



Mettre en œuvre les GAL et les stratégies locales

Table des matières

Table des matières.....	1
Comment constituer un groupe d'action local (GAL) ?	4
Avis de recherche pour un « porte-drapeau local »	4
Statut juridique et enregistrement.....	4
Du processus descendant à l'approche ascendante.....	4
Créer un climat de confiance.....	4
Quelles sont les conditions de base à la création d'un GAL ?.....	5
Moyens suffisants.....	5
Partenaire chef de file pour les questions administratives et financières.....	5
Principe public-privé.....	5
Compétences pour administrer des fonds publics.....	5
Rôles du GAL.....	6
La structure du GAL.....	6
Membres.....	6
Structures de gouvernance.....	7
Assemblée générale.....	7
Conseil d'administration / comité exécutif.....	7
Sous-comités.....	7
Personnel.....	8
Comptable et auditeurs.....	8
Tâches du conseil d'administration et du personnel.....	8
Le GAL (ou son conseil d'administration) évalue et prend les décisions.....	8
Rôle du responsable et des autres membres du personnel.....	9
Mise en œuvre de la stratégie.....	9
Comment attirer des propositions de projets à valeur ajoutée ?	9
Événements d'animation et apport du personnel du GAL.....	9
L'amélioration par l'apprentissage de pair à pair et le travail en réseau.....	10
Le risque du poids mort.....	10

Favoriser l'innovation	10
Un coordinateur d'innovation	11
Promouvoir la coopération transnationale	12
Faire preuve de réactivité et assumer les risques	12
Favoriser la coopération	13
Types de coopération.....	13
Actions communes.....	14
Coûts éligibles.....	14
Ajouter de la valeur par la coopération	14
Commencer pas à pas	15
Élaboration et sélection efficaces de projets.....	16
Aperçu	16
Élaboration et animation stratégiques des projets : relier la mise en œuvre à la stratégie	17
Travailler en fonction de la demande	18
Générer des projets « adaptés »	18
Processus de candidature	19
Étapes.....	20
Ciblage.....	20
Types de critères.....	20
Critères d'éligibilité.....	20
Critères de sélection des projets	21
Élaboration des critères de sélection des projets.....	22
Proportionnalité	23
Mesurabilité	23
Sélection des projets	24
Communication des critères.....	24
La sélection à proprement parler : à quel moment utiliser les critères de sélection, de quelle manière et qui doit le faire ?	24
Classer les propositions de projets	25
Appels à propositions thématiques	25
Évaluer la faisabilité et les risques.....	25
Besoin de souplesse.....	26
Garantir le bon déroulement des projets.....	26
Accompagner les projets.....	26

Dossier d'information sur la gestion du projet.....	27
Soyez disponibles !.....	27
Mesurer les résultats du projet et en rendre compte.....	27

Comment constituer un groupe d'action local (GAL) ?

Avis de recherche pour un « porte-drapeau local »

Le « porte-drapeau local » est un concept important au sein de LEADER. L'initiative de créer un partenariat GAL émane habituellement d'une personne ou d'un groupe de personnes possédant la crédibilité et la capacité nécessaires ainsi qu'un large soutien du public au niveau local. Les présidents ou dirigeants de diverses associations du secteur non marchand (ex. : associations de développement villageois ou organisations syndicales), les chefs d'entreprise et les agriculteurs sont des exemples caractéristiques d'instigateurs issus du secteur privé. Du côté public, l'on retrouve de nombreux maires, fonctionnaires municipaux, élus locaux et directeurs d'école. Ce processus nécessite souvent au départ au moins une personne enthousiaste et très attachée à la cause qui se montrera capable de motiver et de rallier les autres. Cette personne devient habituellement le premier président ou la première présidente du GAL.

Statut juridique et enregistrement

Afin de gagner l'adhésion d'un large public, il importe d'impliquer dès le départ le plus grand nombre possible de groupes d'intérêt. Le processus d'enregistrement juridique d'un GAL est la première formalité à remplir, si la législation nationale l'exige. L'association sans but lucratif est un statut juridique très courant pour un GAL, permettant ainsi à quiconque résidant sur le territoire d'y adhérer gratuitement. Les statuts (pour toute formation juridique) doivent définir la base de membres du GAL, sa taille et sa composition, ainsi que celles du conseil d'administration ou des organes de prise de décision, et l'éventuelle assemblée générale et les procédures décisionnelles qui leur sont associées.

Du processus descendant à l'approche ascendante

L'idée première de création d'un GAL est souvent décidée en haut lieu. Elle peut ensuite atteindre le territoire sous la forme d'un appel à propositions lancé par les autorités centrales ou régionales, ou d'un projet de renforcement des capacités mené par des experts sous contrat. Il est absolument essentiel que les acteurs au niveau local adhèrent à l'initiative et fassent preuve d'un grand engagement. L'une des raisons les plus fréquentes de l'échec d'un nouveau GAL est un manque d'ancrage dans la communauté locale, ce qui se traduit par des cercles de participants trop réduits, souvent dirigés par des consultants.

Créer un climat de confiance

En général, le processus de consultation et de conception d'une stratégie de développement local démarre immédiatement après la mise en place du partenariat naissant (la structure juridique officielle du GAL peut être établie plus tard). Cela permet aux parties prenantes du partenariat d'apprendre à mieux se connaître et à travailler ensemble vers un objectif commun. L'instauration d'un climat de confiance entre les partenaires est l'une des pierres angulaires de l'approche LEADER. Cette confiance devra être développée et nourrie par la suite.

Quelles sont les conditions de base à la création d'un GAL ?

Les articles 32 à 34 du règlement (UE) n° 1303/2013 portant dispositions communes (RPDC) établit les **exigences de base** applicables aux GAL et au développement local mené par les acteurs locaux. Les articles 42 à 44 du règlement (UE) n° 1305/2013 sur le développement rural prévoient des dispositions spécifiques supplémentaires pour les GAL LEADER. Les principaux critères et rôles sont notamment :

Un territoire défini

La zone d'action du GAL doit être une zone sous-régionale spécifique comptant une population normalement comprise entre 10 000 et 150 000 habitants. Ces éléments sont à définir dans la stratégie de développement local du GAL. Le territoire du GAL ne doit pas nécessairement correspondre à des limites administratives. Un territoire ne peut relever que d'un seul GAL LEADER, mais il peut se superposer à un GAL soutenu par un autre fonds, par exemple un GAL de pêche, pour autant que leurs stratégies de développement local soient complémentaires et ne se concurrencent pas.

Moyens suffisants

La stratégie de développement local doit inclure une description des dispositifs de gestion et de suivi et justifier de la capacité du GAL à mettre en œuvre cette stratégie.

Partenaire chef de file pour les questions administratives et financières

Les autorités de gestion doivent veiller à ce que les GAL désignent en leur sein un partenaire chef de file responsable des questions administratives et financières ou s'associent dans une structure commune légalement constituée.

Principe public-privé

Le développement local mené par les acteurs locaux doit être mené par des groupes d'action locale composés de représentants des intérêts socioéconomiques locaux publics et privés, dans lesquels, à l'échelon décisionnel, ni les autorités publiques, au sens des règles nationales, ni un groupement d'intérêt ne représentent plus de 49 % des droits de vote.

Compétences pour administrer des fonds publics

Le GAL doit faire figurer dans ses statuts et sa stratégie son organisation interne et la manière dont il compte acquérir les compétences économiques et administratives nécessaires pour administrer des fonds publics.

Rôles du GAL

Les États membres définissent les rôles respectifs des groupes d'action locale et des autorités responsables de la mise en œuvre des tâches liées à la stratégie de développement local. Les GAL ont notamment pour tâches :

- de concevoir et de mettre en œuvre les stratégies de développement local mené par les acteurs locaux ;
- de renforcer la capacité des acteurs locaux à élaborer et à mettre en œuvre les opérations ;
- d'élaborer une procédure de sélection transparente et non discriminatoire, y compris des critères objectifs pour la sélection des opérations. Cette procédure prévient les conflits d'intérêts et garantit qu'au moins 50 % des voix à exprimer lors du vote sur des décisions de sélection proviennent de partenaires qui ne sont pas des autorités publiques ;
- d'assurer que les opérations sélectionnées sont cohérentes avec la stratégie de développement local et classées en fonction de leur contribution à la réalisation des objectifs et valeurs cibles. Les GAL peuvent aussi être responsables de la sélection des projets de coopération ;
- d'élaborer et de publier des appels (ou une procédure continue) de soumission de projets, et de réceptionner et d'évaluer ces demandes ;
- de suivre l'application de la stratégie et des opérations qu'elle soutient, y compris d'accomplir des activités d'évaluation spécifiques ;
- le GAL peut être un bénéficiaire et mettre en œuvre des opérations conformément à la stratégie.

GROUPE DE RÉFLEXION 1 : Pendant la période 2007-2013, le Point de contact du REDR a mis en place quatre groupes de réflexion qui se sont centrés sur différents aspects de la mise en œuvre de l'approche LEADER. Le Groupe de réflexion 1 a fait le point sur la mise en œuvre de l'approche ascendante.

[Rapport sur la mise en œuvre de l'approche ascendante](#)

La structure du GAL

Les principales composantes qui forment un GAL sont généralement ses membres, les organes de prise de décision et leur personnel professionnel. L'échelle et la nature de ces composantes varient d'un GAL à l'autre et dépendent souvent du budget de celui-ci.

Membres

L'adhésion au GAL est habituellement ouverte aux personnes et aux représentants d'organisations ou d'entreprises établies et/ou actives à l'intérieur des frontières du GAL. Les particuliers comme les organisations publiques et privées peuvent adhérer au GAL. Les membres du GAL sont la ressource la plus importante pour son fonctionnement. Certains GAL fixent une petite cotisation afin de collecter des fonds privés et de renforcer l'engagement des membres à l'égard de leur travail. Les bonnes pratiques veulent que les GAL réalisent un travail de cartographie pour veiller à ce que la composition

de leurs membres soit largement représentative et inclusive, et comprenne des partenaires locaux clés pouvant contribuer au travail des GAL.

Structures de gouvernance

Pour autant qu'il ait satisfait aux exigences juridiques de l'État membre, le GAL est libre d'établir son organisation interne, en fonction de ses statuts. Certains GAL fonctionnent comme des partenariats relativement petits, dont tous les membres participent activement au travail et à la prise de décision. D'autres possèdent une structure de gouvernance plus complexe, comprenant par exemple un comité exécutif ou un conseil d'administration et des sous-comités spécifiques.

Assemblée générale

Quand un GAL prévoit une assemblée générale, il est courant que tous ses membres soient invités à se réunir une ou deux fois par an. L'assemblée générale est normalement chargée de choisir le conseil d'administration et le président parmi les membres du GAL. Ce processus de sélection doit respecter le principe du partenariat public-privé, ainsi que les principes d'inclusion sociale, par exemple en matière d'équité par rapport au territoire, au sexe et à l'âge. L'assemblée générale peut aussi avoir d'autres responsabilités officielles définies dans ses statuts telles que l'approbation chaque année des rapports annuels, de la comptabilité et des états financiers. Elle détient aussi le pouvoir de modifier les statuts du GAL. La composition de l'assemblée générale doit refléter celle établie dans le RPDC. Tout organe de prise de décision ne peut pas avoir plus de 49 % de ses membres appartenant à un même groupement d'intérêt.

Conseil d'administration / comité exécutif

Le conseil d'administration du GAL peut comprendre la totalité ou un sous-ensemble de ses membres ; il élit un président. Il assure la prise de décision quotidienne du GAL et supervise ses activités, des fonctions juridiques et financières. La taille du conseil d'administration, qui se réunit chaque mois ou tous les deux mois, est normalement définie dans les statuts ; elle varie habituellement entre 10 et 20 membres. La composition de cet organe doit aussi refléter celle établie dans le RPDC. Tout organe de prise de décision ne peut pas avoir plus de 49 % de ses membres appartenant à un même groupement d'intérêt, y compris le secteur public considéré dans son ensemble. Les membres du conseil d'administration signent normalement une clause de confidentialité relative aux informations que leur position leur confère, par le biais, notamment, des propositions de projets. Étant donné que les militants locaux et les membres locaux du conseil d'administration se retrouvent parfois en situation de conflit d'intérêts, il convient de mettre en place une procédure claire qui précise dans quels cas ces personnes ne peuvent participer à la prise de décision du GAL.

Sous-comités

L'assemblée générale ou le conseil d'administration du GAL peut désigner des sous-comités ou des groupes d'experts chargés de réaliser des tâches spécifiques, soit à brève échéance, soit de façon permanente. Un sous-comité peut être amené à préparer et évaluer des documents à soumettre à la

décision du conseil d'administration. Tel est souvent le cas des sous-comités responsables du suivi des projets et de la coopération, où les enjeux peuvent être discutés et traités plus en profondeur qu'au conseil d'administration.

Personnel

C'est le GAL ou son conseil d'administration qui embauche le personnel du GAL. Celui-ci peut être employé par l'un des partenaires, souvent le « partenaire chef de file pour les questions administratives et financières ». Les salaires doivent être payés sur le budget de gestion et d'animation du GAL et ne peuvent dépasser 25 % de l'ensemble du budget de fonds publics du GAL. Les budgets et les tâches de gestion et d'animation du GAL pouvant grandement varier, le nombre d'employés fluctue également, allant de moins d'un équivalent temps plein à cinq par an, voire davantage. Parmi les postes habituellement créés dans un GAL figurent un responsable, un conseiller en matière de projets, un animateur, un conseiller auprès des entreprises, un coordinateur transnational et un assistant administratif.

Comptable et auditeurs

Si le comptable peut également être un membre du personnel du GAL, ses services sont le plus souvent externalisés ou localisés dans l'équipe du « partenaire chef de file pour les questions administratives et financières ». Le comptable joue un rôle clé dans la bonne gestion du GAL et le reporting financier, au même titre que les auditeurs financiers. Les auditeurs peuvent dispenser des conseils sur les questions financières et administratives tout au long de l'année, et pas seulement lors de l'audit des comptes.

Tâches du conseil d'administration et du personnel

Le GAL (ou son conseil d'administration) évalue et prend les décisions

Après avoir dirigé et supervisé l'élaboration et l'approbation de la stratégie de développement local, la mission suivante des membres du GAL ou du conseil d'administration consiste à évaluer, prioriser et sélectionner les propositions de projets conformes à la stratégie. Le processus de prise de décision doit respecter les procédures du GAL et celles établies dans le RPDC. Le conseil d'administration a beaucoup d'autres rôles. Ses membres doivent servir de relais bien informés en ce qui concerne l'animation du GAL et son travail de conseil auprès des candidats. Les membres peuvent également eux-mêmes soumettre et réaliser un projet, à condition de respecter les procédures du GAL en matière de conflit d'intérêts. Afin de rester à niveau, les membres du conseil d'administration peuvent participer à des formations nationales et régionales organisées par l'autorité de gestion ou le Réseau rural national (RRN).

Rôle du responsable et des autres membres du personnel

Le responsable du GAL, avec l'aide d'autres membres du personnel et des éventuels sous-comités, peut aider un candidat à transformer une première idée en un plan de projet et une demande de financement viable. En général, le responsable et l'équipe du GAL examinent les propositions de projets en regard des critères de sélection de la stratégie en appliquant le mécanisme d'évaluation spécifique du GAL. Le responsable du GAL est chargé de la présentation des projets devant le conseil d'administration.

Le responsable du GAL joue un rôle central dans le processus de préparation et de sélection des projets, et aide ou supervise les autres membres du GAL dans l'exercice de leurs fonctions telles que les activités de conseil, l'animation, les paiements, l'administration, la coopération, le suivi et l'évaluation. Il représente souvent la voix ou le visage du GAL dans les canaux de communication ; il participe également aux activités de coopération et de travail en réseau.

Dans les États membres où les GAL sont à la fois responsables de la sélection des projets et des approbations et des paiements en leur faveur, ces deux tâches doivent être confiées à deux employés distincts.

Mise en œuvre de la stratégie

Comment attirer des propositions de projets à valeur ajoutée ?

Il importe de garder à l'esprit qu'un GAL n'est pas qu'un bureau décentralisé de versement de fonds de l'UE. Le rôle du partenariat ne consiste pas simplement à attendre les propositions de projets et à sélectionner celles qui méritent un financement. L'un des rôles essentiels du GAL est d'encourager et d'aider activement les bénéficiaires potentiels à soumettre des projets qui font progresser sa stratégie. Le plus important n'est donc pas de sélectionner des projets, mais de les développer ! Cette « animation de projets » est un volet central de la mise en œuvre de l'approche LEADER. Certains acteurs de LEADER affirment que c'est le volet le plus important, et les évaluations montrent souvent que l'approche LEADER a une influence considérable sur le renforcement des capacités locales et l'accroissement de la participation du public.

Événements d'animation et apport du personnel du GAL

L'animation désigne habituellement des événements à vocation informative, des ateliers et des formations organisés sur le territoire d'un GAL. Ces manifestations devraient débiter pendant les consultations de la phase de préparation de la stratégie de développement local, puis continuer durant sa mise en œuvre afin d'informer les personnes et organisations locales et obtenir leur adhésion. Les personnes du milieu local peuvent apporter des idées nouvelles pour la mise en œuvre de la stratégie de développement local. Avec leurs organisations, elles peuvent ensuite s'engager à concrétiser ces idées et demander un soutien au GAL.

L'apport du personnel du GAL est crucial dès le départ, car il permet de disposer d'informations actuelles sur ce qui est possible et ce qui ne l'est pas. Ces informations facilitent aussi la coordination et aident à ce que les activités prévues ne fassent pas double emploi et ne se déplacent pas l'une

l'autre. Avec cet apport, il est aussi plus facile d'adopter des pratiques transférables ou des innovations venues d'ailleurs.

Les résultats de ces événements et activités doivent être enregistrés dans le cadre du processus de reporting du GAL.

L'amélioration par l'apprentissage de pair à pair et le travail en réseau

L'apprentissage de pair à pair entre GAL d'un même État membre ou entre États membres est un instrument essentiel. Les unités de réseautage aux niveaux régional, national et européen sont précieuses pour coordonner et stabiliser les flux de création et d'échange de connaissances à grande échelle. Les GAL ont beaucoup à apprendre les uns des autres et ne peuvent que se renforcer en faisant cause commune, en travaillant de concert et en nouant des liens. De tels échanges peuvent se centrer sur la méthode LEADER, mais aussi s'articuler autour d'une orientation thématique, par exemple le travail avec les jeunes ou l'entrepreneuriat rural.

Plusieurs RRN ont mis en place des approches de mentorat entre des GAL plus ou moins expérimentés en vue de faciliter les transferts de connaissances et d'expériences. Le RRN suédois a exploité cette possibilité en soutenant un grand nombre de nouveaux GAL en Suède (2007-2013), mais cette approche peut également s'appliquer entre des États membres ou des programmes, comme les GAL LEADER ou les GALPA pour la pêche. Ce type d'approche peut inclure des visites d'étude, des voyages de terrain, des échanges, etc. En Autriche, un programme d'échange entre responsables de GAL, le projet « LEADER on tour » a été mis en place. Ce type d'approche peut être appliqué entre GAL de différents pays.

Le risque du poids mort

Le poids mort est un risque majeur pour la création de valeur ajoutée induite par la mise en œuvre de la stratégie de développement local. Les fonds ne doivent pas être alloués à des activités qui seraient largement menées sans financement LEADER ou qui pourraient produire les mêmes résultats avec d'autres moyens. La valeur ajoutée de LEADER résulte souvent des éléments des projets qui sont expérimentaux, durables et innovants et qui seraient autrement impossibles à mettre en œuvre sans l'aide de LEADER.

Favoriser l'innovation

L'innovation est à la fois un principe essentiel et un objectif de LEADER. Elle peut se définir comme l'élaboration ou l'adoption d'idées ou de concepts nouveaux, ou comme des idées nouvellement conçues ou adoptées, ainsi que leur exploitation réussie. La créativité consiste à avoir des idées, et l'innovation en est l'application. L'innovation apparaît seulement lorsque le créateur adopte l'idée et en tire parti.

L'expérience acquise par LEADER et d'autres initiatives fondées sur des territoires montre que l'innovation est souvent mal comprise. Dans les programmes de développement rural (PDR) de 2007-2013, il est apparu que l'innovation était souvent associée à un risque d'échec et qu'une forte aversion au risque était particulièrement ressentie parmi les autorités de gestion et les agences de paiement.

À en juger par les activités LEADER soutenues par le REDR, cette tendance semble s'être maintenue dans les programmes 2014-2020.

Il n'y a pas de définition précise de l'innovation qui soit actuellement applicable à LEADER. Le groupe de réflexion (GR) 2 LEADER sur l'innovation qui a été créé en 2009 a conclu que la flexibilité du cadre réglementaire – qui ne donne aucune définition stricte de l'innovation – permettait à chaque GAL de définir l'innovation selon son propre contexte ([l'enquête menée auprès des GAL en 2017](#) indique qu'une proportion considérable des GAL ont du mal à mettre en œuvre des approches innovantes). Le [Groupe de travail 2017 mené par les praticiens \(GTP\) de l'innovation LEADER](#) a conclu à l'importance cruciale de la promotion active et du soutien de l'innovation ; celle-ci doit être facilitée pour réussir.

En élaborant leur approche de l'innovation, les GAL doivent chercher à favoriser une meilleure compréhension de leurs objectifs en matière d'innovation et à accepter l'échec inévitable de l'un ou l'autre projet dans le cadre de la recherche de nouvelles solutions ou approches.

Les exemples d'apparition de formes d'innovation portent souvent sur les éléments suivants :

- de nouvelles méthodes pour élaborer ou gérer un projet, avec notamment l'implication de la population locale dans le processus de prise de décision et la mise en œuvre du projet ;
- le choix des acteurs impliqués dans le projet et la nature de leur implication, par exemple en associant et en liant entre eux des secteurs économiques habituellement séparés ;
- la façon dont le projet assure ses approvisionnements, par ex. en combinant des ressources humaines, naturelles et/ou financières de la zone, avec pour résultat une utilisation plus efficace du potentiel local ;
- l'émergence de nouveaux produits et services incorporant la spécificité de la zone locale ;
- la façon dont les résultats ou les enseignements sont identifiés, utilisés, diffusés ou communiqués ;
- la façon dont le projet arrive à assurer sa propre durabilité ;
- la façon dont le projet travaille en liaison avec d'autres initiatives.

Les GAL LEADER peuvent promouvoir activement l'innovation en :

- faisant appel à un coordinateur d'innovation ou un animateur ;
- réunissant des groupes d'intérêt nouveaux et originaux ;
- développant la coopération transnationale pour permettre l'échange de bonnes pratiques ;
- mettant en œuvre des stratégies de développement local réactives et pertinentes au niveau local qui comportent une tolérance au risque.

Un coordinateur d'innovation

Pouvoir compter sur un membre du personnel ou un sous-groupe du GAL spécialement chargé de promouvoir l'innovation dans la mise en œuvre de la stratégie de développement local constitue un atout sur lequel de nombreux GAL ont misé. Un atout que le Groupe de travail mené par les praticiens de l'innovation LEADER a souligné en 2017 comme un facteur essentiel de réussite.

Exemples de la période 2007-2013

Entretien avec Petri Rinne, de Finlande, sur le thème « [Qu'est-ce que l'innovation ?](#) »

Le saviez-vous ?

Le mot est apparu dans l'usage courant en 1540, du latin « innovatus », participe passé du verbe « innovare », qui signifie « renouveler ou changer », formé sur le préfixe « in- » (dans) et le mot « novus » (nouveau).

Quelques exemples de projets innovants dans LEADER :

- L'expérience du groupe d'action locale allemand « [Mecklenburgische Seenplatte–Müritz](#) »
- [Différents aspects de l'innovation](#) : exemples d'innovation au sein même du projet
- Rapport du GR2 : [Préserver le caractère novateur de LEADER](#)

Rassembler différents acteurs

L'innovation dans le développement local tient souvent à des rencontres inattendues de personnes ou d'acteurs locaux issus d'horizons différents. Un GAL est une arène impartiale, à but non lucratif et politiquement neutre qui se prête parfaitement au rassemblement de ces acteurs.

« Il est fondamental d'apprendre à connaître ou de rencontrer les innovateurs et les acteurs visionnaires du territoire. Ces gens-là ne sont pas forcément ceux qui font le plus parler d'eux ou ceux au pouvoir. Le succès dépend toujours d'un savant mélange de pouvoir et d'innovation. Pour cela, il faut des décideurs à l'esprit ouvert et des innovateurs favorables à l'intégration. Il n'est pas toujours aisé de coopérer avec ces derniers. Toutefois, LEADER ne peut rien changer si ces acteurs qui sont au pouvoir depuis des décennies sont les seuls à décider de l'innovation et de l'avenir du territoire. » (GAL Ausserfern, Autriche)

Promouvoir la coopération transnationale

La coopération transnationale s'est aussi révélée un terrain fertile pour l'innovation. Le changement de perspectives permet de mieux percevoir les nouvelles opportunités. L'identification et le transfert de meilleures pratiques sont un volet essentiel de la coopération transnationale.

« Les raisons de coopérer sont nombreuses : trouver de bonnes idées en provenance d'autres régions ; recevoir l'avis d'autres personnes sur votre développement. C'est vraiment très important. » (Réseau rural suédois)

Faire preuve de réactivité et assumer les risques

« L'échec d'un projet pilote ne doit pas être vécu comme un gaspillage de fonds. » (GAL Ausserfern, Autriche)

Les meilleures innovations s'accompagnent toujours d'un élément de surprise, ce qui les rend difficiles à prédéfinir ou à inclure dans les documents stratégiques de développement LEADER. C'est la raison pour laquelle il est important que les stratégies soient souples et réactives lorsque de nouvelles opportunités font leur apparition de manière ascendante pendant la phase de mise en œuvre.

Financer de telles initiatives requiert une tolérance au risque de la part des décideurs du GAL et de l'autorité de gestion.

Dossier LEADER II – [Guide méthodologique pour l'analyse des actions d'innovation locales](#)

LE SAVIEZ-VOUS ?

L'innovation sous LEADER+ a été favorisée :

- en donnant aux acteurs locaux les moyens d'avoir de nouvelles méthodes de travail ;*
- en combinant des activités déjà en place d'une nouvelle manière ;*
- en reliant les compétences locales à des sources externes de connaissance et de technologie*

(Résultats de l'évaluation LEADER+)

Présentation sur le thème [Soutenir l'innovation dans le cadre de Leader](#) en provenance d'Ausserfern (AT)

[Étude de cas du GAL Ausserfern \(Autriche\)](#)

Favoriser la coopération

Types de coopération

La coopération est l'une des caractéristiques fondamentales et une source d'innovation et de valeur ajoutée de la méthode LEADER. Elle encourage et aide les GAL à entreprendre des actions communes avec d'autres GAL, ou un groupe partageant une approche similaire dans une autre région, un autre État membre, voire un pays hors UE. Deux types principaux de coopération sont définis par la Commission européenne dans l'[article 44 1\(a\) du règlement \(UE\) n° 1305/2013 sur le développement rural](#). Il s'agit de la coopération interterritoriale et de la coopération transnationale (CTN). Le [Guide de la coopération transnationale \(CTN\) LEADER du REDR](#) explique cela plus en détail en établissant une distinction :

Coopération interterritoriale. Il s'agit de la coopération entre différents territoires ruraux à l'intérieur d'un État membre. La coopération au sein d'un État membre concerne au moins un GAL LEADER et est ouverte à d'autres groupes locaux utilisant une approche participative similaire.

Coopération transnationale (CTN). Il s'agit de la coopération entre différents territoires ruraux appartenant à au moins deux États membres ou pays hors UE. La coopération transnationale recouvre au moins un GAL LEADER ; des partenaires supplémentaires peuvent être impliqués, par exemple d'autres groupes locaux qui sont composés de partenaires publics et privés et qui mettent en œuvre une stratégie de développement local. La coopération transnationale peut aussi prendre la forme d'un groupe de partenaires locaux publics et privés qui mettent en œuvre une stratégie de développement local dans des territoires non ruraux situés à l'intérieur de l'UE.

Actions communes

Les projets de coopération correspondent à des actions concrètes avec des résultats attendus clairement définis qui s’obtiendront au bénéfice de chacun des territoires impliqués. Ces actions doivent être « communes », dans le sens où elles sont mises en œuvre de façon conjointe. Le contenu de telles actions communes peut englober une grande variété d’activités répondant aux critères de chaque PDR.

Coûts éligibles

Ces approches communes permettent aux GAL d’une région de contribuer financièrement à un projet commun dont les activités soutenues se déroulent sur un autre territoire. Le lieu du projet ne représente pas un obstacle si le territoire du GAL bénéficie des actions du projet commun. Parmi les exemples d’actions communes éligibles (soumises aux règles nationales de mise en œuvre des PDR) figurent : le renforcement des capacités ou le transfert de connaissances par le biais de publications communes, de séminaires de formation, de jumelages (échange de responsables et de membres du personnel des GAL) entraînant l’adoption de méthodes et méthodologies de travail communes, ou l’élaboration d’un travail de développement commun ou coordonné.

Ajouter de la valeur par la coopération

La coopération peut conférer aux projets locaux une dimension nouvelle, puisque ces types de projets fournissent aux parties prenantes des occasions nouvelles et différentes de rechercher des solutions innovantes à leurs problèmes. Les projets de coopération peuvent aboutir à différentes sortes de valeur ajoutée :

- **Rendre les projets plus ambitieux en atteignant une masse critique** : la CTN permet à un projet d’atteindre une plus grande masse critique, puisque l’ensemble des bienfaits est bien supérieur à la somme des réussites individuelles ($1+1=11$). La mise en commun des moyens et de l’expertise peut donner lieu à des économies d’échelle et à des synergies qui contribuent à réaliser les objectifs du projet (tels que les coûts du matériel technique/des technologies, de formation, de marketing, etc.).
- **Améliorer la compétitivité : trouver de nouveaux partenaires d’affaires, se positionner sur de nouveaux marchés** : mettre en œuvre un projet avec des partenaires transnationaux peut favoriser la promotion de produits locaux et de leur région d’origine. La CTN peut permettre d’accéder à de nouveaux débouchés commerciaux, générant ainsi des possibilités d’augmentation des ventes de produits, de création de nouveaux produits ou de processus et d’acquisition de nouveaux savoir-faire. Contrairement à une situation de concurrence potentielle, la coopération permet aux partenaires d’exploiter leurs complémentarités et de bénéficier de leurs similitudes.
- **Soutenir le travail et promouvoir l’innovation à travers de nouvelles compétences** : de nouvelles visions et dimensions peuvent soutenir et promouvoir de nouvelles façons de travailler. De plus, le fait d’être confronté aux expériences transnationales peut contribuer à élargir les horizons commerciaux et encourager les entreprises ou les organisations à adopter de meilleures approches opérationnelles, qui à leur tour devraient avoir des répercussions socioéconomiques ou environnementales favorables pour les zones rurales.

- **Développer l'identité territoriale et sensibiliser l'opinion publique** : la CTN peut permettre aux populations locales de découvrir leur territoire et son histoire. En améliorant la compréhension de leur propre territoire, les interactions transnationales peuvent conduire les acteurs locaux à représenter plus ouvertement leur territoire et à devenir ainsi de véritables « ambassadeurs » de celui-ci.
- **Renforcer la stratégie territoriale et les partenariats locaux** : les projets de CTN sont liés au territoire et aux stratégies de développement local respectives des partenaires de la coopération. Ces projets permettent de répondre aux besoins et aux défis abordés par les stratégies des territoires coopérants.

Commencer pas à pas

Construire un projet de coopération transnationale solide est un processus qui demande du temps et de la patience. De nombreuses organisations telles que le REDR, ELARD et les Réseaux ruraux nationaux sont là pour vous aider dans ce parcours. Commencez progressivement afin de garder le bon cap.

« Le GAL a commencé à la fin de 2003 avec des visites mutuelles pour explorer les possibilités de coopération avec d'autres GAL de pays situés autour de la Baltique et de la mer du Nord. Les visites étaient généralement suivies d'ateliers de développement sur des thèmes convenus au préalable, en guise de première étape vers un projet de coopération officiel. En 2007, nous sommes désormais en réseau avec 15 GAL au Danemark, en Suède, Finlande, Lituanie, Pologne, Allemagne et Angleterre, et nous sommes impliqués dans quatre projets de coopération différents. Notre stratégie a été de développer la coopération sur le long terme en espérant que les projets de coopération créent une valeur ajoutée de 5 % sur notre chiffre d'affaires issu du développement. » (GAL Vestsjælland, Danemark)

Pour des informations plus détaillées, consulter le nouveau guide sur la coopération LEADER de la DG AGRI et le nouveau guide du REDR sur la coopération transnationale.

Le groupe de réflexion 3 du sous-comité LEADER sur la coopération a décelé quatre difficultés majeures qu'il est important d'avoir à l'esprit lors de la mise en œuvre de la mesure de coopération :

- les différences de calendrier pour les prises de décision et les différences de règlement administratif entre les États membres ;
- les différences d'attente à l'égard des bénéficiaires dans différents documents stratégiques LEADER ;
- des besoins d'information variant selon les différents partenaires impliqués dans la coopération ;
- la difficulté pour identifier les domaines thématiques où les besoins en coopération sont les plus grands.

« La coopération signifie entreprendre une action commune avec au moins un autre territoire d'un autre pays, partager et échanger des expériences, et considérer cette coopération comme faisant partie d'une stratégie de développement local et non pas comme un élément qui y est ajouté. Cette coopération peut notamment permettre d'atteindre la masse critique nécessaire pour qu'un projet précis soit viable ou d'encourager des actions complémentaires telles que des opérations communes de marketing menées par des GAL dans différentes régions. Un enseignement mutuel est le principal résultat attendu de la coopération. » (REDR)

Thomas Müller, responsable du GAL Sauwald, Autriche : [La coopération transnationale et le travail en réseau dans LEADER - en pratique](#) (2007-2013)

Actualisation UE [Guide de mise en œuvre de la DG AGRI des activités de coopération LEADER dans les programmes de développement rural 2014-2020](#)¹ (actualisé en avril 2017)

Guide du REDR sur la CTN, « outils » pratiques, le « Paysage » de la coopération LEADER présentant les règles et critères des PDR, ainsi que d'autres informations disponibles sur la [page Coopération LEADER](#) du site web du REDR

GR 3 - [Rapport sur la mise en œuvre de la mesure « Coopération »](#)

Élaboration et sélection efficaces de projets

Aperçu

Pourquoi l'élaboration et la sélection efficaces de projets occupent-elles une place si importante dans le processus LEADER ? Il peut sembler évident que c'est en menant des activités de projet que les GAL atteignent leurs objectifs, mais c'est seulement grâce à un processus d'élaboration et de sélection de projets efficace que les GAL peuvent choisir et soutenir ceux à même de contribuer au mieux à la réalisation des objectifs de leur stratégie de développement local (SDL). Pour obtenir les résultats souhaités, il est donc nécessaire de choisir des projets adaptés.

La sélection de projets capables de réaliser la stratégie figure parmi les fonctions stratégiques les plus importantes des GAL. C'est pourquoi il est vital que cette étape soit soigneusement pensée et élaborée pour être en adéquation avec la SDL. Avant la décision de sélection à proprement parler, il y a quatre principaux éléments à considérer :

- la manière dont les projets sont élaborés et animés ;
- le processus de candidature ;
- les critères de sélection ;
- le processus d'évaluation.

Le processus d'élaboration et d'animation de projet est un processus stratégique. La manière dont les projets sont élaborés peut avoir une grande influence sur le type et la qualité des projets proposés et leur capacité à mettre en œuvre les objectifs de votre stratégie de développement local. C'est pourquoi il importe que les GAL conçoivent et appliquent un processus d'élaboration de projets qui favorise et soutient les types de projets à même de réaliser leurs priorités.

Les critères d'évaluation doivent être définis dans les modalités de mise en œuvre de la stratégie de développement local ; ils doivent être cohérents et en lien direct avec l'analyse territoriale et la

¹ D'autres versions dans les langues de l'UE sont disponibles dans la section « Documents utiles » de la [page Coopération LEADER du REDR](#)

logique d'intervention de la stratégie de développement local, les objectifs SMART² et les indicateurs de suivi et d'évaluation proposés. Ceux-ci comprennent à la fois des critères techniques et qualitatifs.

Le processus d'évaluation doit être défini dans les mécanismes de gestion de la stratégie de développement local et conçu de manière à permettre de prendre en connaissance de cause des décisions objectives et mûrement réfléchies grâce à une procédure efficace et transparente. Par souci de transparence, les candidats potentiels doivent être en mesure de consulter les critères d'évaluation.

Veiller à la transparence de la procédure de candidature et de sélection est absolument capital pour entretenir la motivation et la confiance des acteurs locaux. Les procédures et critères de candidature et de prise de décision doivent être très clairement définis dans les documents de candidature et tout autre support promotionnel associé. Si possible, le personnel s'assure que ces documents sont bien compris. Si les procédures sont importantes en soi, leur mise en pratique l'est tout autant. Il est essentiel que les GAL tiennent leurs promesses et qu'ils en informent clairement les candidats.

Exemple d'Écosse (Royaume-Uni) : [Programme en plusieurs étapes de soumission de candidature et de suivi continu de projets](#)

Exemple de Grèce : [Règles et méthodologies claires pour assurer l'implication de différents secteurs dans les stratégies locales](#)

Élaboration et animation stratégiques des projets : relier la mise en œuvre à la stratégie

Une fois que le GAL a fait approuver sa stratégie de développement local et s'est mis au travail, l'étape suivante du processus d'élaboration est la préparation et la sélection de projets par lesquels cette stratégie sera mise en œuvre.

Comment les GAL peuvent-ils veiller à ce que des projets « adaptés » soient amorcés, élaborés et sélectionnés ; des projets qui non seulement seront cohérents avec les objectifs de la stratégie de développement local, mais qui contribueront également en grande partie à leur réalisation ? Comment les GAL peuvent-ils élaborer des projets performants ? Quels sont les points essentiels à prendre en compte ? Quels outils utiliser ?

À l'évidence, il est judicieux pour les GAL de « piloter » ce processus d'élaboration, d'encourager le type adapté de candidatures et de faire en sorte que ce processus donne lieu à des projets performants qui contribueront aux priorités de la stratégie de développement local.

² Spécifié, mesurable, acceptable, réaliste, situé dans le temps (SMART) : P. Drucker

Travailler en fonction de la demande

Le contexte dans lequel les projets sont élaborés constitue le premier point que le GAL doit prendre en compte ; il est possible que la demande des projets ne corresponde pas nécessairement aux objectifs du GAL et à sa stratégie de développement local.

Il arrive qu'il y ait une forte demande de propositions ne correspondant pas à la stratégie de développement local ou à ses objectifs, par exemple, des projets mal adaptés ou trop généraux qui n'ont pas d'orientation stratégique ou qui ne se rapportent pas à la stratégie de développement local. Dans ce cas-là, le GAL doit travailler avec les candidats afin de les informer, de les encourager, de les guider, de les inciter à soumettre des propositions « adaptées » et de soutenir activement l'élaboration de ces dernières.

Il arrive qu'il y ait une pénurie de projets, en raison d'un manque de motivation ou de dynamisme, notamment dans un contexte économique difficile où les financements complémentaires sont rares. Le GAL peut alors relancer l'activité en soutenant le renforcement des capacités et en mettant en place des actions à « effet rapide », c'est-à-dire des petits projets capables de se traduire rapidement en actions et résultats pour relancer le dynamisme local.

Les meilleures idées peuvent être les plus difficiles à mettre en œuvre du point de vue des GAL comme des promoteurs de projets. Les projets innovants ont tendance à être plus ambitieux et plus complexes et peuvent être délicats pour les acteurs locaux. En effet, ils impliquent souvent des liens avec d'autres idées ou initiatives, de nouvelles connexions, de nouveaux contextes qui rendent la mise en œuvre plus complexe.

Communiquer la stratégie de développement local et ses objectifs et critères de sélection est par conséquent une activité d'animation clé pour les GAL, qui doivent générer des projets appropriés et de bonne qualité contribuant à la réalisation des objectifs.

Générer des projets « adaptés »

Pour générer des projets, les GAL ont le choix entre deux approches principales : ils peuvent être soit proactifs, soit réactifs (même si en réalité, beaucoup choisissent une approche intermédiaire).

L'apport d'un soutien actif à l'élaboration de projets et aux acteurs du développement est une des principales différences entre LEADER et d'autres initiatives de développement territorial et les approches d'intégration plus conventionnelles. Il est donc préférable d'adopter une attitude proactive dans le cadre de l'approche globale, surtout en raison des effets positifs qu'elle a sur la qualité des projets en améliorant la connaissance de la stratégie de développement local et des types de projets recherchés, puis en accompagnant leur élaboration et leur mise en œuvre.

Toutefois, l'apport d'informations, aussi précieuses et nombreuses soient-elles, ne suffit pas toujours à engendrer des projets stratégiques solides. Cet aspect du processus LEADER requiert une gestion efficace, stratégique et proactive afin que des projets de bonne qualité puissent prendre forme. Outre des informations fiables et une communication efficace, les GAL ont à leur disposition plusieurs outils pour soutenir l'élaboration de projets stratégiques :

- cibler des secteurs ou des zones et recourir à des groupes de travail pour les atteindre ;
- cibler des groupes précis avec des besoins ou des difficultés spécifiques et les aider à amorcer des changements ;

- renforcer les capacités, déterminer les besoins des acteurs locaux, élaborer et dispenser des formations pour y répondre, et encourager le lancement et l'élaboration de projets ;
- l'apport de capacités, direct ou indirect, peut être nécessaire pour inciter des personnes à s'impliquer auprès de LEADER avant qu'elles ne développent leurs propres compétences. Cela consiste par exemple à travailler avec la communauté locale, conseiller les populations locales et leur apporter une assistance technique, les soutenir pas à pas dans l'élaboration de leurs actions. À plus long terme, cela devrait contribuer au renforcement des capacités, même si un accompagnement continu peut s'avérer nécessaire pour des éléments en dehors des compétences de la communauté locale ;
- l'élaboration directe de projets : le GAL lui-même peut décider d'élaborer des projets stratégiques, tels qu'un projet phare ou de démonstration, dans le but de combler un besoin ou un manque spécifique, ou de servir de base à l'élaboration d'autres activités de projets.

L'accompagnement lors de la phase de présélection est absolument déterminant, car il permet de garantir que les projets sélectionnés sont adaptés. Après tout, la raison d'être du développement local est de mener des projets performants qui aident à mettre en œuvre la stratégie de développement local.

Exemple de « [Mireille Groot Koerkamp, d'un GAL néerlandais, explique comment toutes les parties prenantes d'une stratégie de développement local peuvent bénéficier de la formation et du renforcement des capacités](#) »

Processus de candidature

Les GAL ont le choix entre deux grandes approches pour élaborer et sélectionner des propositions de projets :

- lancer un appel à propositions suivi d'activités d'élaboration et d'accompagnement des projets avant le véritable processus de sélection ;
- mettre en œuvre et réaliser des projets directement (ou par le biais d'un tiers agissant au nom du GAL).

Nous nous intéressons ici à la première approche, c'est-à-dire au classique appel à projets. Avant d'entreprendre un appel à projets, il est important que les GAL réfléchissent à la méthode la mieux adaptée à leur stratégie de développement local. Ils ont le choix entre :

- un appel unique à projets au début de la période ;
- un processus continu où les projets peuvent être déposés à tout moment ;
- des appels lancés régulièrement tout au long de la période.

Dans les deux premiers cas, les projets sont normalement sélectionnés selon les critères définis dans la stratégie de développement local, alors que dans le troisième cas, il est possible de modifier les critères entre deux appels afin de pouvoir répondre à l'évolution des besoins ou à des considérations budgétaires.

Étapes

Quelle que soit la méthode choisie, il est conseillé d'opter pour un processus en deux étapes. Recourir en premier lieu à un appel à manifestation d'intérêt ou à une première demande de renseignements peut permettre d'éviter de perdre du temps et des moyens précieux en écartant les propositions inéligibles ou inadéquates.

À l'issue de cette première étape, les projets rejetés pourront être améliorés afin de mieux correspondre aux priorités de la stratégie de développement local ou être redirigés vers d'autres sources d'aide plus appropriées. Quant aux propositions de projet retenues, les dossiers constitués sont pour les GAL et leur personnel une précieuse source de renseignements leur permettant de nouer le dialogue avec les promoteurs de projet, puis de déployer l'aide et l'accompagnement afin d'élaborer la proposition complète.

Ciblage

Dans tous les cas, les GAL peuvent souhaiter cibler plus ou moins leurs appels, qui pourront ainsi viser :

- une priorité ou un objectif spécifique de la stratégie de développement local ;
- différents groupes de bénéficiaires ;
- des priorités thématiques telles que l'environnement, le tourisme, la diversification, etc. ;
- des projets collectifs ;
- différents niveaux d'aide ;
- différentes tailles de projets.

Dans les deux derniers cas, il est important de tenir compte du principe de proportionnalité dans la prise de décision concernant les projets.

Types de critères

Les GAL appliquent deux principaux types de critères dans leur processus de prise de décision :

- les critères d'éligibilité permettant d'évaluer la recevabilité des propositions ;
- les critères de sélection pour l'évaluation qualitative et le classement des propositions.

Lorsque le DLAL est mis en œuvre dans le cadre des autres Fonds ESI, il est nécessaire de mettre en place une coordination étroite entre ces fonds et la stratégie de développement local, ce qui demande une excellente harmonisation des critères d'éligibilité.

Critères d'éligibilité

Avant d'accéder au stade de l'évaluation qualitative, tout projet doit répondre aux grands critères d'éligibilité au niveau du PDR. Ces critères portent généralement sur les activités, les bénéficiaires et les dépenses éligibles. Ces critères d'éligibilité sont normalement examinés lors d'une évaluation technique ; il n'existe pas de valeur seuil et la décision est définitive. Les éléments de cette évaluation sont examinés soit par l'autorité de gestion, soit par le GAL selon le système de mise en œuvre employé. Toutefois, la responsabilité finale de l'éligibilité revient dans tous les cas à l'AG.

Les critères d'éligibilité spécifiques de la stratégie de développement local ont tendance à être davantage associés à la manière dont la stratégie cible la zone géographique, les bénéficiaires ou les types d'activité soutenus. Ils sont normalement appliqués par le GAL afin de garantir la cohérence du projet avec la stratégie de développement local.

Il est important que les critères d'éligibilité soient appliqués aux projets le plus tôt possible dans le processus de candidature. Ils doivent clairement figurer sur les supports promotionnels et les documents de candidature afin que les règles soient connues de tous. Ils permettent ensuite de présélectionner les projets, idéalement lors d'un appel à manifestation d'intérêt ou d'une première étape de candidature. Cela évite de consacrer inutilement du temps à l'élaboration d'un projet et peut permettre de modifier les propositions, le cas échéant.

Les conseils et l'accompagnement offerts en continu pour soutenir l'élaboration des projets doivent veiller à ce que le dossier complet de candidature continue à respecter les paramètres d'éligibilité convenus ou que les éléments qui apparaîtront ultérieurement dans le processus d'élaboration (comme les permissions nécessaires) soient traités avant la soumission pour décision officielle.

Critères de sélection des projets

La répartition des tâches entre le GAL et l'AG est claire. La responsabilité de l'évaluation qualitative des projets revient aux GAL, qui sont censés appliquer uniquement les critères de sélection de leur stratégie de développement local. L'AG ne peut pas imposer des critères de sélection de PDR supplémentaires après l'approbation de la stratégie de développement local, car de tels critères risquent d'influencer la décision définitive du GAL.

Le RPDC pour 2014-2020 stipule que les GAL doivent élaborer, définir et fixer les critères de sélection des projets spécifiques de leur stratégie de développement local. Les bonnes pratiques veulent aussi que les GAL fassent figurer leurs critères de sélection dans le plan d'action de leur stratégie de développement local. Ces critères de sélection doivent être adaptés aux spécificités de la zone et conçus pour déterminer si les propositions de projets non seulement concordent avec la stratégie, ses groupes cibles et ses objectifs, mais aussi y contribuent. Ils pourront être affinés plus tard lors d'appels à projets afin d'inclure des critères spécifiques d'un type d'activité, d'une zone ou d'un groupe cible.

Le processus décisionnel des GAL doit pouvoir s'appuyer sur ces critères, c'est-à-dire que ces derniers doivent permettre des avis qualitatifs et quantitatifs sur le bien-fondé des projets. Ces critères peuvent porter sur :

- la mesure dans laquelle le projet contribue à la réalisation de la stratégie et vient compléter des activités menées dans le cadre d'autres initiatives pertinentes ;
- la mesure dans laquelle le projet répond au besoin identifié et repose sur la preuve d'une demande potentielle ;
- le degré d'adéquation avec la zone géographique et le degré de cohérence avec les besoins.

Pour permettre aux GAL d'émettre des avis objectifs, ces critères doivent impérativement être mesurables et se prêter à une utilisation répétée et régulière.

Exemple d'Irlande « [Rendre les objectifs de la stratégie de développement local facilement mesurables](#) »

Outre les avis sur le bien-fondé du projet du point de vue de sa contribution potentielle aux objectifs de la stratégie de développement local, il faut également envisager la capacité concrète du projet à produire des résultats. Pour cela, tout GAL doit mener un nouvel ensemble de vérifications pour lequel des critères devront être définis. Ces critères portent sur :

- la capacité pratique et financière des candidats à mettre en œuvre leur projet ;
- la démonstration claire du besoin de subventions ;
- le caractère réaliste des valeurs cibles, des indicateurs et des étapes.

Élaboration des critères de sélection des projets

L'élaboration de critères de sélection spécifiques de la stratégie de développement local vise à optimiser le processus décisionnel permettant aux GAL de sélectionner et de financer correctement les projets qui seront les plus à même de contribuer à la réalisation de leurs priorités stratégiques, et ce d'une manière impartiale, cohérente et transparente. Par conséquent, ce processus et ces critères doivent être élaborés en conjonction et en coordination avec la stratégie de développement local et le plan de mise en œuvre qui y est associé. De plus, les critères doivent être approuvés par le GAL avant leur soumission et leur application.

Le recours judicieux à une manifestation d'intérêt ou à un processus de présélection permet largement de rationaliser le processus décisionnel, d'où la nécessité d'avoir à ce stade-là des critères clairs. Ces derniers consistent généralement en un sous-ensemble simplifié des critères de sélection ; ils permettent aux GAL de présélectionner des propositions, de donner un retour d'information et de renseigner sur l'élaboration du projet et le soutien prévu.

Les critères de sélection spécifiques de la stratégie de développement local recouvrent normalement au minimum les points suivants :

- la mesure dans laquelle le projet contribue à la réalisation des objectifs de la stratégie ;
- la mesure dans laquelle le projet complète des activités menées par d'autres initiatives pertinentes ;
- la mesure dans laquelle le projet est cohérent avec le besoin identifié et y répond ;
- la mesure dans laquelle le projet apporte la preuve d'une demande actuelle ou potentielle (y compris l'évaluation d'un déplacement possible d'activités existantes) ;
- la mesure dans laquelle l'intervention proposée par le projet et sa méthode de mise en œuvre sont en adéquation avec la zone géographique ;
- la complémentarité des résultats du projet, c'est-à-dire la mesure dont l'atteinte de ces derniers dépend du soutien de LEADER ;
- l'inclusion de jalons et d'objectifs réalistes et mesurables accompagnés d'indicateurs de performance ;
- la rentabilité, c'est-à-dire l'équilibre entre les coûts proposés et le financement LEADER, d'une part, et les résultats attendus, d'autre part (par ex. en comparant avec d'autres initiatives ou d'autres projets servant de références) ;
- le réalisme de l'approche proposée en ce qui concerne les résultats concrets et financiers attendus, sa viabilité et la capacité des candidats à la mettre en œuvre ;
- la viabilité à long terme de la proposition : quelle est la stratégie d'achèvement, de poursuite et de sortie ?

Pour une conception efficace du processus et des critères de sélection, il est utile de déléguer cette activité à un sous-groupe du GAL.

Proportionnalité

Lors de l'élaboration des critères de sélection de la stratégie de développement local, les GAL ont tout intérêt à tenir compte de la variété de types et d'échelles des projets et des candidats, ainsi que des différents niveaux du soutien financier recherché. Ce point est extrêmement important pour les actions ou les bénéficiaires à petite échelle, car si une exigence est trop élevée, elle risque de l'emporter sur les avantages potentiels et de s'avérer dissuasive. Cette prise en compte doit évidemment être contrebalancée par une grande rigueur et une obligation de rendre des comptes.

Les critères doivent permettre aux GAL d'appliquer le principe de proportionnalité dans leurs décisions. La façon dont les critères sont élaborés et mis en œuvre peut donner la possibilité aux GAL d'ajuster la mise en œuvre de leur stratégie de développement local selon les priorités. Par exemple, dans le cas de plus petits projets, il est possible que les GAL souhaitent abaisser le seuil, modifier l'ensemble de critères ou en introduire un différent. Les coefficients attribués aux différents critères de sélection peuvent aussi varier selon l'ampleur ou le type de proposition, par exemple en ce qui concerne le nombre de preuves exigées pour les petites propositions. La proportionnalité peut aussi être abordée dans la manière d'appliquer les critères, par exemple le degré de précision ou de flexibilité associé aux critères et à leur application.

Mesurabilité

Lors de l'élaboration de leurs critères de sélection, les GAL doivent prendre en compte la manière dont ils seront appliqués, à savoir la manière dont les avis seront émis lors de la prise de décision. Les approches courantes consistent à noter les projets par rapport à des listes de points à vérifier ou dans des matrices, ce qui suppose pour les GAL de déterminer une valeur par rapport aux critères. Afin de disposer d'une base solide pour justifier les décisions, les critères qui serviront à évaluer les propositions doivent être élaborés avec le plus grand soin.

Par conséquent, lors de l'élaboration de leurs critères, les GAL doivent tenir compte de :

- l'applicabilité des critères, c.-à-d. leur pertinence par rapport aux projets et leur mise en pratique ;
- leur cohérence, un critère qui doit permettre d'évaluer les projets par rapport aux priorités de la stratégie de développement local et des résultats recherchés ;
- leur capacité à être répétés, c.-à-d. à être toujours appliqués et évalués de la même manière pour de multiples projets ;
- leurs liens avec les indicateurs, à partir desquels on peut mesurer les résultats potentiels de la stratégie de développement local ;
- leur capacité en matière décisionnelle, c.-à-d. les détails pratiques sur la manière dont ils seront appliqués.

Sélection des projets

Un grand nombre de points clés concernant la sélection des projets, les objectifs, les principes, les organismes et les personnes qui y participent sont énoncés dans les sections précédentes de ce document. La présente section aborde certains points spécifiques supplémentaires relatifs à la sélection des projets et renforce quelques-uns des points vus précédemment.

Communication des critères

L'apport d'informations, aussi précieuses et nombreuses soient-elles, ne suffit pas toujours à engendrer des projets stratégiques solides. Cet aspect du processus LEADER requiert une gestion efficace, stratégique et proactive afin que des projets de bonne qualité puissent prendre forme.

Les documents doivent être conçus de manière à aider les candidats potentiels à comprendre les objectifs de la stratégie de développement local, le processus et les critères qui seront appliqués. Les employés responsables de l'animation et du soutien à l'élaboration de projets doivent veiller à ce que ces procédures et critères soient bien compris.

Veiller à la transparence de la procédure de candidature est absolument capital pour entretenir la motivation et la confiance des acteurs locaux. C'est pourquoi les mécanismes de gestion de la stratégie de développement local doivent définir explicitement les critères de sélection et le processus de mise en œuvre de ces derniers. Ces procédures et ces critères doivent être très clairement définis dans les documents de candidature et tout autre support promotionnel qui y est lié.

Si les procédures sont importantes en soi, leur mise en pratique l'est tout autant. Il est essentiel que les GAL tiennent leurs promesses et qu'ils en informent clairement les candidats. Des commentaires constructifs sont importants pour les promoteurs de projets afin de leur permettre d'améliorer ou de modifier leurs propositions ou de comprendre pourquoi un autre programme ou une autre approche pourrait mieux convenir que LEADER. L'application d'un processus de candidature en deux temps est une approche importante à envisager ici.

La sélection à proprement parler : à quel moment utiliser les critères de sélection, de quelle manière et qui doit le faire ?

Les critères de sélection peuvent être appliqués à tout moment du processus. Ils représentent un élément clé du processus d'animation, de présélection, d'élaboration et de sélection du projet, et participent au processus d'élaboration de la stratégie de développement local. Ils sont un lien essentiel entre les actions des projets et la stratégie de développement local, entre les besoins qu'elle cherche à satisfaire et les résultats attendus. Ils offrent aux GAL un outil de gestion clé pour piloter la mise en œuvre et la réalisation de leur stratégie. Par conséquent, il est essentiel qu'ils ne soient pas uniquement utilisés par les GAL lors de leur prise de décision, mais aussi par les candidats et le personnel des GAL tout au long du processus.

Au bout du compte, c'est à partir de ces critères qu'il sera décidé des projets à financer et, dans de nombreux cas, du montant de cette aide. Les GAL utilisant une variété de processus décisionnels, les critères sont appliqués de différentes manières. Certains GAL votent ou attribuent des notes qu'ils rassemblent dans une matrice ou un tableau ; d'autres discutent du projet à la lumière des critères et

parviennent à un consensus. Dans certains cas, cette analyse par rapport aux critères donne lieu à la formulation de recommandations ou de conditions à appliquer avant l'attribution du financement.

Quel que soit le processus décisionnel employé, il doit être consigné afin d'offrir des preuves vérifiables justifiant la décision. Ces preuves doivent montrer que les critères de sélection du projet ont été appliqués d'une manière claire, reproductible et cohérente, et que les procédures spécifiques, notamment celles relatives aux conflits d'intérêts ou au quorum décisionnel du GAL, ont bien été suivies.

En intégrant l'élaboration des critères de sélection dans l'ensemble du processus de mise en œuvre de la stratégie de développement local, et en la reliant aux objectifs et aux indicateurs, la capacité des GAL à suivre l'avancement de chacun des projets et leur contribution à la SDL en est renforcée. Le GAL dispose ainsi d'une base pour l'examen continu de l'avancement de la stratégie de développement local, et le cas échéant, justifier la modification des critères afin de répondre à l'évolution des besoins et de la mise en œuvre, et ce d'une manière transparente.

Classer les propositions de projets

Le processus d'évaluation des projets du GAL doit comporter l'un ou l'autre type de système de classement structuré qui prend en compte leurs aspects tant qualitatifs que quantitatifs. Le GAL peut utiliser ce système pour juger de la valeur des propositions par rapport à des seuils ou s'en servir pour des classements et comparaisons. Une méthode très répandue consiste à attribuer des points pour chaque critère de sélection, c.-à-d. classer le projet selon la mesure avec laquelle il met en œuvre ou atteint chaque critère. L'attribution de points peut être confiée au personnel, et être ensuite discutée et confirmée par le conseil d'administration ou le sous-comité d'évaluation des projets, ou directement par leurs membres (ce qui est souvent le cas). Ce type d'approche peut s'imposer davantage lors des stades ultérieurs de la période de programmation, quand les moyens deviennent plus difficiles à obtenir et que les seuils d'approbation sont relevés par nécessité.

Appels à propositions thématiques

De nombreux GAL gèrent des appels permanents à propositions de projets et un processus continu (parfois mensuel) d'évaluation et de prise de décision pour les projets. Cela rend difficile la comparaison qualitative des candidatures entre les différentes réunions d'évaluation. L'organisation d'appels à propositions thématiques peut en partie remédier à ce problème, notamment dans les domaines où les moyens sont limités et où seuls quelques projets sont possibles pendant toute la période de programmation ou plus tard dans la période de mise en œuvre, par exemple après un réexamen de la stratégie de développement local.

Évaluer la faisabilité et les risques

Si de nombreuses propositions de projets sont séduisantes sur le papier, il arrive que leurs auteurs ou les organisations candidates s'avèrent tout bonnement incapables de les mettre en œuvre. Il incombe au personnel du GAL de se renseigner sur le profil des candidats, de mener une simple analyse de faisabilité ou des risques et d'en rendre compte au conseil d'administration du GAL afin de lui

permettre de prendre sa décision en connaissance de cause. Les éléments suivants valent la peine d’être vérifiés et peuvent être exigés comme pièces jointes à la proposition de projet :

- compte de résultat et bilan les plus récents, ainsi que le rapport annuel du candidat ;
- preuve de liquidités et de la capacité de gérer les flux de trésorerie du projet ;
- documentation identifiant le personnel (et ses compétences spécifiques) et les autres ressources prévues pour soutenir la mise en œuvre du projet ;
- références et engagements des partenaires du projet ;
- régime de TVA ;
- document d’enregistrement, statuts et le nom des personnes habilitées à signer au nom de l’organisation candidate ;
- procès-verbal de la réunion où l’organisation a décidé de faire une demande de financement LEADER ;
- résultats des projets de développement antérieurs subventionnés par un organisme public (le cas échéant) ;
- autorisation reçue des autorités compétentes pour les travaux environnementaux ou de construction, le cas échéant ;
- contrat de location ou titre de propriété pour des projets environnementaux ou de construction, le cas échéant.

Besoin de souplesse

Pour soutenir l’innovation, il faut avoir un processus de prise de décision capable d’assumer des risques. Parfois, les meilleures idées surgissent de façon tout à fait inattendue, et personne n’aurait pu les imaginer auparavant. Les stratégies LEADER et les processus qui y sont liés doivent faire preuve de suffisamment de souplesse pour inclure les idées de projets les plus innovantes, en ayant évidemment vérifié au préalable leur conformité juridique avec le programme de développement rural du pays.

Exemple de Finlande : [un formulaire d’évaluation de projet](#) utilisé par le GAL Joutsenten Reitti

Garantir le bon déroulement des projets

Il est crucial de faciliter la transition entre l’idée du projet, sa sélection et sa mise en marche. Conscients de cette nécessité, les GAL dynamiques alimentent de tels projets, améliorent leur alignement ou adéquation par rapport à la stratégie de développement local et garantissent leur réalisme et leur viabilité. Tout bon projet a besoin de temps pour se développer, une donnée que les GAL doivent intégrer dans leurs processus d’animation, de candidature et de prise de décision s’ils veulent assurer la réussite des projets de haute valeur.

Accompagner les projets

Une fois qu’un projet LEADER a été approuvé par le conseil d’administration du GAL, il ne doit pas être livré à lui-même durant sa mise en œuvre. L’accompagnement du projet et de ses exécutants, mais

aussi le soutien du projet, depuis sa première idée jusqu'à la dernière demande de paiement, constituent la mission principale du GAL.

Dossier d'information sur la gestion du projet

Aussitôt le projet approuvé, de nombreux GAL envoient un dossier d'information aux exécutants du projet sur les tâches quotidiennes de gestion du projet. Ce dossier peut se présenter sous la forme d'un classeur afin de faciliter l'archivage du projet, avec des intercalaires précisant les informations et les documents nécessaires à rassembler et à conserver en vue d'un éventuel audit par les autorités.

Soyez disponibles !

Un personnel de GAL à la hauteur assiste aux réunions de projets aussi souvent que possible. La plus importante est la réunion de démarrage, où l'on décide, par exemple, des procédures financières du projet. C'est en étant présent à ces réunions et en expliquant les conditions de financement LEADER que le personnel du GAL peut le mieux éviter au candidat de commettre des erreurs dans la gestion du projet. Il est également utile que le personnel du GAL soit facilement joignable par téléphone ou par e-mail entre les réunions pour répondre à toute question urgente que peuvent se poser les exécutants du projet.

Mesurer les résultats du projet et en rendre compte

Une série de lignes directrices et de rapports traitent du suivi et de l'évaluation sous LEADER. Voici les références de quelques-uns d'entre eux que vous pourriez trouver utiles.

- Montrer la valeur ajoutée de LEADER/DLAL par l'évaluation : rapport complet tiré de l'atelier de bonnes pratiques organisé par le Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, [ici](#).
- Évaluer le DLAL : Manuel pour GAL et GALPA, rédigé conjointement par l'Unité d'appui FAME (Suivi et Évaluation Pêche et Aquaculture) et l'Unité d'appui FARNET, [ici](#).
- Lignes directrices : Évaluation de l'approche LEADER/DLAL, document élaboré par le Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, [ici](#).
- « LEADER/CLLD Evaluation at a Glance », document élaboré par le Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, [ici](#).
- Étude de cas au Danemark – Base de données des opérations des GAL pour le suivi et l'évaluation de LEADER/DLAL, [ici](#).
- Les « Rural Evaluation News » du Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural contiennent plusieurs articles à ce sujet, notamment :
 - Numéro 4 Évaluation de LEADER/DLAL, [ici](#).
 - Numéro 9 Une approche en réseau pour mesurer le capital social dans LEADER/DLAL, [ici](#).
 - Numéro 10 Atelier de bonnes pratiques : Montrer la valeur ajoutée de LEADER/DLAL par l'évaluation, [ici](#).

