



Améliorer la communication sur toute la chaîne de mise en œuvre du CLLD

Table des matières

Que signifie « communiquer » et pourquoi est-ce si important que la communication soit améliorée pour tous au sein de LEADER ?	2
Planification.....	2
Objectifs	3
À quel propos et avec qui devons-nous communiquer ?.....	3
Quand et comment devons-nous communiquer ?	4
Comment savoir si la communication est efficace ?.....	6

Cette section de l'ensemble d'outils est destinée à la fois aux autorités de gestion et aux GAL.

Que signifie « communiquer » et pourquoi est-ce si important que la communication soit améliorée pour tous au sein de LEADER ?

« Communiquer » vient du verbe latin « *communicare* », qui signifie « partager » ; la communication est donc un processus actif. Ce processus de partage réside au cœur de LEADER et des liens qu'il cherche à construire et à exploiter. La communication LEADER efficace est beaucoup plus qu'un simple transfert d'informations. Les parties prenantes et les acteurs impliqués ont besoin de partager informations, connaissances, expériences, objectifs, tâches et ressources, et de comprendre qui est responsable de quoi.

Si nous tenons à ce que LEADER livre son potentiel maintenant et à l'avenir, nous devons tous « partager », de différentes façons et dans le cadre de différentes activités, avec énormément de personnes, communautés et organisations. En général, les acteurs de LEADER le comprennent très bien. Malgré cela, ils considèrent fréquemment la communication interne dans la chaîne de mise en œuvre comme un domaine qui nécessite vraiment des améliorations.

LEADER ne doit pas seulement considérer la communication interne comme devant être améliorée, la communication externe est également vitale. Si nous ne communiquons pas avec la communauté rurale, comment pourrions-nous établir des stratégies en connaissance de cause, générer des projets, étendre l'implication et renforcer la participation ? Une communication de qualité avec la communauté au sens large est également essentielle pour faire apprécier LEADER, étendre l'approche, fournir des ressources et obtenir un soutien public et politique.

Planification

Si nous devons tous communiquer plus efficacement, la première chose à faire est de reconnaître cette nécessité d'amélioration et de planification. En planifiant la communication LEADER, les différents acteurs du système de mise en œuvre doivent comprendre le cadre politique et de mise en œuvre, quel rôle ils y jouent, ce qu'ils doivent communiquer dans ce cadre et quels sont les éléments à améliorer en priorité. Cette réflexion doit porter sur la communication interne au sein des structures multiniveaux de gouvernance et de mise en œuvre et sur la communication externe à l'égard d'autres parties prenantes. Ci-dessous, une liste des principales questions à examiner pour cette planification de la communication.

- Que tentons-nous de réaliser en communiquant ? Quels sont nos objectifs ?
- Que devons-nous communiquer ?
- Avec qui devons-nous communiquer ?
- Quand devons-nous communiquer ?
- Comment devons-nous communiquer ? Par exemple en nous appuyant sur nos réalisations, à travers l'animation, etc. ?
- Comment saurons-nous si la communication a été efficace ?

À partir de cette analyse, nous pouvons ensuite déterminer où apporter les améliorations les plus pertinentes pour renforcer le processus LEADER.

Objectifs

La CE, les autorités de gestion, les agences de paiement et les GAL doivent tous examiner leurs besoins en communication, identifier clairement leurs objectifs et planifier la communication en conséquence. Au sein de LEADER, il peut y avoir des objectifs complexes relatifs aux informations à communiquer, mais également au processus de communication au sein même du système. Une communication efficace entre la CE, les autorités de gestion, les agences de paiement, les partenariats et les bénéficiaires des GAL, mais aussi au sein de toutes ces instances, est essentielle pour bâtir et maintenir les liens et la confiance mutuelle dont dépend beaucoup la valeur ajoutée de LEADER. Si les différentes étapes du système de mise en œuvre ne partagent pas une conception commune, comment pouvons-nous savoir avec certitude qui est responsable de quoi ? Comment nous assurer que nous faisons les choses correctement et que nous réduisons les délais ou les efforts inutiles ?

Le système de mise en œuvre n'est qu'une partie de l'équation ; quels sont les autres éléments à prendre en considération lors de la planification de notre communication ? Voici quelques questions à examiner. À vous d'en trouver les réponses !

- Comment des stratégies locales adéquates peuvent-elles être développées et les acteurs locaux engagés si les GAL ne motivent pas les populations locales et ne communiquent pas avec elles en identifiant leurs besoins et opportunités ?
- Comment savoir si elles fonctionnent si nous ne demandons rien et si nous n'écoutons pas ?
- Si les GAL ne partagent pas des informations, comment peuvent-ils échanger et apprendre les uns des autres, comment des réseaux peuvent-ils être construits et l'apprentissage renforcé ?
- Enfin, si LEADER dans son ensemble n'informe pas sur ce qui est fait à une échelle plus large, comment pourrions-nous justifier les ressources et les engagements requis ?

Pensez attentivement à vos objectifs et la part de communication qu'ils contiennent : que voulez-vous partager et pourquoi ? Élaborez votre plan sur cette base.

À quel propos et avec qui devons-nous communiquer ?

La plupart des acteurs concernés par la communication LEADER sont la CE, les autorités de gestion (soit individuellement, soit par l'intermédiaire d'un groupe de pilotage DLAL), les agences de paiement rurales, les réseaux ruraux nationaux, d'autres GAL (relevant du FEADER, du FEAMP, etc.) et leurs membres, d'autres organisations de parties prenantes rurales, des communautés rurales et le grand public. Tous ces acteurs ont des besoins de communication différents au sein des structures de mise en œuvre et de gouvernance LEADER. Ce qui doit être communiqué dépend largement de notre place et notre rôle dans le système LEADER ; nous devons penser à donner et recevoir, au ciblage de notre communication et de nos objectifs. En réfléchissant à ce qui doit être communiqué, prenez bien en considération votre public cible : qui est-il ? Qu'a-t-il besoin d'apprendre ? Des informations, des instructions ou des orientations ? Ou alors devez-vous entamer avec lui une communication à deux sens avec feed-back ? Ces considérations influenceront votre manière de communiquer et le moment adéquat pour le faire.

Les principaux éléments au sujet desquels nous pourrions avoir besoin de communiquer sont :

- procédures et orientations pour l'élaboration de leur SDL par les GAL ;
- procédures et orientations opérationnelles pour les GAL ;

- le GAL et sa stratégie de développement local ;
- données et méthodes de contact, procédures de communication et de feed-back ;
- procédures et candidatures pour les appels à projets ;
- critères, processus et décisions en matière de sélection ;
- projets, activités et bénéficiaires soutenus ;
- suivi, reporting et évaluation ;
- possibilités de coopération ;
- autres sources de soutien.

Une approche courante pour améliorer la communication au sein du système de mise en œuvre consiste à organiser des réunions régulières qui permettent aux responsables des GAL, aux AG et aux AP (agences de paiement) de débattre et de partager leurs expériences et processus afin de mieux se comprendre mutuellement et de mieux connaître la diversité de leurs rôles. Cette meilleure compréhension partagée aura un impact positif sur l'approche de la communication.

Dans le domaine de la communication, le vieil adage « moins, c'est plus » se confirme très souvent. Pensez à la valeur de ce que vous communiquez pour l'utilisateur final. Les nouvelles technologies nous permettent de générer une quantité considérable de flux de communication. Nous devons cependant nous demander si ces flux accrus facilitent effectivement le « partage » ?

Parfois, loin d'offrir une amélioration, l'accroissement de la communication peut provoquer un blocage ou des malentendus en rendant flou le message essentiel ou sa pertinence directe aux yeux des bons destinataires. Soyez circonspect et réfléchissez bien : ciblez vos messages et informations avec efficacité, ne les envoyez pas à qui n'en a pas besoin. Avez-vous touché les personnes qui ont besoin de l'information ? Évitez de copier tous les contacts dans les destinataires des e-mails, car un trafic trop intense est contre-productif. Veillez à ce que vos communications soient pertinentes pour les destinataires.

Quand et comment devons-nous communiquer ?

Comprendre quels sont les différents besoins de communication, ce qui doit être partagé et avec qui le faire sont autant d'éléments cruciaux du processus de planification. Toutefois, il convient de s'assurer que tant la communication que le moment et la manière de communiquer soient efficaces. Les besoins à la base de vos objectifs de communication, qui déterminent ce que vous voulez communiquer et à qui, définissent votre approche à de nombreux égards. Il importe que vous compreniez quels sont ces besoins lorsque vous définissez le moment opportun pour votre communication et que vous décidez de la méthode pour répondre à ces besoins.

Vous aurez besoin de communiquer avec différentes personnes à différents moments du cycle LEADER de programmation et de mise en œuvre. Les différentes étapes de communication se caractérisent en effet par des exigences bien distinctes : qui a besoin de savoir quoi et à quel moment ? Telles sont peut-être les questions les plus importantes pour la planification opérationnelle. Il peut donc s'avérer utile de réfléchir en profondeur aux étapes successives et à la nature des besoins.

- En lançant l'aide préparatoire, la communication de l'AG en direction des GAL potentiels doit être planifiée pour que cette aide puisse se concrétiser tôt dans le processus et pour permettre aux GAL potentiels de contacter les bonnes personnes et de les impliquer dans le processus.
- Pour commencer le travail d'élaboration de la stratégie de développement local, il faut communiquer avec les partenaires et les organisations de parties prenantes. Pour assurer

la mise en œuvre de la SDL, le travail comportera nécessairement des consultations de groupes ou de personnes. Vous devez décider à quel moment et à quelle fréquence vous mènerez ces consultations durant le processus, mais aussi comment vous en ferez la promotion et de combien de temps disposeront les participants.

- Comment communiquerez-vous au sujet des prochaines étapes – par ex. quand la SDL a été approuvée et que vous devez impliquer les acteurs dans sa mise en œuvre –, comment faire la promotion du lancement de cette SDL, etc. ?
- Au moment de passer à la mise en œuvre, quand communiquerez-vous les informations relatives aux candidatures, aux orientations et aux règles, procédures et critères, aux dispositions concernant les demandes et les paiements ?

Parmi les principales questions de planification à prendre en considération, vous devez vous demander si vous laissez suffisamment de temps aux divers acteurs, si les destinataires immédiats ont besoin de communiquer avec d'autres, si une réponse ou une interaction est nécessaire, et combien de temps tout cela demandera. Le fait qu'un message ait été envoyé n'implique pas pour autant qu'il y ait communication. Le message doit avoir été reçu, traité et éventuellement avoir suscité une réaction, tout autant de points à garder à l'esprit. Votre manière de communiquer a aussi des effets directs sur le timing et sur le temps nécessaire pour une bonne communication, et vice-versa.

Il existe aujourd'hui tellement de moyens de communication que, au moment où vous vous demandez comment communiquer avec efficacité, vous devez réfléchir soigneusement au contenu que vous voulez partager, et avec qui. Voyez comment vous pouvez y arriver d'une manière utile et adéquate, et comment veiller à ce que l'information soit facile à comprendre et à utiliser. Par ailleurs, le contenu de la communication conditionne directement la méthode la plus appropriée. Utilisez les bons outils pour le travail à accomplir, pour le public que vous visez. Employez un langage adapté à votre public si vous voulez être compris. Restez aussi simple que possible en pensant à la façon dont votre message sera reçu et suscitera des réactions. À titre d'exemple, si le GAL veut communiquer avec une AG ou une AP sur l'efficacité de l'approche LEADER, il ne faut pas se contenter de dire les choses. Pourquoi ne pas en faire une démonstration, organiser une visite de terrain et permettre aux intéressés de voir par eux-mêmes ?

Les sites web, Twitter et Facebook sont des outils utiles, mais chacun à sa façon. Par exemple, un e-mail n'est pas une bonne façon de mettre à jour des lignes directrices ; en revanche, un SMS est un bon moyen d'attirer l'attention d'un groupe spécifique d'utilisateurs ; les Tweets sont utiles pour stimuler un débat dans un groupe. Mais croire à un accès universel n'est pas réaliste. Comment utiliser ces divers outils en conjonction ? Vous pouvez, par exemple, envoyer un SMS pour informer les candidats inscrits d'une modification des lignes directrices publiée sur le site web. L'approche LEADER est souvent relativement peu connue, cette lacune constitue une priorité commune dans les améliorations à apporter en matière de communication. Si vous voulez faire connaître LEADER au grand public, des événements ou des tournées sur les routes présentant les bonnes expériences sont un moyen efficace de communiquer sur les bénéfices de l'approche et d'y sensibiliser les acteurs potentiels.

Souvent, les GAL travaillent isolément et ont peu de contacts les uns avec les autres et en particulier avec les parties prenantes rurales nationales. Ils ne font pas suffisamment part de leurs réalisations à cette large communauté pour acquérir de la crédibilité et gagner sa confiance. Des réseaux nationaux de GAL qui partagent les bonnes pratiques et en font la promotion à grande échelle permettent de mieux mettre en évidence les bénéfices de LEADER et de susciter des engagements futurs.

Dans cette situation, le plus important est de s'assurer que les acteurs sachent quels méthodes et canaux de communication sont accessibles et quelles informations seront partagées. Il faut donc être précis et ne pas laisser de place aux suppositions.

Comment savoir si la communication est efficace ?

Une communication efficace doit produire et maintenir l'effet souhaité, et créer la possibilité d'accroître la portée du message. Elle doit donc atteindre l'objectif pour lequel elle a été planifiée ou conçue. Les objectifs de la communication peuvent être de susciter un changement ou une action, de favoriser la compréhension, d'informer ou de se renseigner. Si l'effet souhaité n'est pas atteint, nous devons comprendre pourquoi, découvrir comment la communication a manqué d'efficacité, et y remédier. Il est donc important de vérifier que les messages, y compris tout feed-back, ont bien été reçus et compris.

Exemples de la période de programmation 2007-2013

- [Communication entre différents acteurs en Hongrie](#) (Anna Parizán, de l'AG hongroise)
- [Communication sur toute la chaîne de mise en œuvre en Irlande](#) (Deirdre Kelly, de l'AG, et Ryan Howard, du GAL)
- [L'importance, pour la réussite de la SDL, de maintenir un dialogue permanent entre les groupes et les autorités de financement de LEADER](#) (Marjorie Deroi, de l'AG française)

Enseignements et applications pratiques dans la période de programmation 2014-2020

- [Exemples pratiques d'innovation et de simplification sur la chaîne de mise en œuvre de LEADER](#) (ce document présente des exemples d'amélioration de la communication sur la chaîne de mise en œuvre de LEADER au Danemark, en Finlande, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni [Écosse]).