



COMMISSION EUROPÉENNE

Bruxelles, le 24.4.2012
SWD(2012) 106 final

DOCUMENT DE TRAVAIL DES SERVICES DE LA COMMISSION

Le principe de partenariat dans l'engagement des fonds relevant du Cadre stratégique commun – Éléments d'un code de conduite européen en matière de partenariat

DOCUMENT DE TRAVAIL DES SERVICES DE LA COMMISSION

Le principe de partenariat dans l'engagement des fonds relevant du Cadre stratégique commun – Éléments d'un code de conduite européen en matière de partenariat

Clause de non-responsabilité: Ceci est un document de travail des services de la Commission européenne fourni à des fins d'information. Il a été rédigé à partir des propositions de règlement adoptées par la Commission européenne le 6 octobre 2011, le 12 octobre 2011 et le 2 décembre 2011. Il ne préjuge en rien de la nature finale des actes, ni du contenu des actes délégués ou des actes d'exécution pouvant être élaborés par la Commission. Il ne traduit pas la position officielle de la Commission sur la question ni n'en présume.

1. INTRODUCTION

L'action pour la croissance et l'emploi exige à la fois un appui des hautes sphères politiques et une mobilisation de tous les acteurs à l'échelle européenne. Le modèle du partenariat apparaît ainsi comme déterminant pour atteindre les objectifs de la stratégie Europe 2020¹.

En outre, le partenariat figure depuis longtemps parmi les principes fondamentaux régissant l'engagement des Fonds relevant du Cadre stratégique commun de l'Union européenne (CSC). Il implique une collaboration étroite entre les autorités nationales, régionales et locales des États membres, de même qu'avec le secteur privé et le secteur tiers. Les partenaires devraient être activement associés à toutes les étapes du cycle des programmes (préparation, exécution, suivi et évaluation). Les partenariats sont à considérer en relation étroite avec le modèle de gouvernance à plusieurs niveaux, comme avec les principes de subsidiarité et de proportionnalité. On entend par gouvernance à plusieurs niveaux l'action coordonnée de l'Union européenne (UE), des États membres et des autorités locales et régionales, action fondée sur le principe de partenariat et tournée vers l'élaboration et l'application de politiques européennes².

Plusieurs évaluations ont montré les avantages et les bénéfices potentiels des partenariats lorsqu'il s'agit d'utiliser les fonds européens³, de renforcer l'engagement collectif vis-à-vis des actions de l'UE et leur appropriation, d'accroître les connaissances, les compétences et les avis disponibles pour élaborer et appliquer des stratégies, enfin, de garantir une plus grande transparence des processus de prise de décision. La gouvernance à plusieurs niveaux permet de réduire les écarts de coordination et de moyens dans l'élaboration des politiques, sur le plan du morcellement de l'information, des ressources et du financement, de la gestion et de l'action publique⁴.

Cependant, l'expérience nous montre que l'application du principe de partenariat varie grandement entre les États membres en fonction de leur régime institutionnel et de leur culture politique. Par ailleurs, son efficacité dépend de l'aptitude technique des partenaires à contribuer de manière significative au processus, ce qui soulève la question du renforcement des capacités.

Le Parlement européen, le Comité des régions et le Comité économique et social européen ont publié de nombreux avis, résolutions et livres blancs appelant à un renforcement du principe de partenariat dans l'engagement des fonds européens⁵. La proposition de la Commission sur

¹ Stratégie Europe 2020, COM(2010) 2020 du 3.3.2010

² Voir, notamment, Comité des Régions : « Livre blanc sur la gouvernance à multiniveaux », CONST-IV-020, 2009

³ Voir, notamment, Réseau d'experts en évaluation du FSE : Rapport de synthèse final, 2011. <http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?type=0&policyArea=0&subCategory=0&country=0&year=0&advSearchKey=evaluationesf&mode=advancedSubmit&langId=en>

⁴ Voir, notamment, synthèse de l'OCDE : « Rapprocher les différents niveaux d'administration »

⁵ Voir, notamment, avis exploratoire du CESE sur le thème « Comment encourager des partenariats efficaces en matière de gestion des programmes de la politique de cohésion, en se fondant sur les bonnes pratiques du cycle 2007-2013 », CESE 967/2010

les fonds relevant du CSC⁶ répond au besoin d'appliquer plus systématiquement ce principe.

Article 5 de la proposition de règlement portant dispositions communes

- (1) Pour le contrat de partenariat et pour chaque programme opérationnel respectivement, un État membre organise un partenariat avec les partenaires suivants:
 - (a) les autorités régionales, locales, urbaines et autres autorités publiques compétentes;
 - (b) les partenaires économiques et sociaux, et
 - (c) les organismes représentant la société civile, dont des partenaires environnementaux, des organisations non gouvernementales et des organismes chargés de promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination.
- (2) Conformément à la méthode de gouvernance à plusieurs niveaux, les États membres impliquent les partenaires dans l'élaboration des contrats de partenariat et des rapports d'avancement, ainsi que dans la préparation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes. Les partenaires participent aux comités de suivi pour les programmes.
- (3) Il y a lieu de conférer à la Commission le pouvoir d'adopter des actes délégués prévus à l'article 142, en vue d'établir un code de conduite européen définissant les objectifs et les critères destinés à soutenir la mise en œuvre du partenariat et à faciliter le partage d'informations, d'expériences, de résultats et de bonnes pratiques entre les États membres.
- (4) Au moins une fois par an, pour chaque fonds relevant du CSC, la Commission consulte les organisations représentant les partenaires au niveau de l'Union sur la mise en œuvre du soutien issu des fonds du CSC⁷.

D'autres dispositions du règlement portant dispositions communes font directement référence au principe de partenariat ou rattachent celui-ci aux questions de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation.

Les propositions de la Commission relatives aux fonds relevant du CSC pour le cycle 2014-2020 établissent clairement l'obligation des États membres de conclure des partenariats, mais elles laissent aux autorités nationales le soin de fixer les modalités concrètes pour associer les partenaires à toutes les étapes de la programmation. Le code de conduite européen en matière de partenariat (CCEP) énoncera les conditions minimales à remplir pour un partenariat fructueux dans l'engagement des fonds, tout en laissant aux États membres une grande marge dans l'organisation de la participation des différents acteurs.

⁶ Proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil portant dispositions communes relatives au Fonds européen de développement régional, au Fonds social européen, au Fonds de cohésion, au Fonds européen agricole pour le développement rural et au Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche relevant du Cadre stratégique commun, portant dispositions générales applicables au Fonds européen de développement régional, au Fonds social européen et au Fonds de cohésion, et abrogeant le règlement (CE) n° 1083/2006, COM(2011)615 du 6.10.2011

⁷ Cette consultation doit intervenir au moins deux fois au cours de la période de programmation du Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche (FEAMP), conformément à l'article 9 du règlement spécifique sur le financement du FEAMP.

Le présent document de travail des services de la Commission vise à aider les États membres à bien définir leur partenariat lors des travaux préparatoires précédant l'adoption des règlements. Il contient notamment des exemples de bonnes pratiques en matière de partenariat, exemples tirés de plusieurs enquêtes et des observations de la Commission.

Il donne aussi un aperçu des principales exigences qui pourraient figurer dans le CCEP et qui serviraient de base aux discussions avec le Parlement européen et le Conseil; cela faciliterait le processus législatif en cours en permettant aux parties prenantes de contribuer au débat. Le CCEP devrait être adopté par la Commission en tant qu'acte délégué dès l'entrée en vigueur du règlement portant dispositions communes.

2. SÉLECTION DES PARTENAIRES

Le règlement portant dispositions communes demande aux États membres de conclure un partenariat avec a) des autorités compétentes au niveau régional, local, urbain ou autre, b) des partenaires économiques et sociaux, et c) des entités représentatives de la société civile, parmi lesquelles des partenaires environnementaux, des organisations non gouvernementales et des organismes chargés de promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination. Les partenariats seront établis conformément au régime institutionnel de chaque État membre. Dans les États décentralisés, les régions joueront un rôle déterminant dans la mise en place des partenariats.

Avant de commencer à élaborer le contrat de partenariat et les programmes, il est recommandé aux États membres d'identifier, sur leur territoire, les acteurs concernés au premier chef par les fonds du CSC, et les incitations ou, au contraire, les entraves légales et administratives à la conclusion de partenariats, et les moyens d'y remédier, le cas échéant. En outre, les États membres sont encouragés à s'appuyer sur les structures de partenariat existant au niveau national, régional ou local, afin d'éviter les doubles emplois et de gagner du temps. Il pourra être nécessaire de renforcer les capacités des parties prenantes pour que le partenariat établi puisse être fonctionnel et représentatif.

Le CCEP pourrait compléter le règlement portant dispositions communes en recommandant aux États membres de faire en sorte que le processus de sélection des partenaires soit ouvert et transparent et de veiller à ce que les partenaires choisis connaissent leurs obligations en matière de confidentialité et de conflit d'intérêts.

La nature et la taille des partenariats dépendront de leurs domaines d'action prioritaires et des conditions territoriales. **Le CCEP pourrait compléter le règlement portant dispositions communes en demandant** l'inclusion, dans les partenariats, des institutions, organisations et groupes susceptibles d'influencer l'exécution des programmes ou d'en subir les conséquences. Une attention particulière devra être portée à ceux qui pourraient être touchés par les programmes mais qui n'ont guère les moyens de les infléchir, notamment les groupes les plus vulnérables et les plus marginalisés (personnes handicapées, migrants, Roms, etc.). Il importe d'encourager le pluralisme dans les partenariats en rassemblant toutes les composantes pertinentes du secteur public, au même titre que les entreprises, le milieu associatif et les organisations bénévoles, et d'inclure dans ces modèles des entités de tailles et

de natures diverses, y compris les petits acteurs innovants.

En Roumanie, l'autorité de gestion pour le Fonds social européen (FSE) a été chargée de mener une analyse contextuelle dans la perspective de l'adhésion de ce pays à l'UE. Cette analyse est devenue le principal document de programmation pour le cadre de référence stratégique national (CRSN) et les programmes opérationnels (PO). Il est apparu clairement que l'exercice de programmation à l'échelle nationale devait être mené en partenariat avec les acteurs stratégiques les plus compétents et que des collaborations de même type étaient nécessaires au niveau régional et local pour renforcer la capacité des parties prenantes de prendre des décisions et de les mettre à exécution. Dès lors, la situation de chaque région au regard de l'emploi et de l'inclusion sociale a été analysée en profondeur, moyennant des rencontres et des échanges avec les interlocuteurs les plus pertinents dans les régions et les comtés. Par exemple, dans le nord-est, plus de 200 acteurs ont été mis à contribution⁸.

En Hongrie, la méthodologie appliquée pour la consultation publique sur le CRSN suivait les recommandations d'organisations de la société civile. Environ 4 000 organisations partenaires (parmi lesquelles des syndicats, des groupements de salariés et des ONG, des représentants du monde des affaires et des milieux éducatifs et scientifiques) ont été invitées à se prononcer sur l'orientation à donner au CRSN et aux PO. Le grand public a également pu consulter ces projets et les commenter *via* une page *web*. Des ateliers ont été organisés avec des partenaires professionnels et sociaux et de représentants des ministères compétents pour examiner des ébauches de programmes⁹.

2.1. Implication des autorités régionales, locales, urbaines et autres instances compétentes

Une coopération renforcée entre les administrations nationales, régionales et locales facilite un engagement plus cohérent et mieux intégré des fonds. Étant les plus proches du terrain, les collectivités régionales et locales ont un rôle essentiel à jouer, en plus d'un intérêt majeur à ce que les objectifs de la stratégie Europe 2020 soient atteints, de même qu'une plus grande cohésion économique, sociale et territoriale.

L'ampleur de leur participation dépendra du cadre institutionnel des États membres, et notamment des pouvoirs juridiques et budgétaires de chaque niveau d'administration par rapport aux domaines englobés par les fonds. À l'échelon national, les États membres sont encouragés à s'appuyer sur les associations et réseaux existants d'autorités régionales, sous-régionales et locales pour bénéficier de leur représentativité et de leur expérience pratique.

Les régions jouent généralement un rôle important dans les partenariats, dans la mesure où elles participent activement à l'élaboration des documents stratégiques et à l'engagement des fonds du CSC à l'échelle nationale. Souvent, les régions – notamment lorsqu'elles détiennent des pouvoirs constitutionnels – font également office d'autorités de gestion et, à ce titre,

⁸ Communauté de pratique sur le partenariat dans le cadre du FSE – Guide : *How ESF managing authorities and intermediate bodies support partnership*, 2011

⁹ Communauté de pratique sur le partenariat dans le cadre du FSE – Guide : *How ESF managing authorities and intermediate bodies support partnership*, 2011

doivent veiller à l'association des partenaires à la préparation, à l'exécution, au suivi et à l'évaluation des programmes.

Le CCEP pourrait compléter le règlement portant dispositions communes en préconisant que tous les niveaux d'administration d'un État membre, et en particulier les régions, soient représentés au sein du partenariat et participent, dans la limite de leurs attributions respectives, à toutes les étapes de l'engagement des fonds relevant du CSC. Dans les cas où la gestion des programmes reviendrait aux collectivités régionales, celles-ci seraient chargées d'établir les partenariats et d'associer à la préparation, à l'exécution, au suivi et à l'évaluation des programmes les autorités locales, urbaines et autres instances compétentes, les partenaires économiques et sociaux et les organes représentant la société civile, y compris des partenaires environnementaux, des organisations non gouvernementales, et des organismes chargés de promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination.

Au vu de la dimension géographique des interventions et les interdépendances fonctionnelles entre plusieurs territoires, **le CCEP pourrait compléter le règlement portant dispositions communes en demandant** aux États membres de veiller à ce que **les zones urbaines dans lesquelles des investissements territoriaux intégrés (ITI) sont prévus** participent directement à la préparation, à l'exécution, au suivi et à l'évaluation des programmes, afin que leur besoins spécifiques soient pris en compte dans l'élaboration de la stratégie.

Dans la conurbation de Liverpool, au Royaume-Uni, un groupe technique a été mis en place pour garantir que tous les projets financés par le Fonds européen de développement régional (FEDER) ont bien été examinés par la conurbation de Liverpool et le comté du Merseyside. Ce groupe technique est composé de représentants des collectivités locales, du secteur privé, du secteur de l'enseignement supérieur, du milieu associatif et bénévole, des services des transports publics et de l'agence locale pour l'emploi. Il est assisté par deux salariés locaux, rémunérés sur le budget de l'assistance technique, et par l'autorité de gestion, qui participe aux réunions du groupe à titre consultatif. Le groupe technique se prononce sur toutes les demandes de subventions FEDER, définit les domaines que ce fonds doit financer en priorité, contribue à la mise en place de groupements pour mener des activités dans toute la conurbation de Liverpool (entrepreneuriat, entreprises sociales, soutien aux entreprises, efficacité énergétique des logements, etc.), se prononce sur la conception et la conduite des initiatives JESSICA et JEREMIE dans la région, etc.

2.2. Implication de partenaires économiques et sociaux

Le dialogue avec les partenaires sociaux est l'un des piliers du modèle social européen, comme l'indique l'article 152 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE). En effet, les partenaires sociaux se distinguent des autres organisations (par exemple, les groupes de pression ou d'intérêt) par leur capacité de prendre part aux négociations collectives et, donc, d'agir sur les normes sociales à l'échelle de leur pays.

Le CCEP pourrait compléter le règlement portant dispositions communes en spécifiant que les États membres doivent veiller à ce que les organisations de partenaires sociaux reconnues au niveau national (en particulier, les organisations sectorielles et

interprofessionnelles) jouent un rôle dans le partenariat. Les organisations d'employeurs et de travailleurs devront être représentées à part égale.

Le CCEP pourrait aussi compléter le règlement portant dispositions communes en préconisant une large participation des associations d'entreprises (notamment de PME), des chambres de commerce, des universités et des organismes de recherche. Ces partenaires sont en effet indispensables pour promouvoir le développement, l'innovation et la compétitivité. Leur participation dans l'engagement des fonds relevant du CSC sera essentielle pour atteindre sur le terrain la croissance intelligente, durable et inclusive poursuivie par la stratégie Europe 2020.

Enfin, le CCEP pourrait compléter le règlement portant dispositions communes en précisant que les partenaires économiques et sociaux sont des groupements ou des associations qui représentent les intérêts de secteurs industriels ou de branches d'activité donnés, d'employeurs ou de travailleurs, mais jamais les intérêts d'une société, d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises (qu'il s'agisse de la société mère ou de ses filiales) isolés.

Le modèle de «partenariat social traditionnel» qui a cours en Autriche se retrouve dans les programmes du FSE et du FEDER. Les partenaires économiques et sociaux ont participé à la conception et au suivi du CRSN autrichien (STRAT.AT) par l'intermédiaire d'un organe permanent, la Conférence autrichienne sur l'aménagement du territoire (ÖROK). La plateforme de suivi stratégique STRAT.AT *plus* est un instrument innovant pour la période de programmation en cours. Elle privilégie une démarche d'apprentissage et de dialogue ascendante, l'objectif étant d'élargir le partenariat pour élaborer de nouvelles stratégies. Des séances de discussion (*Foren* et *Synergien*) et de partage d'enseignements sont régulièrement organisées¹⁰.

2.3. Association des organes représentant la société civile et des organismes chargés de promouvoir l'égalité des chances et la non-discrimination

Les organisations non gouvernementales (ONG) qui représentent la société civile, notamment dans les domaines de l'environnement, de l'inclusion sociale et de l'égalité des sexes et des chances, devraient être consultées et associées à la programmation.

Si les organisations concernées (et, donc, les partenaires potentiels) sont particulièrement nombreuses, elles pourront avoir intérêt à former une structure de coordination placée sous l'égide d'un organe fédérateur et à désigner un représentant commun pour participer à l'élaboration et à l'exécution des programmes, ceci pour permettre une bonne représentativité tout en facilitant le fonctionnement du partenariat.

Le CCEP pourrait compléter le règlement portant dispositions communes en indiquant que les ONG les plus représentatives dans les domaines couverts par les fonds européens

¹⁰ Avis exploratoire du CESE sur le thème «Comment encourager des partenariats efficaces en matière de gestion des programmes de la politique de cohésion, en se fondant sur les bonnes pratiques du cycle 2007-2013», CESE 967/2010

doivent figurer au nombre des partenaires. Ces organisations choisissent librement les personnes qui les représentent dans le partenariat. Dans les cas où un grand nombre d'organisations seraient concernées, des instances spéciales pourraient être créées pour élire les représentants des ONG.

En Espagne, l'importance de l'inclusion du principe d'égalité entre les sexes dans tous les fonds a été reconnue. L'*Instituto de la Mujer* (Institut de la femme) a ainsi été associé aux travaux des comités de suivi pour le FEDER, le FSE, le Fonds de cohésion, le Fonds européen agricole pour le développement rural (Feader) et le Fonds européen pour la pêche (FEP). Un «réseau pour l'action en faveur de l'égalité des sexes» a été institué, qui veille à la prise en compte réelle et effective de ce principe dans les opérations financées par les fonds européens.

En Slovénie, conformément à la priorité du FSE en matière de renforcement des capacités institutionnelles et administratives, des crédits spécifiques ont été alloués au développement des ONG et, singulièrement, des réseaux d'ONG. L'un de ces réseaux nationaux, le CNVOS, regroupe plus de 200 associations. Cette entité soutient les ONG dans leurs tractations avec les fonds structurels et désigne des représentants pour participer en leur nom aux comités de suivi. En outre, dix réseaux régionaux d'ONG ont été constitués pour stimuler le développement de ces organisations à l'échelle régionale et locale et leur donner les moyens de contribuer plus activement à l'action publique. Une aide a également été octroyée à douze réseaux thématiques, dans le but de faciliter le dialogue dans des domaines spécifiques (culture, environnement, santé, etc.)¹¹.

2.4. Adapter le partenariat aux programmes

Pour les programmes du Feader, les partenaires de base seront les autorités régionales et locales chargées des zones rurales, les organisations sectorielles, les partenaires économiques et sociaux dans les secteurs agricole et forestier et les représentants d'autres organisations publiques et privées de développement des zones rurales, les associations d'entreprises régionales ou locales, les associations de femmes en milieu rural, les ONG spécialisées dans l'environnement, l'égalité des chances et la non-discrimination, les réseaux nationaux ou régionaux (selon le niveau de programmation) de groupes d'action locale chargés d'initiatives communautaires de développement local, et les associations actives dans le domaine du développement rural intégré (par exemple, les groupements d'agences de développement local). Il se peut que ces partenaires essentiels soient déjà en contact *via* le réseau rural national, ce qui devrait largement faciliter l'adoption du principe de partenariat.

Pour les programmes du FEAMP, les autorités locales et régionales, les représentants du secteur de la pêche et de l'aquaculture et de sous-secteurs comme la transformation, les organisations sectorielles de partenaires sociaux, les ONG environnementales, les associations de femmes dans le secteur de la pêche, les entités scientifiques et les organismes de recherche, ainsi que les réseaux nationaux ou régionaux de groupes d'action locale dans le domaine de la pêche, revêtent une importance cruciale.

Pour le FEDER et le Fonds de cohésion, les partenariats devront englober les autorités locales et régionales, notamment les villes exécutant des programmes de développement

¹¹ Voir étude du réseau de conseil SF Team for Sustainable Future : *Why bother with partnership?*, 2011

urbain intégré et durable dans le cadre d'ITI, de même que des partenaires économiques et sociaux, des représentants d'ONG spécialisées dans les questions transversales (comme l'égalité des sexes ou l'accessibilité pour les personnes handicapées) et les domaines couverts par les fonds, ainsi que des représentants des universités et des établissements de recherche, des chambres de commerce et des associations d'entreprises.

Pour le FSE, la participation de partenaires économiques et sociaux revêt une importance cruciale. Les autorités locales et régionales seront également des partenaires décisifs, de même que les chambres de commerce, les associations d'entreprises, les associations pour l'éducation des travailleurs, les centres de formation et d'enseignement, les services sociaux et les prestataires de soins de santé, les ONG et autres organisations spécialistes de l'égalité des sexes, de la non-discrimination et de l'inclusion sociale travaillant étroitement avec des groupes défavorisés tels que les personnes handicapées, les migrants, les Roms, etc.

Pour ce qui est des programmes «plurifonds», les partenariats devraient inclure les institutions, les organisations et les groupes concernés par les fonds engagés.

3. COMMENT ASSOCIER LES PARTENAIRES À LA PRÉPARATION DES DOCUMENTS DE PROGRAMMATION?

Pour garantir le bon engagement des fonds, il est essentiel que toutes les parties prenantes participent activement, et dès le début, au cycle de programmation et, notamment, à l'élaboration du contrat de partenariat à l'échelon national et régional. La participation des partenaires à la préparation des programmes ne saurait exclure les consultations prévues dans la directive sur l'évaluation environnementale stratégique (EES)¹². Il conviendra de veiller à établir une synergie entre les avis recueillis en application de la directive et dans le contexte du partenariat.

3.1. Élaboration du contrat de partenariat et des programmes

Selon la proposition de la Commission relative au règlement portant dispositions communes, le contrat de partenariat et les programmes doivent être élaborés par les États membres ou par l'autorité qu'ils auront désignée (dans le cas des programmes) en concertation avec les partenaires. Les meilleures façons d'associer les parties prenantes au processus d'élaboration (par exemple, par des réunions, des consultations, des enquêtes et des ateliers) devront être soigneusement définies en fonction des délais, des ressources et du contexte. **Le CCEP pourrait compléter le règlement portant dispositions communes en demandant spécifiquement** que les partenaires jouent un rôle significatif i) dans l'analyse des problèmes et des besoins auxquels doivent remédier les fonds du CSC; ii) dans l'établissement des objectifs et de leur ordre de priorité; et iii) dans les mécanismes de coordination mis en place pour profiter des synergies entre les différents instruments disponibles en vue de promouvoir une croissance intelligente, durable et inclusive.

Lorsque des accords tels que des pactes territoriaux pour la stratégie Europe 2020 ont été

¹² Directive EES 2001/42/CE

passés entre les différents niveaux d'administration d'un pays¹³, **le CCEP pourrait également compléter le règlement portant dispositions communes en demandant que** les États membres tiennent effectivement compte, dans la préparation du contrat de partenariat, des modalités de gouvernance à plusieurs niveaux accordées dans le pacte territorial, en vue de garantir l'efficacité de leur action.

En mai 2005, **en Lettonie**, les ONG spécialisées dans les questions environnementales ont formé une coalition dans le contexte de la préparation des programmes. De huit à dix de ces ONG y ont participé activement. Des rencontres et des échanges de vues avec des représentants des ministères des Finances et de l'Environnement ont eu lieu tout au long de 2005 et de 2006, d'où une interaction très riche entre les membres des ONG et du gouvernement. Une collaboration étroite a également vu le jour avec des ONG actives dans d'autres domaines, notamment l'éducation, l'égalité des sexes ou les questions sociales. Cette association réussie des ONG se doit en partie aux moyens mis en œuvre pour faciliter leur participation, notamment des outils d'information adéquats et des procédures participatives claires, comme la consultation publique sur les projets de documents ou l'évaluation stratégique des incidences sur l'environnement. Un site Internet a été créé spécialement pour recueillir toutes les informations concernant la programmation des fonds européen. Les rencontres entre les ONG et les ministères répondaient à une véritable demande (les ONG ont proposé la tenue de consultations et les ministères ont répondu favorablement), ce qui a permis à ce processus d'être bien plus qu'une simple formalité¹⁴.

À Malte, des groupes de travail centrés sur des domaines prioritaires (développement économique et compétitivité, accessibilité, environnement, emploi et inclusion sociale) ont été mis en place pour préparer les programmes. Ces groupes étaient composés de représentants gouvernementaux, de membres d'ONG et de partenaires économiques et sociaux. Des questionnaires ont été envoyés aux principales parties prenantes et des rencontres bilatérales ont été organisées. En septembre 2005, plus de quatre-vingts organisations ont pris part à un atelier national pour analyser les défis et les opportunités liés au développement. Des collectivités locales, des ONG et d'autres organisations de la société civile ont participé aux dialogues publics organisés par le cabinet du Premier ministre au premier trimestre 2006.

3.2. Définir d'emblée des règles et un calendrier clairs pour le partenariat

L'importance de chaque partenaire et de son rôle potentiel peut beaucoup varier d'un État membre à l'autre, en fonction de la structure institutionnelle de chaque pays. Il est néanmoins impératif que le partenariat s'organise selon des procédures transparentes pour toutes ses parties et que celles-ci connaissent la finalité du partenariat, la fonction attribuée à chacun et les résultats escomptés.

¹³ Les pactes territoriaux pour Europe 2020 ont été créés à l'initiative du Comité des régions pour imprimer une dimension territoriale à cette stratégie et favoriser une plus grande appropriation de ses objectifs au niveau sous-national. Il s'agit d'accords passés entre les différents niveaux d'administration d'un pays (local, régional et national). Les signataires d'un pacte territorial s'engagent à coordonner et à synchroniser leurs actions afin de cibler leurs activités et leurs ressources financières sur les objectifs d'Europe 2020. Ces pactes territoriaux visent: la mise en place d'objectifs nationaux, voire régionaux, en invoquant au besoin des indicateurs et des cibles autres que le PIB; la concrétisation d'au moins une initiative phare; et le recensement des obstacles au niveau national.

¹⁴ Voir étude du réseau de conseil SF Team for Sustainable Future : *Why bother with partnership?*, 2011

Aussi est-il hautement recommandable d'établir un programme de travail doté d'objectifs clairs et d'une marche à suivre précise. Ce programme pourrait détailler les instruments et les actions spécifiquement conçus pour associer les parties à l'élaboration du contrat de partenariat et des programmes, la part de chaque partenaire dans la préparation des documents de programmation et les délais impartis.

Le CCEP pourrait compléter le règlement portant dispositions communes en demandant aux États membres d'établir des règles minimales de procédure, en vue de garantir i) la communication opportune des informations pendant l'examen des documents stratégiques; ii) des délais raisonnables pour permettre aux partenaires d'analyser les documents, de consulter leurs membres ou leurs mandants et de se prononcer sur les documents; iii) des voies permettant aux parties prenantes de formuler questions, suggestions et commentaires; iv) la transparence dans la prise en considération de leurs propositions, en expliquant pourquoi celles-ci ont été acceptées ou rejetées; et v) la divulgation des résultats de la consultation. L'accès des personnes handicapées au processus, tant du point de vue de l'environnement physique que des informations mises à leur disposition, devra également être pris en compte.

3.3. Inclusion des modalités de fonctionnement du partenariat dans les documents de programmation

D'après la proposition de la Commission sur le règlement portant dispositions communes, le contrat de partenariat doit indiquer les mesures adoptées pour associer les partenaires, ainsi que la part de ces derniers dans l'élaboration du contrat.

Le CCEP pourrait compléter le règlement portant dispositions communes en préconisant de préciser dans le contrat de partenariat et dans les programmes i) la liste des partenaires en jeu, leurs responsabilités et la hauteur à laquelle ils participent; ii) la façon dont les partenaires ont été sélectionnés, en accord avec les principes de transparence et d'accessibilité; iii) les mesures adoptées pour favoriser l'association généralisée et active des partenaires aux travaux; iv) les structures et les procédures de coordination à l'intérieur des programmes et avec d'autres opérations financées par des fonds relevant du CSC; v) la manière dont seront utilisés les crédits de l'assistance technique pour promouvoir le partenariat (nature des services de soutien, niveau des ressources allouées et modalités de gestion); enfin vi) l'avis des partenaires sur la concrétisation du principe de partenariat, exprimé de manière claire et ouverte.

4. IMPLICATION DES PARTENAIRES DANS LA PHASE D'EXÉCUTION

4.1. Participation aux comités de suivi

Les comités de suivi, dont le rôle est déterminant dans l'exécution des programmes, sont l'incarnation même du principe de partenariat qui régit ces derniers.

4.1.1. Composition des comités de suivi

D'après la proposition de la Commission sur le règlement portant dispositions communes, les membres des comités de suivi devront être nommés par les États membres, en concertation avec l'autorité de gestion. Les États pourront instituer un seul comité de suivi pour plusieurs programmes cofinancés par les fonds relevant du CSC. Les comités de suivi seront composés de représentants de l'autorité de gestion, des organismes intermédiaires et des partenaires.

Le CCEP pourrait compléter le règlement portant dispositions communes en préconisant i) que les partenaires ayant contribué à la préparation d'un programme soient représentés dans le comité de suivi pour une meilleure appropriation et une plus grande continuité entre les phases d'élaboration et d'exécution; ii) que cette représentation soit proportionnelle à la part respective des partenaires dans l'exécution des programmes; iii) que les partenaires choisissent et désignent leur propres représentants aux comités de suivi et autres organes consultatifs et groupes de travail établis dans le contexte des fonds du CSC; iv) que la composition des comités de suivi soit conforme aux principes de parité et de diversité; v) que la liste des membres des comités de suivi et des groupes de travail soit rendue publique; vi) que tous les partenaires soient informés des règles de la confidentialité et du conflit d'intérêts, moyennant une formation spécifique et une déclaration signée rendant officielles leurs obligations en la matière.

4.1.2. Mandat et procédures des comités de suivi

Conformément à la proposition de la Commission sur le règlement portant dispositions communes, les comités de suivi surveilleront l'exécution des programmes et les progrès accomplis vers leurs objectifs. Ils doivent également examiner en détail toutes les questions ayant une incidence sur le déroulement des programmes. Ils sont consultés à propos d'éventuelles modifications de ceux-ci, sur lesquelles ils se prononcent. Ils peuvent adresser des recommandations aux autorités de gestion concernant l'exécution des programmes et leur évaluation et contrôler les mesures prises en vue de leur donner suite.

Pour ce qui est des procédures, chaque comité de suivi arrête et adopte son propre règlement. La proposition de la Commission sur le règlement portant dispositions communes précise par ailleurs que tous les membres du comité ont le droit de vote, à l'exception de la Commission et de la Banque européenne d'investissement, qui agissent à titre consultatif. Le président veille à ce que tous les partenaires puissent exprimer leur avis et prévoit des délais suffisants pour les débats. Il est hautement souhaitable que les comités de suivi prennent leurs décisions par consensus.

Le CCEP pourrait compléter le règlement portant dispositions communes en recommandant aux États membres de fixer au moins dans leur règlement i) les échéances pour la convocation aux réunions et la transmission de documents, échéances qui ne devraient pas être inférieures à deux semaines; ii) les droits de vote des membres; iii) les procédures d'adoption, de publication et de consultation des procès-verbaux; iv) des règles transparentes pour l'établissement et le fonctionnement des groupes de travail; et v) les modalités de publication et de consultation des documents préparatoires soumis aux comités de suivi.

En Allemagne (Mecklembourg – Poméranie occidentale), le comité de suivi sert de cadre à la conception globale d'orientations en matière de développement régional. Il est chargé non seulement du FSE et du FEDER, mais aussi du Feader et a véritablement voix au chapitre pour les critères de sélection des projets. Il se réunit cinq ou six fois par an, et possède son propre règlement. Le régime participatif passe également par des groupes de travail et d'autres organes consultatifs, dont les partenaires définissent les activités¹⁵.

Au Danemark, les décisions du comité de suivi relatives au programme de développement rural sont toujours prises par consensus. Dans la pratique, il n'y a pas de vote. Dans le même ordre d'idées, les partenaires du programme de développement rural **en Pologne** contribuent largement et activement au comité de suivi, qui privilégie l'ouverture des échanges aussi bien durant les réunions que par écrit.

En Irlande, on observe une réelle coopération des partenaires dans le comité de suivi pour le programme du FEP: réunions régulières, large représentativité (avec une cinquantaine de membres), notamment du secteur de la pêche, des ONG et des élus locaux (Axis 4/Leader), participation active et poids réel de l'ensemble des membres sur les décisions. Avant d'approuver le programme, les mêmes partenaires ont été étroitement associés à l'élaboration des documents de programmation — le plan stratégique national (PSN) et le programme opérationnel (PO).

4.2. Participation à la sélection des projets

Les compétences des parties prenantes peuvent s'avérer un atout précieux au moment d'établir les appels à propositions et d'examiner les dossiers. Le fait de participer à la sélection des projets permet aux organisations partenaires de mieux apprécier le fonctionnement concret de ces processus et, notamment, de juger de la qualité des critères d'évaluation, de leur application et de leur bien-fondé¹⁶.

En revanche, l'association des partenaires au processus de sélection soulève la question des conflits d'intérêts. La divulgation des informations et la transparence tout au long du processus sont d'autant plus impératives pour éviter ces cas de figure.

Le CCEP pourrait compléter le règlement portant dispositions communes en

¹⁵ Annexe de l'avis exploratoire du CESE sur le thème «Comment encourager des partenariats efficaces en matière de gestion des programmes de la politique de cohésion, en se fondant sur les bonnes pratiques du cycle 2007-2013», CESE 967/2010

¹⁶ Voir étude du réseau de conseil SF Team for Sustainable Future : *Why bother with partnership?*, 2011

recommandant aux autorités de gestion i) d'associer les partenaires, le cas échéant, à l'élaboration des appels à propositions et à l'examen des dossiers; ii) d'adopter dès le départ des procédures claires pour empêcher qu'un représentant des partenaires dont les intérêts seraient liés, directement ou indirectement, à un organisme soumettant un projet puisse participer à l'élaboration des appels ou à l'examen des propositions; iii) de prévoir le renouvellement régulier des personnes chargées des appels à propositions, de manière à éviter ou à neutraliser d'éventuels conflits d'intérêts; et iv) de veiller à ce que les partenaires soient informés des règles relatives à la confidentialité et au conflit d'intérêts, moyennant une formation spécifique et une déclaration signée rendant officielles leurs obligations en la matière.

En République tchèque, dans le contexte du PO «Ressources humaines et emploi» du FSE, les parties prenantes contribuent à la préparation des programmes de subvention en les commentant ou en participant aux débats des groupes d'experts. La liste détaillée des acteurs impliqués dépend de la teneur de chaque programme. Une base de données a été créée afin de recenser l'ensemble des évaluateurs de projets et de faciliter la collaboration en ligne. Les évaluateurs suivent des formations générales et spécifiques¹⁷.

En Suède, les partenariats pour les fonds structurels établis à l'échelon régional sont majoritairement composés d'élus locaux et régionaux et représentent un grand nombre de secteurs. Les partenaires jouent un rôle central dans l'exécution des programmes du FEDER et du FSE, dans la mesure où ils fixent le degré de priorité des demandes de financement au moment de la sélection des projets. Ils peuvent ainsi donner la priorité aux projets qui correspondent le mieux aux plans de développement et aux besoins de leur région. Les huit partenariats pour les fonds structurels conclus en Suède fonctionnent sur le mode du consensus et créent des synergies entre les projets du FSE et ceux du FEDER.

4.3. Participation à l'établissement de rapports

Les propositions de la Commission relatives à la prochaine période de programmation font obligation aux États membres de lui soumettre un rapport annuel sur l'exécution de chaque programme. Ces rapports devront être examinés et approuvés par les comités de suivi avant leur transmission à la Commission. Pour le FEDER, le FSE et le Fonds de cohésion, les rapports d'avancement annuels soumis en 2017 et en 2019 devront également tenir compte, entre autres aspects, de la contribution des partenaires à l'exécution, au suivi et à l'évaluation des programmes opérationnels.

La proposition de la Commission sur le règlement portant dispositions communes ajoute que les partenaires devront être consultés à propos des rapports d'avancement sur l'exécution des contrats de partenariat soumis par les États membres aux premiers semestres 2017 et 2019. Ces rapports serviront de support à l'examen des performances qu'effectuera la Commission en collaboration avec les États membres à partir du cadre de performances défini dans le contrat de partenariat et les programmes. Les rapports d'avancement devront également décrire et examiner le rôle des partenaires dans l'exécution du contrat de partenariat.

Le CCEP pourrait compléter le règlement portant dispositions communes en

¹⁷ Communauté de pratique sur le partenariat dans le cadre du FSE – Guide : *How ESF managing authorities and intermediate bodies support partnership*, 2011

recommandant aux autorités de gestion d'associer activement les partenaires, *via* les comités de suivi, à l'élaboration des rapports annuels sur l'exécution des programmes et en demandant aux États membres de faire de même pour les rapports d'avancement de 2017 et de 2019, où figureront une synthèse des avis exprimés par les partenaires au moment de la consultation et une description de la façon dont ces avis ont été pris en compte.

5. ASSOCIATION DES PARTENAIRES À L'ÉVALUATION

La participation des partenaires à la préparation, à la réalisation et au suivi des évaluations est essentielle pour garantir l'impartialité des processus et permettre à chacun de s'améliorer.

Les propositions de la Commission sur les fonds relevant du CSC prévoient la mise en place par l'autorité de gestion d'un plan d'évaluation par programme. Ces plans seront examinés par les partenaires au sein des comités de suivi établis pour le FEDER, le FSE, le FEAMP et le Fonds de cohésion. Pour ce qui est du Feader, un plan d'évaluation (dont les exigences minimales seront fixées par la Commission) devra accompagner tous les projets de développement rural et aura donc été examiné par les partenaires lors de la préparation des programmes.

Le partenariat contrôlera régulièrement, grâce aux comités de suivi, les progrès accomplis dans l'application du plan d'évaluation. Les partenaires recevront toutes les évaluations menées pour les différents programmes, et seront informés des suites qui leur auront été données pour le FEDER, le FSE, le FEAMP et le Fonds de cohésion. Les comités de suivi pour le Feader examineront les activités et les résultats liés aux plans d'évaluation des programmes de ce fonds.

Dans le cas du FSE, du FEDER et du Fonds de cohésion, les autorités de gestion devront soumettre à la Commission, au plus tard le 31 décembre 2020 et pour chaque programme, un rapport reprenant les résultats de toutes les évaluations menées pendant la période de programmation.

Le CCEP pourrait compléter le règlement portant dispositions communes en recommandant aux autorités de gestion d'associer les partenaires au processus d'évaluation en s'appuyant sur les comités de suivi, de l'établissement du mandat à la finalisation de l'évaluation. On pourrait aussi demander aux États membres d'évaluer les performances et l'efficacité du principe de partenariat au cours du cycle de programmation pour l'ensemble des fonds et des programmes. Enfin, les autorités chargées de gérer les programmes du FEDER, du FSE et du Fonds de cohésion pourraient consulter les partenaires à propos des rapports faisant la synthèse des évaluations menées pendant la période de programmation.

Au Royaume-Uni, un sous-comité d'évaluation dépendant du comité de suivi pour le programme du FSE en Angleterre se réunit une fois l'an. Les membres de ce sous-comité ont été désignés par le comité de suivi. Dans un esprit de partenariat, ceux-ci sont consultés sur la stratégie à appliquer pour le suivi du programme opérationnel et contribuent activement aux débats et aux retours d'information sur les problèmes de fond rencontrés à tous les stades de

l'évaluation des projets. Le sous-comité d'évaluation peut déléguer des représentants aux réunions des groupes de pilotage pour différentes évaluations.

Au Portugal, les partenaires sont consultés par les évaluateurs indépendants du CRSN. S'ils siègent dans un comité de suivi, ils peuvent aussi s'exprimer dans les rapports d'évaluation, lesquels sont examinés lors des réunions du comité. Par ailleurs, plusieurs partenaires ont contribué substantiellement au plan d'action qui devait être rédigé en application des recommandations contenues dans les rapports d'évaluation.

6. ASSISTANCE AUX PARTENAIRES

Concrètement, le système du partenariat vise à augmenter les moyens d'action de tous les partenaires et, notamment, de ceux dont les ressources humaines sont limitées.

Certains acteurs éprouvent des difficultés à travailler en partenariat, car ils estiment manquer des connaissances ou des moyens nécessaires pour participer pleinement. C'est notamment le cas des petits partenaires qui doivent former leurs gestionnaires et leur personnel, ou des organisations travaillant dans des domaines nouveaux ou transversaux, qui ne figurent pas encore à l'ordre du jour politique. C'est pourquoi un renforcement continu des capacités des partenaires est essentiel.

Le CCEP pourrait compléter le règlement portant dispositions communes en recommandant aux États membres et aux autorités de gestion de destiner une partie de leur assistance technique, pour ce cycle et pour le cycle à venir de telle manière que les partenaires, en particulier les petites collectivités locales, les partenaires économiques et sociaux et les ONG, disposent des capacités nécessaires pour participer à la préparation, à l'exécution, au suivi et à l'évaluation du contrat de partenariat et des programmes. Cette assistance pourra prendre des formes diverses: ateliers spéciaux, formations, structures de coordination et de travail en réseau, ou encore contribution aux frais encourus par les partenaires pour assister aux réunions pour la préparation, l'exécution, le suivi et l'évaluation des programmes. Afin d'encourager activement les partenariats, les formations mixtes (mêlant partenaires publics et privés) sont recommandées. Il est particulièrement conseillé de sensibiliser les partenaires à l'importance d'une bonne gestion financière.

En Italie du Sud, une structure de soutien financée au titre de l'assistance technique a été mise en place pour renforcer la présence des partenaires économiques et sociaux dans les programmes régionaux et sectoriels¹⁸. Dans la même région, les partenaires économiques et sociaux ont créé et géré avec beaucoup de succès, de 2000 à 2006, un projet d'assistance technique financé par le FEDER ayant pour objet principal d'améliorer leur connaissance des programmes de développement et de renforcer leur capacité d'y contribuer. Cette initiative constitue une bonne pratique, du double point de vue de sa gouvernance et des résultats engrangés. Elle a été reconduite pour la période de programmation en cours.

En Slovaquie, dans le contexte du programme opérationnel sur la santé financé par le

¹⁸ Communauté de pratique sur le partenariat dans le cadre du FSE – Guide : *How ESF managing authorities and intermediate bodies support partnership*, 2011

FEDER, l'autorité de gestion a demandé aux membres du comité de suivi de remplir un questionnaire sur le fonctionnement de leur instance et l'exécution du PO. À la suite de cette consultation, les règles d'admissibilité à l'assistance technique ont été revues pour permettre aux membres du comité de suivi de participer à des activités de formation dans le domaine des soins de santé et des fonds structurels européens.

7. ÉCHANGE PERMANENT DE BONNES PRATIQUES

Des fédérations et des ONG thématiques, des partenaires et des réseaux socio-économiques, ainsi que des groupements d'autorités locales, urbaines et régionales, œuvrant tous à l'échelle européenne dans le cadre de la politique de cohésion, participent actuellement aux réunions du dialogue structuré convoquées par la Commission pour évoquer l'engagement des fonds du CSC. Ces discussions pourraient servir de préparation aux réunions officielles qui devront se tenir après l'échéance 2013, conformément au point 4) de l'article 5.

En outre, on encouragera les échanges réguliers d'expériences et de bonnes pratiques au sein du comité de coordination des fonds (CoCoF), du comité du FSE, du comité pour le développement rural et du comité du FEAMP. Les réseaux européens d'information et de responsables de la communication (Inform pour le FEDER et le Fonds de cohésion, INIO pour le FSE) serviront à échanger de bonnes pratiques pour mettre mieux en évidence la politique de cohésion, notamment en facilitant l'accès à l'information (publication de la liste des opérations et des bénéficiaires, description des projets et amélioration de la fonction de recherche). Pour ce qui est du Feader, le réseau européen pour le développement rural et les réseaux ruraux nationaux établis dans chaque État membre s'efforceront, entre autres, de renforcer la participation des différents acteurs au développement rural.

Pour faciliter les partenariats dans des domaines spécifiques, il serait bon d'encourager les échanges et la coopération à l'intérieur des réseaux thématiques existants, tels que le Réseau européen des autorités environnementales pour la politique de cohésion (ENEA) ou les réseaux européens et nationaux pour le développement rural.

De même, les autorités de gestion intéressées seront encouragées à former une «communauté de pratique» en matière de partenariat commune aux cinq fonds, sur le modèle de l'initiative de même type que finance actuellement le FSE.

La communauté de pratique sur le partenariat financée par le FSE était un réseau d'autorités de gestion du FSE et d'organes intermédiaires de neuf États membres. Pendant trois ans (2008-2011), ses membres se sont livrés à un échange intense d'enseignements en matière de partenariat, selon la méthode dite de l'«ami critique». Le réseau était axé sur les partenariats conclus pour les programmes opérationnels au niveau des États membres et des régions. À travers leurs discussions, les membres de la communauté de pratique ont pu envisager différents modèles de partenariats, en insistant particulièrement sur la gouvernance et sur l'action. À l'initiative de la Commission, cette communauté était cofinancée au titre de l'assistance technique. Elle est à l'origine de plusieurs rapports avec des leçons clés, d'un portail *web* et d'une base de données relatives à tous les partenariats, ainsi que d'un guide sur le partenariat, paru au début de 2012.

Le réseau européen d'autorités environnementales pour la politique de cohésion (ENEA) a été créé en septembre 2004 pour faciliter l'intégration des politiques en matière d'environnement et de développement durable dans les programmes opérationnels liés à la politique de cohésion, dans les États membres comme les pays candidats à l'adhésion. En 2010, les autorités de gestion des programmes pour la politique de cohésion l'ont rejoint à leur tour. Le rôle de l'ENEA est d'encourager les échanges d'expériences et de bonnes

pratiques entre les instances environnementales concernées et de promouvoir, dans la mesure du possible, les réseaux nationaux d'instances environnementales faisant appel aux Fonds structurels et au Fonds de cohésion. À noter que plusieurs États membres, comme l'Espagne, la Pologne, la Grèce, l'Italie ou l'Allemagne, ont établi des réseaux de ce type à l'échelle nationale. Les ONG environnementales appartiennent au réseau ENEA et participent activement à ses réunions.

Bibliographie

- Livre blanc de la Commission européenne sur la gouvernance [COM(2001) 428 final]
- Résolution du Parlement européen sur la bonne gouvernance en matière de politique régionale de l'UE: procédures d'aide et de contrôle par la Commission européenne [P7_TA(2010)0468]
- Résolution du Parlement européen, «Gouvernance et partenariat au niveau national et régional, et base pour des projets dans le domaine de la politique régionale» [P6_TA(2008)0492]
- Avis exploratoire du Comité économique et social européen sur le thème «Comment encourager des partenariats efficaces en matière de gestion des programmes de la politique de cohésion, en se fondant sur les bonnes pratiques du cycle 2007-2013» (CESE 967/2010).
- Livre blanc du Comité des régions sur la gouvernance à plusieurs niveaux (CdR 89/2009 fin)
- Document de discussion de la Commission européenne (DG REGIO): «Le partenariat dans la période de programmation 2000-2006: analyse de l'application du principe de partenariat», novembre 2005.
- OCDE-LEED, Forum sur les partenariats et la gouvernance locale: *Successful partnerships: a guide*, janvier 2006
- Groupe de travail *ad hoc* d'États membres sur le partenariat: «Le principe de partenariat dans les nouveaux programmes du FSE (2007-2013)», juin 2006.
- OCDE-LEED, Forum sur les partenariats et la gouvernance locale: *Vienna Action Statement on Partnerships*, février 2010.
- Communauté de pratique sur le partenariat dans le cadre du FSE – Guide : *How ESF managing authorities and intermediate bodies support partnership*, 2011.
- Étude du réseau de conseil SF Team for Sustainable Future: *Why bother with partnership?*, 2011.
- Analyses internes des services de la Commission (par exemple, évaluation intermédiaire du FEP).