer les valeurs cibles, d'élaborer les critères de sélection des projets, etc., le GALPA devrait effectuer un suivi du degré d'implication des différentes parties prenantes afin de s'assurer qu'aucun groupe clé concerné par la stratégie ne reste en dehors du processus.

*Ayez des **contacts directs** avec ces groupes afin de prendre conscience des éventuels obstacles à leur participation. Commencez par identifier la **personne la plus apte** à contacter ces parties prenantes (par ex. le directeur ou l'un des membres du GALPA). Certaines personnes seront plus enclines à s'impliquer si elles reçoivent une **fonction spécifique**, comme la direction d'un groupe de travail.*

### Mise en œuvre de la stratégie

De nombreuses activités d'animation cherchent en priorité à motiver les promoteurs de projet potentiels. En plus de la communication générale relative à l'aide disponible, il est également important d'identifier les personnes susceptibles de mettre en œuvre de bons projets et de les encourager à déposer une demande.

*L'animation à ce stade suppose des **échanges informels** avec les pêcheurs, les patrons de PME et d'autres bénéficiaires potentiels, et consiste aussi à aménager des **occasions de développer des idées créatives** pour des projets (brainstorming, hackathons, etc.)*

### Vers la fin de la mise en œuvre

Le GALPA doit encourager différents groupes de parties prenantes à **mener une réflexion sur les réussites et les échecs** et à partager leurs points de vue, cela afin de contribuer à l'évaluation et d'aider à élaborer une stratégie et un plan d'action plus efficaces pour la période suivante.

*Ce travail peut impliquer des **groupes de réflexion** et/ou des **entretiens avec différentes parties prenantes**, entre autres. Voir le [chapitre 5](#) pour davantage d'idées.*



### Pistes de réflexion

- À quel stade du processus les activités d'animation ont-elles été les plus utiles sur votre territoire ? Ont-elles débouché sur de nouvelles idées, motivé des partenaires à s'engager ou convaincu les sceptiques ?



## Boîte à outils – Animation

- > **Réunions** : un outil très flexible qui peut s'utiliser à tous les stades de la mise en œuvre. Il faut toutefois adapter le format de la réunion (taille, lieu, calendrier, etc.) aux spécificités des parties prenantes (par ex. réunions de village pour le grand public, réunion en comité restreint ou entretien particulier avec le secteur des entreprises ou pour discuter des idées de projets).
- > **Groupes de travail** : rassemblent habituellement un petit groupe de parties prenantes qui possèdent des connaissances ou une expertise pertinentes et communiquent régulièrement pour travailler de façon plus approfondie sur un problème ou un thème spécifique et élaborer des propositions d'action.
- > **Visites d'étude** : emmener un groupe de parties prenantes locales en visite dans une autre zone de pêche (dans votre pays ou à l'étranger) peut être une source d'apprentissage ou d'inspiration et renforcer la disposition à essayer de nouvelles solutions. Une visite d'étude peut aussi contribuer à accroître la confiance entre les parties prenantes qui y participent.
- > **Événements visant à stimuler la création d'idées**, conçus pour ouvrir l'esprit des participants et les mettre au défi de trouver de nouvelles solutions (hackathons, camps d'innovation, événements inspirants, etc.).
- > **Salons axés sur la coopération et événements de rapprochement**, conçus pour aider les parties prenantes locales à trouver des partenaires pour des initiatives ou projets conjoints.

*Les deux derniers types d'outils peuvent s'avérer particulièrement utiles dans les stades initiaux de l'élaboration des idées de projets. Le [chapitre 2](#) décrit d'autres types d'aide que le GALPA peut apporter à de tels projets potentiels.*

*Les **activités de communication** peuvent aussi renforcer l'engagement des parties prenantes ; elles sont examinées plus en détail au [chapitre 4](#).*

## 2. Un GALPA clairvoyant : sélection et soutien de projets de haute qualité



La qualité des projets soutenus par le GALPA dépend, dans une large mesure, des compétences et de la motivation des promoteurs de projet, mais cela ne veut pas dire que le GALPA n'a pas de rôle à jouer à cet égard !

Son rôle est particulièrement important pour :

- › Élaborer les critères de sélection qui permettront de prioriser les meilleurs projets
- › Élaborer des procédures de sélection simples et transparentes
- › Préparer et publier les appels à projets
- › Aider les bénéficiaires à élaborer et mettre en œuvre leurs projets

*Le travail du GALPA peut faire une grande différence pour la qualité du projet !*

### 2.1 Critères de sélection des projets

Les GALPA ont un rôle important à jouer en sélectionnant des **projets qui sont durables** et **apportent des bénéfices à la communauté** présente sur les territoires identifiés comme prioritaires dans leur stratégie. C'est pourquoi il importe de mettre en place des critères de sélection bien pensés.

Habituellement, les critères de sélection se définissent au début de la mise en œuvre de la stratégie. Ils sont souvent inclus dans la stratégie de développement local ou dans le plan d'action qui l'accompagne, et doivent idéalement offrir une réponse directe aux objectifs stratégiques, grâce à quoi les projets sélectionnés contribuent à la concrétisation de la stratégie.

Il existe différents types de critères de sélection. Toutefois, la plupart des GALPA tâchent de choisir des critères qui précisent des **conditions de base** auxquelles tous les projets devront répondre pour pouvoir être financés et des critères qui soulignent la **qualité** d'un projet, y compris sa contribution attendue à la stratégie du GALPA.

### Critères définissant des conditions

Il est normalement possible de répondre à ces critères par «Oui» ou «Non». Ils peuvent souvent prendre la forme d'une simple liste de contrôle à vérifier avant d'entreprendre une analyse plus détaillée du projet, par exemple :

- Le projet est-il éligible à un financement ?
- Le projet contribue-t-il à au moins un objectif stratégique du GALPA ?
- Le bénéficiaire est-il établi dans la zone de pêche ou a-t-il un lien évident avec la zone ?<sup>3</sup>
- Le projet répond-il aux exigences environnementales ?
- Le projet s'appuie-t-il sur des ressources locales ?
- Le formulaire de demande a-t-il été complété correctement et soumis à temps ?

### Critères qualitatifs

Critères indiquant les caractéristiques à remplir **de préférence** par le projet. Ces critères facilitent la priorisation des projets. Il est possible de répondre à certains par «Oui» ou «Non», d'autres doivent admettre une notation, avec plus ou moins de points attribués selon la mesure dans laquelle le projet répond au critère, par exemple :

- Implication des pêcheurs.
- Coopération de deux ou plusieurs partenaires/secteurs.
- Création d'emplois
- Le promoteur de projet est-il une personne jeune (par ex. de moins de 30 ans) ?
- (Dans quelle mesure) le projet apporte-t-il quelque chose de nouveau au territoire ?
- (Dans quelle mesure) améliore-t-il la durabilité environnementale du territoire ?

En plus d'attribuer plus de points à certains critères, les GALPA peuvent établir des seuils, par exemple le nombre minimal de points qu'un candidat doit obtenir (soit au total, soit par catégorie) afin de bénéficier d'un financement.

Cela dit, indépendamment des critères établis, il importe que tous les critères et leur pondération soient rendus publics et communiqués avant que les bénéficiaires potentiels ne commencent à préparer leur demande.

Les critères de projet ci-dessous sont ceux du **GALPA de Pontevedra**, en Espagne. On voit clairement que certains critères sont considérés comme plus importants que d'autres et, par conséquent, rapportent plus de points potentiels.

<sup>3</sup> Les bénéficiaires ne doivent pas nécessairement être établis sur le territoire du GALPA mais leur projet devrait bénéficier au territoire.

**GALPA de Pontevedra : critères de sélection et priorisation des projets**



**QUI PEUT BÉNÉFICIER D'UN FINANCEMENT DU GALPA ?**

Investment projects (which should create employment) and non-profit initiatives of public interest are assessed and scored against the following criteria.

CRITÈRES DE SÉLECTION	Points pour projets d'investissement	Points pour projets sans but lucratif	SELECTION CRITERIA	Points pour projets d'investissement	Points pour projets sans but lucratif
<b>Durabilité du projet et adéquation avec la stratégie du GALPA / qualité technique et durabilité</b>	<b>Max 22</b> (Min 16)	<b>Max 32</b> (Min 18)	<b>Création d'emplois</b>	<b>Max 20</b>	
Viabilité technique, y compris formation et expérience du promoteur de projet	Max 5 (Min 3)	Max 5 (Min 3)	Création nette d'emplois	Max 8	
Viabilité économique / plan de gestion	5	5	< 25 000 € par emploi créé	8	
Viabilité financière	5	5	25 000 – 50 000 € par emploi créé	6	
Adéquation avec la stratégie	Max 7 (Min 4)	Max 17 (Min 5)	50 000 – 75000 € par emploi créé	4	
<b>Caractéristiques du candidat</b>	<b>Max 22</b>	<b>Max 20</b>	75 000 – 100 000 € par emploi créé	2	
Appartenance à un groupe défavorisé	Max 6	Max 4	> 100 000 € par emploi créé	0	
Personnes handicapées, chômeurs de longue durée, émigrés rentrés au pays	6	-	Création d'emplois dans les groupes défavorisés	Max 8	
Femme ou, dans le cas d'une entité, parité au sein des organes représentatifs	4	4	>50% d'emplois dans les groupes défavorisés	8	
Homme de moins de 30 ans	3	-	50 – 25% d'emplois dans les groupes défavorisés	4	
Entité de l'économie sociale (champ d'action):	-	Max 4	Engagement à maintenir l'emploi (pour les entreprises nouvellement créées, création d'emplois locaux)	4	
Totalité du territoire du GALPA	-	4	<b>Impact du projet sur le territoire</b>	<b>Max 23</b>	<b>Max 35</b>
Supramunicipal (plus d'une municipalité)	-	2	Utilisation de ressources ou de services locaux pour la population	3	8
Projet local	-	0	Impact environnemental, effort économique en faveur de l'efficacité énergétique, sensibilisation environnementale ou amélioration du paysage	Max 10	Max 15
Candidat du secteur de la pêche	10	6	Nouvelles technologies et modernisation de la production	5	5
Projet individuel ou collectif	2	2	Impact social des projets, y compris restauration du patrimoine	2	2
<b>Groupes prioritaires à soutenir par le projet</b>	<b>Max 3</b>	<b>Max 3</b>	Stratégie de diffusion et de communication	3	5
Mesures spécifiques pour promouvoir l'égalité et l'intégration des groupes ayant des difficultés spécifiques	3	3	<b>Innovation et transfert</b>	<b>Max 10</b>	<b>Max 10</b>
			Innovation	4	4
			Transfert	3	3
			Participation des jeunes : implication d'établissements d'enseignement ou d'associations de parents	3	3

Le **GALPA Littoral Opale** sélectionne les projets en menant des discussions et en arrivant à un consensus. Les critères qu'il utilise pour évaluer les projets sont les suivants :



### **GALPA Littoral Opale : critères de sélection des projets**

#### **Adéquation du projet avec la stratégie du GALPA**

Le projet contribue-t-il à d'autres **politiques locales** ?

Répond-il à plusieurs **objectifs stratégiques** du GALPA ?

Apporte-t-il des **innovations** (techniques, sociales, communautaires ou méthodologiques) au territoire ?

Ces innovations peuvent-elles être **transférées** à d'autres territoires ?

Le projet peut-il servir d'**exemple et/ou être reproduit** par d'autres ?

Le projet a-t-il pour effet de créer ou de maintenir des **emplois** sur le territoire ?

#### **Viabilité du projet**

Quels sont les **impacts et effets directs et indirects** du projet ??

Son **calendrier est-il réaliste** ?

Son **budget** et sa **rentabilité** sont-ils réalistes ?

Le candidat dispose-t-il de la **capacité** nécessaire ?

Le projet sera-t-il **maintenu sur le long terme** ?

#### **Mise en œuvre du projet**

Le projet rassemble-t-il les **partenaires pertinents** ?

Ses moyens et méthodes sont-ils **cohérents et efficaces** ?

Prévoit-il des activités de **communication** ?

Prévoit-il des activités d'**évaluation** ?

#### **Critères spécifiques du FEAMP**

Le projet contribue-t-il au **développement durable** ?

Respecte-t-il l'**égalité hommes-femmes** ?

Comporte-t-il une dimension **sociale, économique et/ou environnementale** ?

#### **Critères spécifiques par action**

S'agit-il d'un projet **collaboratif** ?

Aura-t-il pour effet d'**améliorer l'organisation du secteur de la pêche** ?

Le rôle joué par le GALPA en élaborant des critères de sélection correspondant aux besoins du territoire, mais aussi en évaluant la mesure dans laquelle un certain projet pourrait répondre à ces besoins, constitue une importante valeur ajoutée de l'approche DLAL. Plutôt qu'un simple remplissage de cases dont un administrateur pourrait se charger à distance, **la sélection des projets est confiée à un partenariat local compétent pour juger, du point de vue qualitatif**, de la contribution qu'un projet peut apporter au territoire.



### Pistes de réflexion

- > Dans quelle mesure les critères appliqués par votre GALPA en 2014-2020 ont-ils aidé à sélectionner les meilleurs projets ?
- > Lesquels voudriez-vous garder et lesquels doivent être changés ?

#### CONSEIL



Assurez-vous que les critères de sélection des projets qui ont été choisis puissent être évalués de façon réaliste par les membres du comité de sélection !



Pour en savoir plus sur la conception de critères de sélection des projets permettant d'atteindre des objectifs stratégiques, voir le [Guide FARNET # 11 : Le DLAL axé sur les résultats dans les zones de pêche](#), Fiche n° 4, Section 2, « Obtenir des résultats grâce à la sélection de projets ».



## 2.2 Procédures de sélection

Un processus de sélection de projets transparent et efficace est indispensable pour justifier la légitimité du GALPA à décider des actions locales qui méritent de recevoir un financement. De plus, avec un tel processus, le GALPA sera plus facilement reconnu comme un important mécanisme de soutien du développement local. Si le processus suivi pour sélectionner les projets est considéré comme trop long ou injuste, la finalité et la crédibilité du GALPA peuvent s'en voir sérieusement affectées.

*Dans certains pays, il faut moins d'un mois pour qu'un bénéficiaire potentiel ayant demandé un financement reçoive la confirmation de la décision du GALPA.*

Idéalement, la procédure de sélection ainsi que les critères et le processus de demande devraient être mis en place pendant la phase d'élaboration de la stratégie. Cette procédure devrait normalement apporter les informations suivantes :

### Processus en un ou deux stades ?

Certains GALPA invitent les demandeurs à soumettre un plan succinct de leur projet (une « expression d'intérêt ») afin d'éviter du travail administratif inutile concernant les projets peu susceptibles de bénéficier d'un financement ; d'autres GALPA, en revanche, évaluent uniquement les demandes complètes.



#### Exemple de GALPA : sélection en deux stades

En France, le **GALPA Marennes Oléron** exige des demandeurs potentiels qu'ils lui soumettent d'abord une brève description de leur proposition de projet. Ainsi, les demandeurs n'entreprennent l'élaboration d'une demande à part entière que si leur idée a été approuvée.

### Comment les projets sont-ils présentés ?

Dans certains GALPA, le projet est présenté en personne par le demandeur, qui sort de la salle lorsque le comité de sélection commence à examiner le projet pour décider de le sélectionner ou de le rejeter. Ailleurs, c'est le personnel du GALPA qui présente les projets. Dans d'autres GALPA encore, la discussion repose simplement et directement sur les demandes de projet soumises et diffusées au préalable pour lecture par les membres du comité de sélection.

### Qui prend les décisions ?

Dans la majorité des GALPA, les décisions quant à la sélection des projets sont prises par le conseil d'administration mais, dans certains pays, l'organe décisionnel est séparé du conseil d'administration du GALPA. Par ailleurs, différents seuils sont parfois fixés pour les décisions. En Estonie, par exemple, les projets dépassant un certain budget doivent être sélectionnés par l'assemblée générale de tous les membres du GALPA.

#### CONSEIL



**Veillez à ce que tous les membres de l'organe décisionnel comprennent pleinement les objectifs de la stratégie locale !**

### Comment les décisions sont-elles prises ?

Dans certains pays, la notation de chaque projet par le GALPA se fait individuellement par chaque membre de l'organe décisionnel ; dans d'autres, une notation technique est réalisée par le personnel puis soumise aux membres du comité de sélection. Toutefois, la décision finale se prend habituellement lors d'une réunion, après une discussion sur les différents projets. Les décisions sont prises tantôt par vote, tantôt par consensus. Faire évaluer chaque projet par plusieurs membres de l'organe décisionnel du GALPA (et appliquer des règles spécifiques en cas de divergences importantes entre leurs notations) est un moyen d'accroître l'objectivité.

### Y a-t-il des règles spécifiques ?

Il importe de décrire les procédures visant à éviter les conflits d'intérêts. Par exemple, les membres du GALPA ne peuvent pas voter pour des projets auxquels ils participent et sont généralement invités à quitter la salle au moment du vote. Dans certains pays, les représentants de l'AG ou de l'OI participent aussi aux réunions de l'organe décisionnel, mais sans droit de vote.

### Quand et où les résultats sont-ils publiés ?

La procédure peut stipuler où et dans quel délai les décisions seront publiées, et informer les demandeurs de leur faculté, le cas échéant, à faire appel de ces décisions.

## Procédures sur mesure

Bien souvent, les procédures de sélection des projets sont les mêmes quel que soit le type de projet. Dans certains cas, néanmoins, il est judicieux d'adapter les procédures aux spécificités du type de projet ou au promoteur de projet en question. Par exemple :

- ✓ « **Projets de propre initiative** » (projets que le GALPA lance et peut lui-même mettre en œuvre) – la **transparence** des procédures est particulièrement importante dans ce cas.
- ✓ **Projets de coopération** avec d'autres GALPA (projets pouvant être mis en œuvre par le GALPA ou par une autre organisation au nom du GALPA) – l'élément potentiellement important ici est une **flexibilité** suffisante permettant aux procédures de s'adapter aux calendriers d'autres GALPA.
- ✓ **Projets à petite échelle** – des **procédures simplifiées** peuvent s'avérer nécessaires.

## Projets de propre initiative

Les projets de propre initiative sont souvent proposés par le personnel du GALPA puis, comme tout autre projet, sélectionnés par le conseil d'administration avant d'être soumis à l'autorité de gestion pour approbation formelle. Nombre de projets de coopération suivent le même traitement. Dans certains pays, toutefois, des projets à mettre en œuvre par le GALPA sont déjà décrits dans la stratégie de développement local.

Les projets de propre initiative peuvent être mis en œuvre pour des types spécifiques d'actions, comme des projets de formation ou des projets pilotes, ou lorsqu'il est difficile de trouver des organisations locales désireuses ou capables de mettre en œuvre certaines idées. Cela a été le cas en Espagne pour le **GALPA Costa da Morte**, qui a **lancé une plateforme en ligne** afin de commercialiser conjointement le poisson provenant de la totalité des sept organisations de pêche (*cofradías*) du territoire. Une fois que le projet s'est révélé efficace, le GALPA a transféré la gestion de la plateforme à l'une des *cofradías*.



### Exemple de GALPA : un budget et une procédure spécifiques pour les « projets de propre initiative »

En Espagne, le **GALPA Almeria Ouest** a réservé une partie de son budget de projet aux initiatives entreprises par le GALPA lui-même. Ces projets doivent être de l'un des types suivants : formation, promotion, coopération ou promotion de l'égalité.

La procédure de sélection est identique au processus standard de sélection mais prévoit, en plus, de consulter l'assemblée générale pour recueillir son avis. Les étapes de la procédure sont les suivantes :

1. Après avoir eu connaissance des besoins de différents secteurs locaux, le personnel du GALPA propose des projets de sa propre initiative au conseil d'administration, par exemple pour une formation demandée par le secteur de la pêche.
2. Le conseil d'administration présente les propositions à l'assemblée générale afin de l'informer et de recueillir son avis.
3. Le conseil d'administration approuve (ou rejette) les propositions à soumettre à l'OI.
4. Lorsque l'appel à projets a été publié, le GALPA soumet ses propres propositions à l'OI pour approbation formelle.
5. L'OI approuve ou rejette le projet, ou en demande des rectifications.

Un exemple de projet suivant cette procédure est le projet de coopération mené avec le **GALPA de Pontevedra** afin d'explorer les possibilités liées aux espèces débarquées par la flotte locale suite à l'introduction d'une « interdiction de rejet ». Cette étude sera réalisée par l'université locale.



### Exemple de GALPA : autres procédures de sélection de « projets de propre initiative »

En Pologne, les GALPA peuvent mettre en œuvre leurs « projets de propre initiative », mais ils doivent au préalable vérifier qu'il n'y a pas dans la communauté une autre organisation qui serait désireuse et capable de mener l'activité en question. Dans ce but, les informations relatives au projet prévu sont publiées sur le site Web du GALPA. Si aucune entité ne manifeste son intérêt dans les 30 jours, l'OI peut approuver le projet de la même façon qu'elle le ferait pour les projets sélectionnés par le GALPA.

Adapter les critères et procédures de sélection à leur finalité est indispensable pour arriver à sélectionner des projets appropriés. Toutefois, la **réputation des membres de l'organe décisionnel ainsi que leur capacité à appliquer ces critères et procédures** revêtent aussi une importance majeure, à la fois pour assurer la légitimité des décisions prises et arriver à soutenir le bon type de projets. Il peut dès lors être très important de fournir des orientations stratégiques aux membres du comité de sélection.



### Exemples de GALPA : orientation stratégique de l'organe décisionnel

En Pologne, le **GALPA Morenka** a voulu encourager tous les promoteurs de projet à prendre en compte des objectifs environnementaux, notamment en termes de biodiversité. Il a invité les membres de son organe décisionnel à participer à une conférence de formation sur le patrimoine environnemental du territoire, afin de les aider à avoir une bonne connaissance de cet enjeu quand ils évalueront les demandes de projet.

Le **GALPA Marennes Oléron** commence les réunions de son comité de sélection de projets par un aperçu de la mise en œuvre de la stratégie déjà réalisée et une discussion sur la nécessité éventuelle de consacrer des efforts particuliers à un objectif en particulier.

En Finlande, le GAL SEPR (qui gère le **GALPA de Finlande du Sud**) consacre chaque année la première réunion du conseil d'administration à un examen de sa direction stratégique afin de mieux orienter le processus de sélection de projets.



### Pistes de réflexion

- Dans certains GAL urbains, le vote sur les projets est ouvert à tous les habitants d'un certain territoire ou district. Cette procédure fonctionnerait-elle sur le territoire de votre GALPA ? Serait-elle souhaitable ?

## 2.3 Élaboration et publication d'appels à projets

Le règlement portant dispositions communes pour 2021-2027 stipule que les GALPA doivent élaborer et publier des appels à projets. La procédure de sélection est étroitement liée aux types d'appels publiés. La fréquence et le calendrier des réunions du comité de sélection sont différents s'il s'agit d'un **appel ouvert** (les demandeurs peuvent soumettre leur projet n'importe quand) ou d'un **appel périodique**, publié une fois par an, par exemple.

Veiller à la publication de ces appels **et à leur large promotion** est indispensable pour que l'information atteigne tous les candidats potentiels. Cette promotion active des possibilités de financement, encore une valeur ajoutée de l'approche DLAL, explique sa capacité à mobiliser des parties prenantes qui n'ont peut-être jamais demandé de fonds publics auparavant.



### Exemples de GALPA : organisation flexible des appels en Cantabria, Espagne

Dans la région espagnole de Cantabria, les GALPA peuvent décider d'organiser des appels à projets ouverts ou périodiques. En **Cantabria de l'Ouest**, où la demande de financements par GALPA est assez faible, le GALPA exploite un système d'appels ouverts en acceptant les demandes de projet pendant toute la période de programmation. En fonction du nombre de demandes reçues à un moment donné et de l'urgence des besoins de financement des candidats, le GALPA convoque une réunion du comité de sélection pour l'évaluation des projets présentés et la sélection de ceux qui s'inscrivent le mieux dans sa stratégie locale.

- Ce système permet au GALPA d'être flexible et de répondre aux besoins des bénéficiaires potentiels.

En **Cantabria de l'Est**, en raison de la forte demande de financements par GALPA, celui-ci lance un appel à projets au début de chaque année. Cet appel est publié sur les sites Web des quatre conseils municipaux du territoire ainsi que celui du GALPA. Sa promotion est assurée par une campagne de communication intensive menée dans la presse écrite et à la télévision et radio locales. L'appel reste ouvert pendant cinq à six semaines.

- Ce système permet au GALPA de comparer toutes les propositions de projet en même temps et d'accorder la priorité à ceux qui sont susceptibles d'avoir un impact maximal sur le territoire.



Pour d'autres suggestions relatives aux procédures de sélection de projets, voir le Chapitre 4 du **Guide FARNET # 19 : Mise en œuvre efficace du DLAL**.

## 2.4 Soutien à l'élaboration et à la mise en œuvre de projets

### Élaboration de projets

Les activités d'animation peuvent contribuer à générer de nouvelles idées sur le territoire et motiver les membres de la communauté à proposer des projets. Toutefois, une **approche proactive et un soutien rapproché** des promoteurs de projet potentiels sont parfois nécessaires si l'on tient à obtenir de bons projets.

Le GALPA doit déterminer quels projets pourraient le mieux contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques et trouver des promoteurs ayant de bonnes chances de réussir. Dans certains cas, les projets sont déjà décrits, dans leurs grandes lignes, dans la SDL, mais le GALPA doit encore trouver des parties prenantes capables de les mettre en œuvre efficacement. Dans d'autres cas, les idées de projets apparaissent pendant la période de mise en œuvre.

Habituellement, l'équipe du GALPA et les membres clés du partenariat se mettent en contact avec les responsables des secteurs concernés (pêche, tourisme, enseignement, etc.) et travaillent main dans la main avec eux pour s'assurer que leur projet s'inscrit dans la stratégie et a de bonnes chances de répondre aux critères qualitatifs et d'éligibilité. Une médiation par le GALPA peut aussi s'avérer nécessaire pour aider les parties prenantes de différents secteurs à élaborer des **projets collectifs**.

Le soutien du GALPA au stade de préparation des demandes de projet revêt une importance particulièrement **cruciale pour les parties de la communauté plus difficiles à atteindre**, qui possèdent moins de compétences ou d'expérience en matière de demande de fonds publics. Les demandeurs potentiels n'ont parfois qu'une idée très générale de ce qu'ils voudraient faire (par exemple, développer une nouvelle ligne de produits ou ouvrir un restaurant). Et même si ces idées sont fortement susceptibles de contribuer aux objectifs stratégiques du GALPA, les promoteurs de projet peuvent avoir besoin d'aide pour envisager toutes les étapes requises pour faire de leur projet une réalité. Ils peuvent aussi avoir besoin d'aide pour s'assurer de pouvoir dûment décrire leur projet en termes d'**objectifs**, d'**activités**, de **calendrier**, de **coûts** et de **résultats** attendus. Le personnel du GALPA ou des partenaires plus expérimentés devront peut-être les conseiller dans ce processus.



#### Exemple de GALPA : soutien aux demandeurs

En Italie, le **GALPA de Sardaigne centre-occidentale**, en collaboration avec le GAL LEADER Sinis, a mis en place un service spécialisé d'information sur les possibilités de financement. Le **Sportello Europa Sinis Desk** fournit gratuitement des conseils personnalisés aux entreprises et associations afin de les aider à saisir les opportunités offertes par les appels à propositions et à trouver un soutien approprié.

Le soutien aux demandeurs peut aussi inclure une **formation** aux exigences formelles à respecter par les projets soutenus par le GALPA, ainsi qu'une aide pour permettre aux bénéficiaires de dûment compléter et soumettre leurs **formulaires de demande**. Cette aide est particulièrement importante lorsque les groupes cibles clés éprouvent des difficultés à gérer le processus de demande, parfois complexe et gourmand en temps. Cela peut être le cas de petits pêcheurs, d'ONG ou de microentreprises.

Un soutien personnalisé offert par le GALPA peut alléger la charge de travail administratif et **permettre à toutes les parties prenantes** ayant le potentiel d'élaborer et de mettre en œuvre des projets de demander un financement au GALPA, sans se limiter aux habitués qui comptent déjà de l'expérience en matière de financement UE.

Le soutien apporté par le GALPA pour préparer la demande de financement peut inclure les éléments suivants :

- Soutien et information concernant l'obtention des **licences** nécessaires
- Sensibilisation aux **réglementations** à respecter (santé et sécurité, environnement, etc.)

- Soutien pour les **analyses et études de viabilité** (offert soit directement par le personnel du GALPA, soit par renvoi à des professionnels désignés)
- Soutien pour mobiliser des **financements symétriques** supplémentaires
- **Soutien financier** à travers des accords conclus avec des entités financières (par ex. des prêts à taux avantageux octroyés par des banques locales)
- Fourniture de modèles de **suivi et d'évaluation** – à intégrer dans l'élaboration du projet et à utiliser durant tout le stade de mise en œuvre
- **Formation** spécifique si nécessaire (en informatique, comptabilité, service client, développement de produits, promotion, etc.)

Un aspect essentiel de nombreux projets soutenus par les GALPA est la **collaboration de différentes parties prenantes**. Une telle collaboration peut permettre la mise en commun de différentes compétences et ressources, et faciliter l'échange d'idées conduisant à des pratiques innovantes.

Un rôle important du GALPA consiste à aider les bénéficiaires potentiels à trouver d'autres acteurs susceptibles de participer au projet. Cette participation peut revêtir des formes variées : fournir des conseils informels, assurer un mentorat, mettre gratuitement à disposition des bâtiments ou équipements, partager la responsabilité du projet en devenant un partenaire formel, etc. Les GALPA peuvent favoriser les premiers contacts et l'instauration d'un climat de confiance entre les partenaires potentiels.



### Exemples de GALPA : faciliter les projets conjoints

En Allemagne, le **GALPA Côte de la mer Baltique** a soutenu la **coopération entre différents acteurs** autour d'un **nouveau type d'engin de pêche** (pièges à poissons pour réduire les prises accessoires de mammifères et oiseaux marins). Une collaboration existante entre pêcheurs et chercheurs a été étendue afin d'inclure une ONG environnementale, une plateforme en ligne de vente de poissons et trois municipalités côtières qui ont cofinancé le projet.

Il arrive parfois que le GALPA doive **trouver un acteur local pour mettre en œuvre le projet au nom d'un groupe de parties prenantes**, comme dans le cas de ce **centre de traitement du poisson** soutenu par le **GALPA Kainuu-Koillismaa** et dont la municipalité est le bénéficiaire formel.

## Mise en œuvre de projets

Certains bénéficiaires, surtout les moins expérimentés, ont parfois besoin d'un soutien du GALPA pour mettre en œuvre leur projet correctement et en temps utile, mais aussi pour remplir les exigences en matière d'établissement de rapports. Dans ce cas, les GALPA peuvent avoir besoin de suivre l'avancement de la mise en œuvre et, en cas de questions relatives à l'éligibilité ou à des modifications à apporter au projet, ils peuvent endosser un rôle d'intermédiaire entre le bénéficiaire et l'AG.

Si de nombreuses difficultés ont été constatées pendant la mise en œuvre du projet par les bénéficiaires, le GALPA peut être tenté, pour la nouvelle période, de mettre en place des critères plus restrictifs pour les bénéficiaires lors du stade de sélection des projets. Pour le long terme, il peut toutefois être préférable de sélectionner un promoteur de projet moins expérimenté et d'assurer un soutien efficace à la mise en œuvre. Il devient ainsi possible de renforcer les capacités au niveau local en vue de mettre en œuvre d'autres projets à l'avenir.

*Gardez ceci à l'esprit : renforcer la capacité des acteurs locaux est une des tâches fondamentales des groupes d'action locale*



### Pistes de réflexion

- > Quelles parties prenantes sont les plus susceptibles d'élaborer et de mettre en œuvre une idée de projet innovante : de nouveaux acteurs qui n'ont pas encore été associés au GALPA ou des promoteurs de projet expérimentés ?
- > Combien de vos bénéficiaires utilisent un financement du FEAMP pour la première fois grâce au soutien du GALPA ?



### Boîte à outils – Soutien de projets

- > **Réunions d'information** : réunions ouvertes aux bénéficiaires potentiels pendant lesquelles des informations générales sur les objectifs de l'appel, les exigences, les échéances, etc. sont fournies.
- > **Formation pour bénéficiaires** : réunions d'information plus détaillées où l'on donne des instructions pratiques sur la façon de remplir le formulaire de demande, de respecter les exigences d'élaboration de rapports, d'assurer le suivi, etc.
- > **Sessions de consultance individuelle** : réunions axées sur des thèmes spécifiques, par exemple le moyen d'aider le promoteur de projet à établir un plan commercial ou à mobiliser un financement symétrique. Il est important de s'assurer que les personnes qui apportent ce soutien ne participent pas à l'évaluation du projet.
- > **Mentorat ou coaching** : il peut être organisé par le GALPA, qui veille ainsi à ce que des acteurs qui sont bénéficiaires pour la première fois reçoivent des conseils et un soutien de promoteurs de projet plus expérimentés.
- > **Réunions de revue périodique** : ces réunions sont habituellement organisées pour permettre au GALPA de suivre l'avancement des projets soutenus. Elles peuvent aussi servir aux promoteurs de projet pour identifier les problèmes et, si nécessaire, demander des conseils.
- > **Aider à trouver des partenaires pour des projets collaboratifs** : les moyens disponibles sont les salons axés sur la coopération, les événements de rapprochement et de « speed-dating », les systèmes de recherche en ligne de partenaires, entre autres.



Pour en savoir plus, voir le [Guide FARNET # 21 : Promouvoir des projets de qualité](#) et le [Guide # 4 : Les jalons de la réussite](#), Chapitre 3 « Développement actif et sélection active des projets ».

## 3. Un GALPA bien organisé : gestion et administration



Si une bonne partie du travail des GALPA consiste à mener des activités d'animation et de sensibilisation, leurs tâches administratives sont tout aussi importantes. Les GALPA ont une **responsabilité en matière de financement public** et jouent un rôle essentiel pour garantir que les fonds sont gérés et comptabilisés correctement.

### 3.1 Quelles sont les tâches confiées au bureau du GALPA ?

En général, les tâches administratives sont effectuées par le personnel employé par le GALPA ou, si le GALPA n'est pas une personne morale, par une organisation sélectionnée par les partenaires pour représenter le GALPA à des fins juridiques (il s'agit souvent d'un conseil local ou d'une organisation de pêche). Ces tâches administratives sont généralement constituées d'une partie ou de l'ensemble des éléments suivants :

#### **Gestion des aspects administratifs liés au lancement des appels à projets et à la réception des demandes de projet**

Le personnel du GALPA doit veiller à ce que les appels soient publiés dans les médias adéquats et mettre en place un système transparent de réception et de conservation des demandes, que ce soit sous forme électronique ou sur papier. À titre d'exemple, les dates de soumission des projets et le niveau d'exhaustivité des informations doivent être enregistrés et aucune personne non autorisée ne doit avoir accès aux demandes soumises. Ce processus est considérablement facilité par les outils de demande en ligne.

#### **Organisation du travail de l'organe de décision**

Cette tâche inclut aussi bien la préparation des réunions (en personne ou en ligne) et l'accès des membres aux dossiers que l'enregistrement de toutes les décisions et la rédaction des procès-verbaux des réunions, le cas échéant. Il est essentiel de veiller à ce que tous les détails du processus décisionnel soient consignés, y compris les votes individuels, le cas échéant, ainsi que les abstentions des membres ayant un conflit d'intérêts potentiel.

#### **Diffusion d'informations et de documents concernant la sélection des projets**

Cette tâche consiste notamment à informer chaque candidat individuellement, à publier les résultats et/ou les procès-verbaux des réunions du comité de sélection, à veiller à ce que les informations soient correctement conservées (sur papier et/ou en version électronique, selon les règles applicables) et puissent être consultées à des fins de contrôle et d'audit, même après la fin de la période de mise en œuvre.

#### **Fourniture d'informations et réponse aux questions**

Il s'agit notamment d'informations sur les appels à projets à l'intention des candidats potentiels, des promoteurs de projets et des membres de l'organe de décision, ainsi que des médias et d'autres parties prenantes.

#### **Mise en place du soutien pour les promoteurs de projets**

Le GALPA peut fournir un espace dédié aux consultations individuelles ou organiser des réunions et des séances de formation. En fonction de leurs qualifications, certains membres du personnel du GALPA peuvent eux-mêmes dispenser des conseils ou des formations aux promoteurs de projets (autrement, cette tâche peut être confiée à des experts sous contrat ou des bénévoles expérimentés).



### Organisation d'événements

Il peut s'agir de réunions d'information sur la stratégie locale ou de réunions destinées aux potentiels promoteurs de projets, d'événements promotionnels, de la participation à des festivals et des expositions en vue de faire connaître la zone GALPA ou ses produits, etc. Certaines de ces tâches peuvent être accomplies par des organisations partenaires, mais en général, l'équipe du GALPA devrait jouer un rôle de premier plan dans l'organisation de ces événements. Cette activité implique également la participation à des événements de mise en réseau et de renforcement des capacités organisés pour les GALPA par le réseau national, FARNET ou d'autres organisations.

### Gestion des activités de communication

La plupart des GALPA disposent d'un site web qu'ils doivent gérer et bon nombre d'entre eux rédigent et publient régulièrement des bulletins d'information. Voir le chapitre 4 pour plus d'informations sur les activités de communication.

### Présentation de rapports sur les activités du GALPA

Les GALPA devront remettre des rapports sur leur travail (généralement à la fois narratifs et financiers) à l'autorité de gestion. Cependant, il serait peut-être aussi judicieux qu'ils informent la communauté locale de leurs activités, ainsi que de l'utilisation de leur financement.

### Gestion générale

Comme dans la plupart des organisations, les GALPA doivent normalement s'occuper de la gestion générale du bureau, de la comptabilité, de la gestion des ressources humaines, de la communication interne, etc.

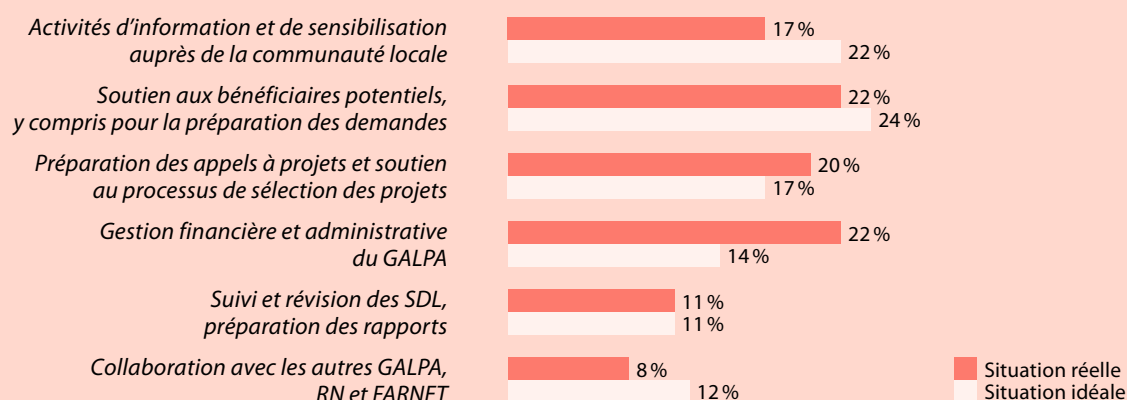
### Suivi et évaluation

Voir le [chapitre 5](#) sur le suivi et l'évaluation du travail du GALPA, ainsi que sur la mise en œuvre de sa stratégie.

La plupart des GALPA essaient de maintenir un équilibre entre les différents types de tâches et en particulier de s'assurer que les tâches administratives ne monopolisent pas un temps précieux qui pourrait être consacré à la sensibilisation et au soutien des bénéficiaires potentiels. Pour y parvenir, ils doivent **bien organiser leurs tâches administratives et mettre en place des procédures simples et efficaces**. Les GALPA peuvent être amenés à travailler en étroite collaboration avec leur autorité de gestion pour s'assurer que les exigences administratives sont réduites au minimum et éviter les doubles emplois.

Le graphique ci-dessous donne un aperçu du temps que les GALPA interrogés estiment consacrer à leurs différentes tâches et de la situation idéale selon eux. Dans la plupart des cas, les GALPA estiment que les tâches administratives sont trop chronophages et ne leur laissent pas assez de temps pour se consacrer à la sensibilisation de la communauté. Ces résultats illustrent combien il est important que la gestion administrative soit aussi efficace et simplifiée que possible.

## Estimation du temps consacré par les GALPA aux différentes tâches, en comparaison avec la situation « idéale »



Enquête menée par FARNET en 2019 auprès des GALPA concernant les systèmes de prestation

## Mise en œuvre de projets de propre initiative

Le bureau du GALPA peut également être impliqué dans la mise en œuvre des **projets dont le GALPA est lui-même le bénéficiaire**, comme des projets de coopération avec d'autres GALPA. Cet éventail d'activités est très vaste :

- > organisation d'échanges et de visites d'étude ;
- > rédaction et diffusion de publications ;
- > organisation de conférences, d'ateliers et de sessions d'apprentissage entre pairs ;
- > réalisation d'enquêtes et d'études ;
- > etc.

Les membres du personnel impliqués dans la réalisation de ces tâches supplémentaires, qui nécessitent souvent un niveau élevé de connaissances techniques, sont généralement rémunérés **à partir du budget du projet en question**, et non du budget général consacré aux frais de fonctionnement et d'animation.

## 3.2 Comment organiser le travail des GALPA ?

### Des GALPA efficaces et transparents

Certains GALPA sont gérés par des entités du secteur public alors que d'autres sont établis en tant qu'ONG ou sociétés à but non lucratif. Indépendamment de leur statut, tous les GALPA participent d'une manière ou d'une autre à l'octroi de fonds européens aux acteurs locaux et, en tant que tels, ils sont **responsables des fonds publics**, que ce soit de façon directe (coûts de fonctionnement et d'animation, par exemple) ou indirecte (projets soutenus).

*Il est essentiel que les GALPA soient bien organisés afin de favoriser une utilisation efficace et transparente des fonds publics !*

Les GALPA doivent donc prêter une attention particulière aux points suivants :

- ✓ Assurer la **rentabilité** de toutes les dépenses, et notamment des coûts liés à la gestion du bureau, au personnel, aux transports, aux communications, ainsi qu'à l'achat de biens et services. Même lorsque ces dépenses ne nécessitent pas de procédures de passation de marchés publics, il est recommandé, dans la mesure du possible, de comparer les offres de plusieurs fournisseurs de biens et services.
- ✓ Tenir compte des principes de **responsabilité sociale et environnementale** dans les dépenses des GALPA (acheter des produits d'origine locale, confier les services à des organisations de l'économie sociale, privilégier des moyens de transport neutres sur le plan climatique, etc.).
- ✓ Respecter **les délais et les échéances** : cela implique non seulement de soumettre en temps voulu les demandes de paiement et les rapports à l'autorité de gestion, mais aussi de prévoir suffisamment de temps pour préparer et soumettre les demandes, de transmettre suffisamment à l'avance les invitations aux réunions et aux événements, etc.
- ✓ Garantir la **transparence** de toutes les décisions prises par les GALPA concernant les fonds publics ; aussi bien les décisions liées à la sélection des projets que celles concernant l'embauche d'employés des GALPA ou l'achat de matériel de bureau.
- ✓ Veiller à la **bonne tenue des documents** et consigner toutes les décisions, y compris en réalisant une piste d'audit permettant d'établir un lien clair entre toutes les transactions financières et les décisions, factures et autres documents pertinents.
- ✓ Garantir l'**accessibilité** des personnes jouant un rôle essentiel au sein de l'équipe GALPA (notamment en indiquant clairement quand celles-ci peuvent être contactées par téléphone ou en personne) et mettre du personnel compétent à disposition pour répondre aux questions des acteurs locaux, des autorités responsables du programme, des auditeurs, des médias, etc.

## Des GALPA ascendants et fondés sur les partenariats

Les tâches mentionnées au paragraphe 4.1 ne doivent pas toutes être effectuées par le personnel des GALPA. L'approche DLAL se caractérise en effet par sa dimension ascendante et fondée sur les partenariats ; elle nécessite l'implication de différentes parties prenantes de la communauté qui ont toutes un rôle à jouer pour faire changer les choses dans la zone.

*La participation des acteurs locaux ne doit pas se limiter à la mise en œuvre de projets, mais doit également se retrouver dans le travail propre à chaque GALPA.*

En raison du caractère spécifique du travail des GALPA, il est nécessaire de conjuguer le professionnalisme et la disponibilité du personnel rémunéré à la contribution non rémunérée de bénévoles représentant les organisations partenaires. Il est essentiel de trouver le **bon équilibre entre les collaborateurs professionnels et bénévoles** et de s'assurer que les informations circulent régulièrement au sein de l'équipe GALPA et avec les autres partenaires. Par ailleurs, pour combiner efficacement le travail du personnel du GALPA et celui des bénévoles, les deux points suivants doivent être clairs pour tout le monde :

- > Qui doit faire quoi ?
- > Qui est responsable envers qui ?

De même, il faut veiller à bien distribuer les tâches liées au travail des GALPA entre les différents membres. Cette approche permet de **garantir l'adhésion d'un plus grand nombre de parties prenantes** et de **répartir la charge de travail**.

**CONSEIL**



Pensez à mettre en place une rotation de certaines fonctions entre les partenaires et à organiser de petits groupes de travail responsables d'activités ou de thèmes spécifiques.



**Pistes de réflexion**

- > Quelles sont les tâches du GALPA qui mobilisent le plus souvent les partenaires ? Quelles sont les autres activités que les bénévoles pourraient effectuer ?
- > Partagez-vous l'idée selon laquelle l'efficacité et la transparence peuvent contribuer à créer un climat de confiance entre l'autorité de gestion et les parties prenantes locales ? Quels sont les autres leviers qui permettent d'instaurer la confiance ?



**Boîte à outils – Organisation**

- > **Outils de communication interne :** bulletins d'information internes, réunions régulières (en ligne ou en personne), diffusion de rapports de visite et d'annonces d'événements, etc. Privilégiez la **régularité** et la **simplicité**.
- > **Accès numérique aux documents.** Lorsque vous choisissez des outils en ligne, privilégiez la **facilité d'utilisation** et la **sécurité** (contre la perte accidentelle de données, le piratage ou l'hameçonnage, etc.).
- > **Systèmes de gestion efficaces**, par exemple pour la gestion de projet, la gestion du personnel, la gestion financière, etc. Le choix de ces systèmes (et le fait de savoir s'ils sont nécessaires) dépendra en grande partie du budget du GALPA, du nombre d'employés et du degré de complexité administrative, mais, en règle générale, la priorité doit être donnée aux solutions **éprouvées** et **acceptables** pour les membres de l'équipe.

## 4. A Un GALPA visible : faire connaître le travail et les résultats du GALPA



Il est essentiel de mettre en place une communication efficace et professionnelle autour du travail accompli par le GALPA et des avantages que celui-ci apporte au territoire. Cette communication permet d'impliquer la population locale dans le travail du GALPA, de promouvoir et de soutenir les activités menées par les différents bénéficiaires, tout en encourageant d'autres promoteurs de projets à contribuer au développement du territoire en proposant des projets innovants. En outre, elle joue un rôle majeur dans l'adhésion du secteur de la pêche et d'autres parties prenantes, ainsi que dans l'obtention du soutien politique nécessaire au maintien du financement public du programme.

La quasi-totalité des activités des GALPA (animation, publication des appels à projets, capitalisation des résultats d'évaluation) nécessite des méthodes de communication spécifiques. Les GALPA doivent étudier et planifier minutieusement ces activités. Pour ce faire, ils peuvent faire appel à une société de communication professionnelle lorsque le personnel du GALPA n'a pas le temps ou l'expertise pour s'en charger efficacement.

La communication doit être continue et multidirectionnelle : les principales parties prenantes et le grand public doivent être régulièrement informés des possibilités offertes par le GALPA et de ses résultats ; les canaux de feedback doivent être utilisés pour recueillir des informations permettant d'améliorer le travail du GALPA.

Pour être efficace, la communication doit s'appuyer sur une **approche stratégique**, des **objectifs définis**, des **messages clairs**, un **contenu adapté aux groupes cibles** et des **ressources adéquates** !

### 4.1 Une approche stratégique

Par approche stratégique, nous entendons la nécessité de **considérer la communication comme une partie intégrante de la stratégie et du plan d'action du GALPA**. Dès le stade de la conception de la stratégie de développement local et de la planification du travail du GALPA, il est essentiel de répondre aux questions suivantes :

- ✓ Que faut-il communiquer (messages principaux) ?
- ✓ Avec qui le GALPA va-t-il communiquer (publics cibles) ?
- ✓ Pourquoi (objectifs) ?
- ✓ Comment le GALPA va-t-il communiquer (quels sont les canaux à utiliser) ?
- ✓ À quel moment (pour que la portée du message soit maximale) ?

Il est essentiel d'intégrer des activités de communication dans le travail du GALPA et ce, tout au long de la période de mise en œuvre. La **fréquence** et la **régularité** sont deux conditions indispensables au succès de la communication : la mise à jour régulière du site web, la présence dans les médias pertinents et la participation aux événements et activités de communication organisés par les partenaires sont autant d'éléments à prendre en compte de manière continue.

*Les médias sociaux vous permettent de créer, d'engager et d'entretenir un dialogue avec vos publics cibles. Gardez toutefois à l'esprit que ces réseaux doivent attirer des visiteurs sur votre site web, et pas le substituer.*

Un autre aspect fondamental de l'approche stratégique consiste à **s'assurer que le personnel et les membres du GALPA sont tous impliqués dans les efforts de communication**. Même si le GALPA dispose d'un responsable de la communication, son directeur et son président doivent jouer un rôle actif dans la conception et la mise en œuvre des activités de communication, en veillant à ce que chaque aspect de la vie de votre communauté de pêcheurs soit examiné sous l'angle de la communication. D'autres membres du GALPA peuvent agir comme des « multiplicateurs », en utilisant leurs propres comptes sur les médias sociaux pour étendre la portée des messages du GALPA sur différentes plateformes.

Lorsque vous définissez le contenu de vos activités de communication, n'oubliez pas de **mettre en avant les projets** soutenus par les GALPA et surtout leurs résultats. Assurez-vous de fournir des informations accrocheuses pour attirer l'attention de votre public : des données et des réalisations impressionnantes, des images attrayantes et, si possible, des graphiques et des tableaux. Souvenez-vous qu'il n'y a rien de plus efficace que de raconter des histoires : si un projet a permis d'améliorer la vie des gens, expliquez-le ! Ce faisant, vous ne montrerez pas seulement comment les fonds publics alloués au GALPA sont dépensés, mais en plus, vous inspirerez et encouragerez d'autres personnes de la région à présenter de nouveaux projets. Cette démarche aide également les bénéficiaires à promouvoir leurs initiatives et à tisser des liens.

### CONSEIL



Inscrivez les questions de communication parmi les points permanents de l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration du GALPA.

## 4.2 Un contenu adapté aux groupes cibles

Par nature, le DLAL vise à impliquer et mobiliser un large éventail de groupes difficiles à atteindre. Cela signifie que la communication doit être adaptée à chacun de ces différents groupes et varie en fonction de **l'objectif de la communication et des actions qui en découlent**, par exemple :

- ✓ Participer à un événement
- ✓ Apporter des idées
- ✓ Améliorer les connaissances
- ✓ Présenter des projets
- ✓ Donner un feedback

Lorsque les GALPA conçoivent leurs activités de communication, ils doivent examiner chacun des principaux groupes de parties prenantes, les messages essentiels qu'ils souhaitent faire passer et les informations qui peuvent le mieux étayer ces messages. Les GALPA doivent également réfléchir à la meilleure façon d'atteindre les différents groupes en leur transmettant les messages et les informations qui sont importants pour eux. Le tableau ci-dessous reprend quelques exemples de groupes cibles accompagnés de leurs messages et canaux de communication potentiels.

Public cible	Message	Canal
Pêcheurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Possibilité de proposer des améliorations dans la région</li> <li>&gt; Mise en avant de projets soutenus pour les pêcheurs locaux</li> <li>&gt; Possibilités de financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Radio</li> <li>&gt; Réunions dans les ports</li> <li>&gt; Médias sociaux</li> <li>&gt; Visites individuelles</li> </ul>
Entreprises d'aquaculture	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Possibilités de mise en réseau avec d'autres acteurs du secteur</li> <li>&gt; Possibilités de financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Événements locaux</li> <li>&gt; E-mail, téléphone</li> <li>&gt; Site web</li> </ul>
Jeunes (jeunes diplômés inclus)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Possibilité de proposer des améliorations dans la région</li> <li>&gt; Mise en avant des start-ups et d'autres initiatives menées par des jeunes</li> <li>&gt; Possibilités de financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Médias sociaux</li> <li>&gt; Site web</li> </ul>
Chercheurs spécialisés dans le milieu marin	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Besoins émergents en matière de recherche et développement, par exemple pour répondre aux enjeux environnementaux liés à la pêche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Presse écrite</li> <li>&gt; Médias sociaux</li> <li>&gt; Site web</li> </ul>
Grand public	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Faire connaître à la population la vision du GALPA pour la région</li> <li>&gt; Attirer l'attention sur certains thèmes, tels que le rôle des pêcheurs dans la région</li> <li>&gt; Promouvoir le travail du GALPA et les résultats des projets financés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Médias sociaux</li> <li>&gt; Panneaux d'affichage</li> <li>&gt; Site web</li> <li>&gt; Salons locaux</li> <li>&gt; Rencontres avec la communauté</li> </ul>

Les GALPA doivent essayer d'utiliser à la fois les **canaux de communication directs** (ceux qu'ils gèrent directement, comme les médias sociaux, les réunions, les sites web, les podcasts, etc.) et les **canaux indirects** (ceux gérés par des tiers, dont ils dépendent pour communiquer leurs histoires, comme les articles de presse, la télévision et la radio). Pour bénéficier d'une couverture dans les canaux indirects, il est important de bien comprendre quels sont les types d'histoires que les différents médias aiment publier et d'adapter l'histoire du GALPA pour susciter leur intérêt.

#### CONSEIL



Après avoir envoyé vos e-mails, passez des coups de fil pour savoir si les partenaires médiatiques couvriront votre sujet et proposez-leur des informations complémentaires.



#### Exemple : des podcasts qui mettent en avant des projets locaux innovants

La société française **Eureka 21** a été créée dans le but de promouvoir les bonnes pratiques européennes en matière de développement durable, notamment grâce à un blog des bonnes pratiques, des voyages d'études, des formations et des analyses comparatives. Depuis avril 2021, en partenariat avec une station de radio indépendante dédiée aux affaires européennes, **eu! radio**, elle a lancé une série de **podcasts** de trois minutes présentant des projets de développement local innovants et créatifs.

## Sites web

La plupart des GALPA disposent d'un site web, dont le **contenu** et la **structure** doivent également être conçus en tenant compte du point de vue des différents groupes de parties prenantes. Ne considérez pas les sites web comme des outils ordinaires et généralistes. Demandez-vous plutôt ce que l'environnement local peut apporter en termes de couleurs, d'images et de caractéristiques. Quels sont les éléments esthétiques qui refléteront fidèlement les spécificités du GALPA ?

Certains GALPA articulent leur site web principalement autour de la communication avec les promoteurs de projets potentiels et emploient parfois des termes très techniques dans leur communication sur les appels à projets. Toutefois, même si la transmission d'informations sur les appels à projets est un élément crucial qui rend les opérations des GALPA plus transparentes, ces derniers sont amenés à communiquer avec de nombreuses autres parties prenantes, en plus des potentiels promoteurs de projets. Parallèlement aux aspects plus techniques, il peut être utile d'intégrer des sections « en bref » qui permettent d'accéder facilement aux informations les plus importantes. Des citations et des zones de texte peuvent être utilisées pour transposer les informations plus techniques dans un langage plus compréhensible.

D'autres groupes cibles seront peut-être davantage intéressés par des témoignages et des histoires sur la population locale, des actualités sur le secteur de la pêche locale, des histoires d'autres zones GALPA, et des informations brèves et facilement compréhensibles sur les enjeux politiques (européens, nationaux, régionaux...), etc.

### CONSEIL



Intégrez des liens à vos publications sur les médias sociaux pour inciter les visiteurs à se rendre sur votre site web. Ajoutez également une ligne sur vos pages web pour inviter le lecteur à vous suivre sur vos réseaux sociaux.

## Exemples de GALPA : contenu de sites web

En Croatie, le **GALPA Tri Mora** dispose d'un site web dont la **structure** est claire et conviviale et qui fournit des informations présentant un intérêt pour la communauté locale. On y trouve, par exemple, les versions les plus récentes des **actes juridiques pertinents pour le secteur de la pêche**, ou encore une annonce concernant l'**initiative du réseau des GAL croates** visant à collecter des fonds pour les régions touchées par le tremblement de terre de décembre 2020.

En Espagne, le **GALPA Basque** fournit des informations sur le **label de qualité régional attribué à sa pêche à l'anchois** et invite les parties intéressées à un **événement de présentation d'un projet spécifique** soutenu par le GALPA.

En Italie, le **GALPA Friuli Venezia Giulia** diffuse les publications récentes de FARNET sur son site web, comme le **magazine FARNET** ou les résultats de l'**enquête sur les algues**, en fournissant dans chaque cas un bref résumé pour encourager les lecteurs à cliquer dessus.



## Communication interne

La communication au sein du bureau du GALPA et avec ses partenaires revêt également une grande importance. Cette communication doit se faire sur une base régulière, mais en tenant compte du fait que les besoins de ces publics en termes de contenu et de canaux seront différents de ceux des autres parties prenantes.

Les acteurs impliqués de manière plus directe dans le travail du GALPA veulent généralement obtenir plus de détails sur les résultats du GALPA, mais ils cherchent parfois aussi à comprendre non seulement les réussites du GALPA, mais aussi les obstacles et les problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre de la stratégie. Vous pouvez envisager de rédiger un petit **bulletin d'information interne** qui sera distribué à ce groupe de parties prenantes. Ce bulletin ne doit pas nécessairement être très élaboré, son but est de gagner du temps lors des réunions et de répondre aux questions. Les bulletins d'information peuvent être particulièrement efficaces auprès des collègues occupés lorsqu'ils contiennent des titres qui attirent leur attention, une brève liste de contenus ou une section « faits marquants » placée au début.



### Pistes de réflexion

- Choisissez un public cible et écrivez trois questions qu'il serait susceptible de poser sur les activités et les réalisations de votre GALPA. Quelles sont les activités de communication du GALPA qui permettent de répondre à ces questions ?



### Boîte à outils – Communication

- **Canaux de communication directe**, tels que les médias sociaux, les vidéos, les podcasts, les sites web, les blogs, les réunions et les événements. Ces canaux sont plus efficaces lorsque vous identifiez les messages centraux à communiquer, les objectifs, le public cible et les effets que vous souhaitez obtenir.
- **Canaux de communication indirecte**, tels que les communiqués de presse, les articles de presse, les reportages à la télévision et à la radio. N'oubliez pas d'adapter votre discours aux intérêts de ces médias.
- Les **outils de création de contenu** dépendront largement du canal utilisé et des attentes de votre public cible. Adaptez-vous au canal que vous utilisez. Par exemple, les clips vidéo courts conviennent mieux aux médias sociaux et les plus longs, à YouTube ; les messages sur Twitter doivent attirer l'attention, alors accompagnez votre texte d'une image. Dans la droite ligne du caractère participatif du DLAL, vous devez encourager les utilisateurs à générer du contenu.
- Les **outils de visualisation** sont très utiles pour transposer des données ou des informations complexes en supports visuels faciles à comprendre. Ils permettent de communiquer un grand nombre d'informations plus rapidement que les textes et sont particulièrement pratiques pour les publics multilingues. De nombreux outils en ligne gratuits peuvent vous aider à créer des supports visuels de qualité, notamment **Tableau Public** (qui fournit également des **conseils pour créer des visualisations de données**), **Canva** et **Google Charts**. Des outils comme Datawrapper permettent de transformer les données d'un projet en cartes interactives. Vous trouverez d'autres conseils sur la visualisation de données en cliquant **ici**.
- **Outils de suivi et de mesure des résultats de la communication**, tels que les statistiques sur les visiteurs, les enquêtes auprès des utilisateurs, les outils de feedback, etc. La Commission européenne a publié une boîte à outils pour aider à concevoir et évaluer les communications, qui comprend notamment les conférences, les sites web et les activités liées aux médias sociaux (voir la page 20 du document, **ici**).



Consultez le chapitre 4.4 du **guide FARNET #20 « Stratégies prospectives pour les zones de pêche »** pour obtenir des idées sur la planification des activités d'information et de communication.

## 5. Un GALPA en constante évolution : suivi et adaptation du travail du GALPA



Dès qu'un GALPA commence à recevoir et à sélectionner des projets et que leur mise en œuvre est lancée, un important travail de suivi doit être effectué de façon régulière. Ce suivi permettra au GALPA de vérifier si les fonds sont bien alloués aux priorités établies dans la stratégie du GALPA, si les mécanismes de mise en œuvre sont efficaces et si les projets atteignent les résultats escomptés. Un volet important de ce suivi concerne le travail du GALPA. Dans quelle mesure les activités qu'il met en place parviennent-elles à inciter les parties prenantes à présenter des projets ? Les promoteurs de projets reçoivent-ils les informations et le soutien dont ils ont besoin ? Les principaux groupes de parties prenantes connaissent-ils le GALPA et sa vision pour la région ?

### 5.1 Pourquoi voulons-nous connaître le travail des GALPA et que voulons-nous savoir ?

Le suivi des facteurs de réussite et d'échec du travail des GALPA répond à plusieurs objectifs :

- ✓ **Améliorer les performances** en analysant les pratiques et en tirant les leçons de ce qui fonctionne ou non, et de ce qui peut être amélioré.
- ✓ **Justifier l'utilisation des fonds publics** en démontrant aux contribuables européens et nationaux que les fonds consacrés aux coûts de fonctionnement et d'animation du GALPA sont utilisés de manière optimale.
- ✓ Contribuer à **développer les capacités des employés des GALPA** par le biais d'une organisation apprenante.

Lorsque le GALPA met en place un système d'analyse de son travail, il essaie généralement de prendre en compte une partie ou l'ensemble des éléments suivants :

- ✓ **Activités d'animation et de sensibilisation** : encourager les groupes difficiles à atteindre à demander un financement, créer des liens entre les parties prenantes, conseiller et soutenir les promoteurs de projets.
- ✓ Processus de **demande et de sélection des projets** : faciliter l'accès au financement pour les principaux groupes cibles, s'assurer que les procédures de sélection sont claires et transparentes et simplifier la prise de décision.
- ✓ Efficacité **administrative et financière** : organisation du travail de bureau, gestion des ressources humaines, gestion du temps, présentation de documents en bonne et due forme (sans erreurs) aux autorités compétentes.
- ✓ Activités de **communication** : visibilité du GALPA dans la zone locale (nombre de personnes informées de son existence, intensité de la couverture médiatique), réputation auprès des acteurs locaux et capacité à diffuser des informations sur les possibilités de financement.



#### Exemple de GALPA : feedback des personnes n'ayant pas obtenu de soutien

En Finlande, le GAL SEPRA a mené une enquête pour évaluer le degré de sensibilisation de la population locale au GAL et à sa stratégie. Parmi les six endroits où l'enquête a été réalisée, trois ont été retenus parce qu'ils n'avaient pas de projets GALPA – l'idée étant de mieux comprendre pourquoi.

Le GALPA doit décider, pour chacun de ces domaines, s'il peut **autoévaluer** ses performances ou si cette évaluation doit être réalisée par un **acteur externe**. Faire appel à des consultants externes peut permettre d'obtenir un point de vue objectif, mais aussi se révéler coûteux. De plus, il est parfois nécessaire d'organiser des séances d'information approfondies pour permettre à ces experts externes de bien comprendre en quoi consiste le travail des GALPA. Il peut donc être très judicieux d'impliquer d'autres responsables de GALPA dans l'évaluation ou l'évaluation par les pairs du travail effectué.

### Exemples de GALPA : évaluation par les pairs

En France, le **GALPA Marennes Oléron** fait partie d'un groupe de trois GALPA dont les responsables utilisent la méthode du « regard neuf », en s'appuyant sur une grille qui couvre les thèmes suivants :

1. **Organisation générale** du GALPA.
2. Organisation du **comité de sélection** du GALPA.
3. **Dispositifs de soutien** aux promoteurs de projets.
4. **Animation**/communication sur le programme.
5. Suivi des **SDL**.

Après avoir rempli ces cinq sections de la grille, les trois responsables de GALPA organisent une réunion, comparent leurs méthodes, discutent et tirent des enseignements.



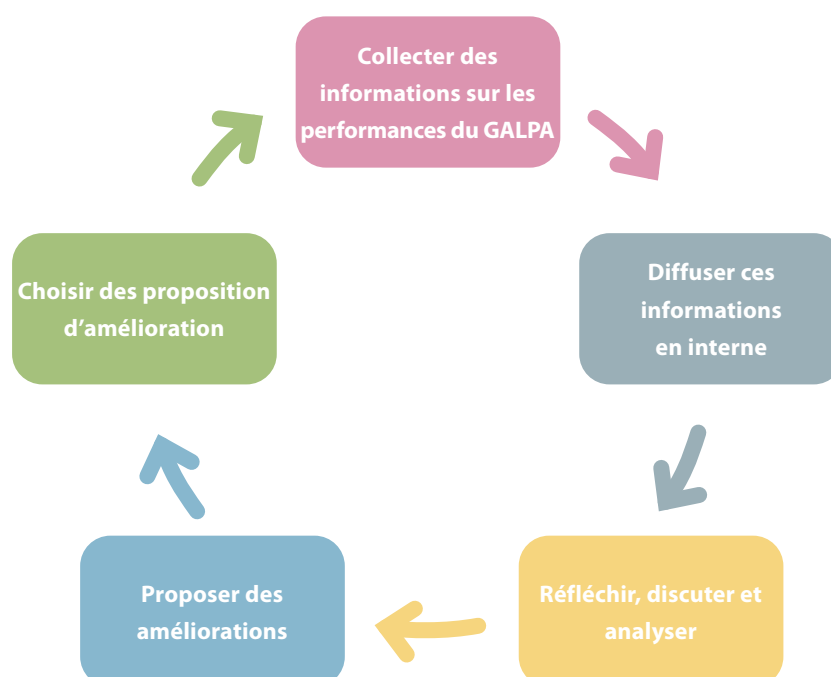
### Pistes de réflexion

- > Comment pourriez-vous mesurer le succès de vos activités visant à promouvoir la coopération entre les parties prenantes : en fonction du nombre de participants, du nombre d'activités de suivi, etc.

## 5.2 Utilisation des connaissances

Recueillir des informations et analyser le travail de votre GALPA ne représente qu'une partie de la démarche, l'essentiel est d'utiliser ces connaissances pour **améliorer vos opérations**. La collecte d'informations sur les performances des GALPA ne constitue donc que la première étape du processus.

Il sera essentiel de diffuser ces informations au sein de l'équipe du GALPA (membres du conseil d'administration et employés), d'y réfléchir et d'élaborer des propositions d'amélioration. Dans certains cas, ces améliorations peuvent nécessiter une décision de l'assemblée générale du GALPA ou, en cas de changements majeurs (par exemple, dans les critères de sélection des projets présentés dans la stratégie), de l'autorité de gestion. Une fois le changement effectué, le fonctionnement du nouveau système doit être analysé. Il s'agit donc d'un processus cyclique :



La phase de **réflexion** est capitale et vous devez y consacrer suffisamment de temps. Vous pouvez demander à un animateur expérimenté de prendre en charge ce processus de manière à ce que tous les participants puissent exprimer leurs idées librement. Soyez ouvert à un large éventail de suggestions d'améliorations (par exemple, en organisant un brainstorming), puis sélectionnez uniquement celles qui sont les plus réalistes et qui n'entraînent pas de coûts excessifs.



### Exemple de GAL : réflexion autour des résultats de l'évaluation

À la fin de la période 2007-2013, le GAL LEADER Oberallgäu, en Allemagne, a mené une vaste enquête auprès de tous ses membres et de sa direction et a ensuite organisé un atelier avec un évaluateur externe pour examiner les résultats.

Les résultats du suivi du travail des GALPA peuvent également être utilisés pour présenter des rapports aux autorités compétentes (par exemple, l'organisation qui gère le GALPA ou l'autorité de gestion).

## Exemple de GALPA : informer l'autorité de gestion des travaux du GALPA

Les GALPA finlandais utilisent un modèle de compte-rendu à l'autorité de gestion qui comprend une section sur le **feedback des bénéficiaires** concernant le soutien qu'ils ont reçu. Les GALPA doivent expliquer, si nécessaire, comment ces commentaires ont été pris en compte (ce qu'ils ont modifié dans leur travail).

### Pistes de réflexion

- > Quels sont les trois messages les plus importants concernant les opérations de votre GALPA que vous avez découverts grâce au suivi et que vous aimeriez partager avec votre conseil d'administration/AG ?

### Boîte à outils – Suivi

- > **Enquêtes** : elles peuvent être utilisées auprès de vastes groupes cibles, comme les habitants de la région, les pêcheurs, les candidats. Elles sont particulièrement utiles pour recueillir des informations quantitatives.
- > **Entretiens** : ils peuvent se dérouler en face à face ou par téléphone/internet. Ils sont pratiques pour les groupes cibles de petite et moyenne taille et permettent de recueillir des données quantitatives et qualitatives.
- > **Réunions de groupes de discussion** : il s'agit d'une forme d'entretien de groupe qui permet aux participants d'interagir. Elles sont utiles pour obtenir des informations qualitatives approfondies.
- > **Formulaires de feedback sur les événements** : ils sont généralement distribués aux participants après les événements pour connaître leur réaction. Ils peuvent également être utilisés pour recueillir des suggestions d'amélioration plus générales.
- > **Outils de pair à pair** : tels que l'audit par les pairs ou la méthode du « regard neuf » décrite ci-dessus.



Le **guide FARNET #15 « Évaluer le DLAL - Manuel pour GAL et GALPA »** contient des informations utiles sur l'évaluation des stratégies de développement local, ainsi que sur le travail des GAL, y compris des exemples d'outils tels que les évaluations par les pairs et les « cercles d'apprentissage » entre GAL.

## 6. Un GALPA qualifié : ressources et compétences



Dans les chapitres précédents, nous avons abordé une longue liste de tâches qu'un GALPA doit accomplir pour mener à bien la mise en œuvre de la stratégie locale. Nous allons maintenant nous demander **quelles sont les ressources dont il a besoin pour y parvenir ?**

Pour accomplir leur travail, toutes les organisations ont besoin de ressources humaines, techniques et financières. Et pour fonctionner de manière efficace, les GALPA ont besoin d'un bureau et d'un espace de réunion adéquats, de systèmes et d'équipements informatiques fiables, d'un compte bancaire, etc. Cependant le principal atout qui permet de faire la différence réside dans l'**équipe du GALPA** : le personnel, les membres du conseil d'administration, ainsi que toutes les autres personnes impliquées dans le travail du GALPA.

*Ce qui fait la richesse d'un GALPA, ce sont les personnes qui le composent : il faut investir dans le recrutement et la formation des personnes compétentes et veiller à ce que les partenaires requis se sentent impliqués et investis.*

### 6.1 Personnel du GALPA

Le dynamisme, la créativité et l'expérience du personnel du GALPA sont essentiels au succès de la stratégie de développement local. Le GALPA doit également disposer de ressources suffisantes pour pouvoir gérer le large éventail de tâches qu'implique sa gestion : création et maintien de contacts avec les principales parties prenantes ; organisation du processus de demande de projet et soutien du travail de l'organe de sélection ; activités administratives et de communication ; suivi et évaluation de ses activités et de leurs résultats.

Ces tâches nécessitent un investissement considérable en heures de travail, ainsi qu'un large éventail de connaissances et de compétences, qui dépendent de la zone et du budget disponible du GALPA. Vous trouverez ci-dessous une série de recommandations à ce sujet.

## Personnel du GALPA – connaissances et compétences

### CONNAISSANCES

- › Expérience en matière de développement territorial durable
- › Connaissance du secteur de la pêche et/ou de l'aquaculture
- › Connaissance de la zone locale et de ses principaux acteurs
- › Expérience dans le soutien au développement de projets et d'entreprises
- › Connaissance des règles et de la législation en vigueur
- › Expérience et aptitudes en matière de gestion des financements publics (dont les fonds européens)

### COMPÉTENCES

- › Excellentes compétences en matière de communication, de mise en réseau et de travail d'équipe : capacité à écouter objectivement, à comprendre et à établir une relation de confiance avec différents groupes d'intérêt
- › Dynamisme, disponibilité et volonté de faire la différence
- › Leadership et capacité à motiver les autres
- › Imagination, créativité et flexibilité
- › Compétences linguistiques pour faciliter les échanges transnationaux
- › Compétences à jour en informatique
- › Permis de conduire et mobilité

Lorsqu'un nouveau GALPA commence ses activités, il peut rencontrer des difficultés à trouver du personnel local possédant toutes ces compétences, d'autant plus que la plupart des GALPA disposent de budgets de recrutement assez limités. Il est donc important de prévoir une formation intensive de **développement des compétences** dès le départ. De leur côté, les organisations expérimentées, dont les membres ont déjà acquis la plupart de ces compétences, doivent surtout veiller à ce que ceux-ci restent dans la région et continuent à travailler pour le GALPA. Elles devraient envisager toute une série de solutions pour motiver leur personnel, non seulement sur le plan financier, mais aussi en leur offrant d'autres avantages, tels que de la reconnaissance, des horaires de travail flexibles ou des possibilités de développement personnel.

En termes de temps consacré par le personnel, la plupart des GALPA fonctionnent avec des équipes relativement petites, composées en moyenne de deux personnes<sup>4</sup> – ce qui n'est pas toujours suffisant. Lors d'un séminaire FARNET organisé pour les GALPA d'Europe du Sud-Ouest en 2014, les groupes de travail ont tenté d'estimer combien de temps (en équivalents temps plein, ETP) serait nécessaire pour effectuer les différentes tâches dans un **contexte idéal**, voici les résultats:

Animation et mobilisation de la communauté	0.5 ETP
Soutien au développement de projets	0.5 ETP
Analyse et sélection de projets	0.5 ETP
Mise en réseau et coopération	0.3 ETP
Communication	0.3 ETP
Suivi et évaluation	0.2 ETP
Gestion et coordination	0.2 ETP
Administration	0.5 ETP
<b>Total</b>	<b>3 ETP</b>

Ce niveau de dotation en personnel peut s'avérer irréaliste pour de nombreux GALPA disposant d'un budget limité et qui peuvent donc être amenés à externaliser certaines tâches (de communication ou d'évaluation, par exemple) ou à compter sur le travail bénévole des membres des GALPA pour réaliser certaines activités (de mise en réseau, par exemple).

#### CONSEIL



Lancer un appel à projets ouvert permet d'économiser le temps administratif consacré à la préparation des appels chaque année. Cela permet aussi au personnel du GALPA de répartir la gestion du flux de projets dans le temps.



#### Pistes de réflexion

- > Quels sont les principaux outils dont vous disposez pour développer les compétences du personnel de votre GALPA : formations, tutorat, visites d'étude dans d'autres organisations ?

<sup>4</sup> Selon une enquête menée par FARNET en 2019 auprès des GALPA, le nombre moyen d'employés par GALPA était de deux, avec une fourchette allant de moins de 0,5 équivalent temps plein au Danemark et au Royaume-Uni jusqu'à cinq employés en Italie, au Portugal et en Roumanie.



## 6.2 Membres du GALPA et autres bénévoles

Les membres du conseil d'administration du GALPA sont chargés de piloter la stratégie de développement local et ont un rôle crucial à jouer en tant qu'ambassadeurs du GALPA et qu'experts dans leurs secteurs respectifs. Ils sont **responsables de la prise de décision** concernant les projets sélectionnés pour bénéficier d'un soutien financier et, à ce titre, ils doivent être parfaitement conscients des objectifs poursuivis par le GALPA et représenter la communauté locale. D'autres bénévoles (par exemple, des informaticiens, des comptables ou des journalistes à la retraite) peuvent également apporter une contribution précieuse au travail des GALPA.

*Ce n'est qu'en consacrant du temps et de l'énergie à la mise en œuvre de la stratégie de développement local que les membres du GALPA peuvent contribuer à la réalisation de ses objectifs.*

La participation des membres du GALPA et d'autres bénévoles au travail en cours peut permettre **d'obtenir des connaissances et des compétences supplémentaires et de renforcer le caractère participatif et ascendant du DLAL**. Cette démarche permet également de mobiliser des capacités, par exemple en soutenant un employé du conseil local ou d'une association de pêche qui pourrait aider à organiser une réunion locale ou à communiquer avec des groupes de parties prenantes spécifiques au nom du GALPA.

Lors de différents échanges, les GALPA ont indiqué quelles pouvaient être les qualités qu'ils recherchaient chez leurs membres ; ces qualités sont reprises ci-dessous.

### Membres des GALPA – compétences et ressources

#### Fondamentales

- Disponibilité et engagement
- Expérience et notoriété dans le secteur local de la pêche/l'aquaculture
- Représentativité et influence dans les différents secteurs de la communauté locale
- Capacité à communiquer les objectifs et les perspectives du GALPA dans la communauté et à favoriser le dialogue et l'échange

#### Idéales

- Large palette d'expériences, de compétences et de connaissances pertinentes
- Équilibre entre les hommes et les femmes, ainsi qu'entre les jeunes et les anciens
- Neutralité politique
- Ouverture d'esprit, curiosité et vision d'ensemble
- Connaissance du territoire
- Esprit participatif et capacité à coopérer avec les autres

Le nombre de membres du conseil d'administration du GALPA varie considérablement, mais se situe généralement entre 10 et 20 personnes. Le **temps dont disposent les membres du GALPA varie significativement** : certaines personnes pourront y consacrer 1 à 2 jours par mois et prendre part à différentes activités, tandis que d'autres n'y consacreront que quelques jours par an.

Lors de la planification du travail du GALPA, il sera donc essentiel de prendre en compte la contribution des membres du GALPA, d'autres représentants (par exemple, des employés) des partenaires du GALPA ou des bénévoles pour soutenir le travail du GALPA. Une estimation de la participation de chaque intervenant peut donc être effectuée comme suit :

Tâche	Estimation du nombre de personnes impliquées	Estimation du temps impliqués
Orientation stratégique, planification, suivi, adaptation	15 (Conseil du GALPA)	3 jours/personne/an
Sensibilisation de la communauté, promotion de la stratégie, incitation à la participation	20 (Conseil du GALPA, autres partenaires et bénévoles)	3 jours/personne/an
Sélection des projets : analyse des documents et réunions	15 (Conseil du GALPA ou organe de décision)	6 jours/personne/an
Communication et information	25 (Conseil du GALPA, autres partenaires et bénévoles)	2 jours/personne/an
Réunions, visites, événements, représentation	40 (Conseil du GALPA, autres partenaires et bénévoles)	1 jour/personne/an

Ce qui compte, c'est que les membres du GALPA **estiment de manière réaliste le temps** dont ils auront besoin pour accomplir certaines tâches et qu'ils assurent une répartition efficace de cette charge de travail entre leurs membres, en fonction de leurs compétences, de leurs connaissances et du temps dont ils disposent.



### Pistes de réflexion

- **Disposez-vous de toutes les compétences nécessaires au sein de votre GALPA ? Si ce n'est pas le cas, de quelle manière pourriez-vous les obtenir à l'avenir ? Pouvez-vous former votre équipe ? Avez-vous besoin de partenaires supplémentaires possédant des compétences additionnelles ?**