



# farnet

G U I D E #2



## ***Travailler ensemble pour les zones de pêche européennes***

*Guide pour la mise en place  
de projets de coopération  
entre groupes d'action locale pêche*



Commission européenne  
Affaires maritimes et Pêche

FR

# Table des matières

<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>	<b>3.3 Le placement ou le stage</b> .....	<b>18</b>
But de ce guide		Qu'est-ce qu'un placement ou stage ?	
Qu'est-ce que la coopération ? Qu'est-ce qu'elle n'est pas ?		Qui participe à un placement ou stage ?	
Pourquoi les zones de pêche devraient-elles coopérer ?		Comment organiser un placement ou stage ?	
Champ d'application de la coopération dans l'Axe 4		Échange de placement ou de stage	
Bénéficiaires et participants des projets de coopération		Se préparer au placement ou au stage	
Les partenaires des projets de coopération		Rechercher le soutien financier	
Coopération interrégionale et transnationale			
<b>2. Lignes directrices pour une coopération plus efficace au titre de l'Axe 4</b> .....	<b>6</b>	<b>3.4 Le jumelage</b> .....	<b>21</b>
Un processus décisionnel décentralisé		Qu'est-ce que le jumelage ?	
Assistance technique préparatoire aux projets		Qui participe à un projet de jumelage ?	
Intensité de l'aide		Quelles sont les principales étapes d'un jumelage ?	
		Le jumelage, tremplin vers d'autres formes de coopération	
		Évaluer la relation	
		Rechercher le soutien financier	
		Une source d'information à ce sujet	
<b>3. Types de coopération envisagés au titre de l'Axe 4</b> .....	<b>9</b>	<b>3.5 Les ateliers ou conférences thématiques</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1 La visite d'étude</b> .....	<b>10</b>	Qu'est-ce qu'un atelier ou une conférence thématique ?	
Qu'est-ce qu'une visite d'étude ?		Quel est le but d'un atelier ou d'une conférence thématique ?	
Quel est le but d'une visite d'étude ?		Qui participe aux ateliers ou conférences thématiques ?	
Qui participe à la visite d'étude ?		Comment organiser un atelier ou événement thématique ?	
Comment organiser une visite d'étude ?		Exploiter les résultats	
Avant la visite		Rechercher le soutien financier	
Pendant la visite		Une source d'information à ce sujet	
Après la visite			
Rechercher le soutien financier			
Une source d'information à ce sujet			
<b>3.2 Le parrainage</b> .....	<b>14</b>	<b>3.6 Les projets de coopération avancée</b> .....	<b>28</b>
Qu'est-ce que le parrainage ?		Qu'est-ce qu'un projet de coopération avancée ?	
Comment un parrain peut-il faciliter la mise en œuvre de l'Axe 4 ?		Qui participe aux projets de coopération avancée ?	
À quoi faut-il être attentif pour trouver un parrain approprié ?		Quels types d'actions peuvent être envisagés ?	
Planifier une mission de parrainage		Quelles sont les étapes à suivre ?	
Rechercher le soutien financier		Rechercher le soutien financier	
Quelques sources d'information à ce sujet		Quelques sources d'information à ce sujet	

**Photographies** (pages) :

Commission européenne (couverture, 6, 10, 18), Unité d'appui FARNET (1, 14, 18, quatrième de couverture), Anastasios Perimenis (couverture, 9, 24), Małgorzata Kramarz (5, 21), Eve Külmallik (23, 28), Asociación Guimatur (16, quatrième de couverture).

**Collaborateurs :**

Eamon O'Hara  
Urszula Budzich-Szukala  
Paul Soto  
John Grieve  
Susan Grieve

**Production :**

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

**Éditeur :** Commission européenne, Direction générale des Affaires maritimes et de la Pêche, Directeur général.

**Clause de non-responsabilité :** Bien que la Direction générale des Affaires maritimes et de la Pêche soit responsable de la réalisation générale de la présente publication, la Commission européenne décline toute responsabilité quant à l'exactitude, au contenu ou aux positions exprimées dans les articles. Sauf mention contraire, la Commission européenne n'a ni adopté ni approuvé, de quelque manière que ce soit, les positions exprimées dans cette publication. Toute déclaration faite dans la présente ne peut être interprétée comme étant le reflet des opinions de la Direction générale des Affaires maritimes et de la Pêche. La Commission européenne ne garantit pas l'exactitude des données mentionnées dans la présente publication. La Commission européenne ou toute personne agissant en son nom décline toute responsabilité pour tout usage qui peut être fait de la présente publication.

© Union européenne, 2010.

Imprimé en Belgique sur papier recyclé.

# 1. Introduction

## But de ce guide

L'Axe 4 du Fonds européen pour la pêche (FEP) comporte une disposition qui prévoit de soutenir la coopération interrégionale et transnationale entre les zones de pêche. Il encourage donc les groupes d'action locale pêche (FLAG) à partager leurs idées et expériences et à s'engager dans des projets et initiatives de coopération contribuant au développement durable des zones de pêche.

Ce guide a pour but d'aider les FLAG et les autorités de gestion à mettre en œuvre cet aspect de l'Axe 4. Il vise en particulier à clarifier ce que l'on entend par coopération dans le contexte de l'Axe 4, à en présenter les bénéfices potentiels pour les FLAG et leur zone, et à expliquer la meilleure façon d'organiser l'appui à la coopération et de l'administrer aux niveaux national, régional et local. Ce guide devrait se révéler particulièrement utile pour les FLAG désireux de faire appel à la **coopération pour acquérir des connaissances pratiques qui les aideront dans les premières phases de gestion de leur partenariat** ainsi que pour la mise en œuvre de leur stratégie locale.

Des informations plus détaillées sur les types de projets de coopération qui peuvent être envisagés dans le cadre de l'Axe 4 figurent dans six chapitres indépendants consacrés aux mesures à mettre en place pour assurer un transfert rapide de l'expérience entre les groupes avancés et ceux qui le sont moins. Ces six chapitres couvrent les thèmes suivants: *visites d'étude* entre les zones de pêche; dispositifs de *parrainage* entre le personnel et les membres des FLAG expérimentés et ceux qui le sont moins; *placements et stages*; dispositifs de *jumelage*; *ateliers ou conférences thématiques*; introduction aux *projets de coopération plus avancée*.



## Qu'est-ce que la coopération ? Qu'est-ce qu'elle n'est pas ?

La coopération désigne en général la situation dans laquelle deux ou plusieurs parties travaillent ensemble afin d'atteindre des objectifs communs. La coopération est le concept contraire à la concurrence, où deux ou plusieurs parties travaillent en opposition afin d'atteindre des objectifs individuels aux dépens les uns des autres. Toutefois, certains éléments de coopération et de concurrence peuvent coexister à différents niveaux. C'est par exemple le cas des sports d'équipe compétitifs: les membres d'une équipe coopèrent entre eux tout en faisant collectivement concurrence à une autre équipe.

De même, le partenariat local est souvent décrit comme une forme de coopération entre des acteurs locaux dans laquelle, une fois la coopération interne mise en place, le partenariat doit décider soit d'adopter une position de concurrence par rapport à d'autres acteurs ou territoires, soit de former des alliances extérieure plus larges dans le but de coopérer sur des thèmes d'importance commune.

Il est bien évident que les zones et communautés de pêche se concurrencent de différentes façons. Elles le font, par exemple, en ce qui concerne l'accès aux ressources halieutiques ou le tourisme ; dans le cas de groupes du même pays, elles peuvent se concurrencer pour l'obtention de fonds au titre de l'Axe 4. Ces conflits ne peuvent être négligés car, s'ils le sont, ils peuvent donner lieu à des « plans secrets » qui empêcheront les zones de pêche de se réunir pour faire face à des menaces et opportunités communes. Être clair et ouvert au sujet des différences est souvent le premier pas vers l'exploration des thèmes – étonnamment nombreux – sur lesquels les zones de pêche constateront qu'elles peuvent coopérer.

La coopération a toujours été un concept clé dans la terminologie de l'Union européenne. D'ailleurs, l'Union est basée sur la valeur ajoutée des États membres qui travaillent ensemble dans différents domaines et de différentes façons. Néanmoins, la valeur ajoutée est souvent difficile à quantifier, ce qui déclenche parfois des sonnettes d'alarme parmi les intervenants politiques et le public. Ce que l'on craint le plus, c'est que la coopération ne se résume à du « tourisme » onéreux ou à des « voyages aux frais de la princesse », n'entraînant que peu d'avantages pour les acteurs locaux, si ce n'est pour les participants directement concernés. Ce n'est bien évidemment pas à cela que doit ressembler la coopération.

Le souci véritable et légitime d'empêcher les abus et de maximiser l'impact politique local et plus vaste de la coopération est à l'origine de l'élaboration de recommandations et de lignes directrices très utiles concernant la mise en œuvre d'une coopération. Malheureusement, certains remèdes se sont avérés pires que les maux potentiels, se traduisant par une série de contraintes excessivement bureaucratiques et de « produits » très artificiels. La véritable valeur de la coopération sur le terrain s'en est alors trouvée fort diminuée. Les recommandations applicables à la coopération dans le cadre de l'Axe 4 tiennent compte de ces leçons : elles tâchent de créer des procédures transparentes mais aussi suffisamment souples pour permettre aux zones de pêche d'exploiter pleinement la coopération dans le but de relever leurs défis.

### **Pourquoi les zones de pêche devraient-elles coopérer ?**

Dans toute l'UE, les zones de pêche sont confrontées à de nombreux défis similaires : la nécessité d'assurer une gestion plus durable des ressources halieutiques, de créer de nouvelles opportunités de développement économique et d'emploi, et de mieux adapter le secteur de la pêche aux processus de développement locaux et régionaux.

L'approche territoriale du développement prônée par l'Axe 4 du FEP offre aux intervenants de divers domaines l'occasion de concevoir et de mettre en œuvre des réponses locales à ces défis. L'un des avantages clés de cette approche est qu'elle mobilise des personnes et des ressources locales, libérant ainsi une mine de nouvelles idées, d'innovations et d'expérimentations qui enrichissent considérablement tout le processus de développement.

La coopération donne aux zones de pêche l'occasion de partager ces idées et expériences, en particulier celles qui ont fait leurs preuves. Un tel partage favorise la fertilisation croisée et le transfert de bonnes pratiques. Dans certains cas, les échanges peuvent même aboutir au développement de projets conjoints qui cherchent à exploiter des synergies ou des complémentarités.

Les zones de pêche peuvent donc bénéficier de la coopération de diverses façons :

1. La coopération peut être une source de nouvelles idées et méthodes, qui contribuent à la mise en œuvre de certains aspects de la stratégie locale de développement.
2. Elle peut donner l'occasion d'étendre des projets existants ou d'en développer de nouveaux grâce à la mise en commun des compétences et ressources et/ou l'ouverture à d'autres marchés ou d'autres opportunités de développement commercial.

La coopération comporte aussi des avantages moins tangibles, par exemple la motivation plus forte qui est souvent ressentie quand des personnes et des communautés comprennent qu'elles ne sont pas seules à relever un défi. De plus, la coopération suscite l'apparition d'un sentiment plus profond d'identité européenne partagée.

Étant donné que l'approche territoriale de l'Axe 4 est nouvelle pour nombre d'acteurs locaux et d'autorités de gestion, la coopération peut s'avérer un outil très efficace pour aider à renforcer les capacités et à susciter le sens de l'objectif commun. Dans certaines parties de l'UE, où la création de FLAG prend plus longtemps que prévu au départ, il y a manifestement un grand besoin de renforcement des capacités à tous les niveaux. Ailleurs, des groupes et des autorités de gestion ont déjà accumulé une expérience considérable ou utilisé les capacités et structures existantes (provenant, par ex., d'initiatives comme Leader). Les échanges entre groupes à ces divers stades peuvent bénéficier à toutes les parties.

Paradoxalement, la nouveauté même du développement territorial au sein des zones de pêche et le manque d'expérience dans ce domaine ont également pour effet d'ouvrir d'importantes possibilités. Nous verrons plus loin que le règlement relatif au FEP est relativement ouvert concernant la nature de la coopération entre zones de pêche et que la plupart des autorités de gestion disposent d'une marge de manœuvre pour leurs procédures. Dans ce contexte, il est possible de tirer des enseignements de l'expérience et d'élaborer une série de recommandations et de lignes directrices relatives à la coopération, grâce à quoi celle-ci pourra s'avérer extrêmement efficace pour relever les défis mentionnés plus haut.

### Champ d'application de la coopération dans l'Axe 4

Nous vivons dans une société de la connaissance : l'une des principales sources de valeur est l'identification des informations pertinentes et leur conversion dans des formats pouvant être utilisés dans différents contextes. Dès lors, l'une des principales valeurs ajoutées de la coopération entre zones de pêche impliquera aussi des aspects intangibles liés au transfert de connaissances plutôt que des résultats physiques.

Lors des phases initiales, en particulier, il est vital que la coopération, d'une part, aide les FLAG à identifier les méthodes et outils adéquats parmi le « stock » d'expériences disponibles partout en Europe et, d'autre part, assiste les FLAG dans leur transfert structuré et leur adaptation aux besoins de zones de pêche spécifiques. Si l'on n'encourage pas cela de façon active, les groupes risquent de perdre beaucoup de temps à essayer des

choses isolées et coûteuses qui reviendront simplement à « réinventer la roue ».

Le vade-mecum du FEP comprend une recommandation (basée sur le programme de développement rural Leader) selon laquelle la coopération devrait « comprendre la mise en œuvre d'un **projet conjoint** et ne pas simplement consister en un échange d'expériences ». Dans le cadre de l'Axe 4, il importe de clarifier que les « projets conjoints » peuvent inclure une large gamme d'activités intangibles à différents stades du « cycle » du projet. Ces activités sont :

- › Un transfert structuré de connaissances d'une zone de pêche à une autre, et l'assimilation et/ou l'adaptation de la zone aux nouvelles circonstances. Ces activités revêtent une importance particulière dans les premiers stades d'un programme et sont visées par la plupart des lignes directrices restantes <sup>1</sup>.
- › Des études ou activités de recherche et développement à mener conjointement.
- › La conception conjointe : il peut s'agir d'applications TIC, de matériel de promotion et/ou de produits et services locaux.
- › Le développement de normes qui peuvent être utilisées soit dans des labels de qualité, soit pour des propositions de normes juridiques ou réglementaires à l'échelon national ou de l'UE.
- › La promotion et la commercialisation conjointes de produits et/ou de biens communs ou similaires (événements culturels, campagnes publicitaires, commercialisation territoriale conjointe, etc.).

Pour les zones de pêche, il est en général beaucoup plus difficile – mais pas impossible – de coopérer à la *production de produits tangibles*, par exemple en assumant des rôles différents dans la chaîne d'approvisionnement de certains produits. Ce type de coopération s'avère habituellement plus facile s'il existe l'une ou l'autre forme de lien physique ou géographique, par exemple des itinéraires et sentiers jalonnés le long d'un littoral, d'une rivière, d'une chaîne de montagnes ou d'un itinéraire spécifique à un produit.

<sup>1</sup> En élargissant de cette façon la définition de « projets conjoint », l'Axe 4 est mis sur le même pied que d'autres programmes de coopération tels qu'URBACT et Interreg IVB. Au lieu d'établir une distinction artificielle entre échange, transfert et coopération, l'idée est d'insister sur le fait que ces trois concepts peuvent donner lieu à des « projets conjoints » également rigoureux et utiles.



### Bénéficiaires et participants des projets de coopération

Le règlement relatif au FEP indique qu'un soutien au développement durable des zones de pêche peut être accordé pour « la promotion de la coopération inter-régionale et transnationale entre les **groupes des zones de pêche**, principalement par la mise en réseau et la diffusion des meilleures pratiques » (article 44, paragraphe 1).

Par conséquent, il est clair que, même si les principaux *participants* de la coopération peuvent être des acteurs locaux, comme des associations de pêcheurs, des entreprises privées ou des organisations de communauté, les *bénéficiaires et partenaires* formels de la coopération doivent être les FLAG. C'est à ceux-ci qu'il appartient de décider du projet de coopération et des organisations ou acteurs qui y participeront.

Le règlement relatif au FEP (article 43, paragraphes 3 et 4) indique simplement que les zones de pêche doivent être de dimension réduite, généralement inférieure au niveau NUTS 3<sup>2</sup>. Les zones prioritaires pour une intervention doivent se caractériser soit par une faible densité de population, soit par un secteur de la pêche en déclin, soit comporter de petites communautés de pêche. Ces zones doivent aussi être suffisamment cohérentes du point de vue géographique, économique et social.

Il ressort donc du règlement que l'Axe 4 doit soutenir la coopération entre FLAG dans les zones de pêche ayant ces caractéristiques. Toutefois, dans les cas où cela s'avère bénéfique, *les FLAG financés par l'Axe 4 peuvent aussi coopérer avec des groupes « Axe 4 ou de type Leader »<sup>3</sup> dans les zones de pêche qui répondent aux conditions ci-dessus mais n'ont pas été sélectionnées pour l'Axe 4*. Dans ce cas, l'Axe 4 ne financerait que les actions correspondant aux groupes et zones qui ont été sélectionnés à ce titre.

### Les partenaires des projets de coopération

L'un des enseignements majeurs de la coopération est que les partenaires ne doivent pas nécessairement poursuivre les mêmes objectifs (bien que ceux-ci doivent être complémentaires) et ne doivent pas tous avoir le même niveau d'expérience. Pour réussir, la meilleure recette consiste à énoncer clairement ce que chaque partenaire compte apporter au partenariat et ce qu'il compte retirer de la coopération, ainsi que l'expérience ou les autres ressources qu'il veut mettre à la disposition du partenariat. La division des rôles au sein du partenariat doit refléter cette situation. Des dispositifs très divers sont donc possibles entre les partenaires :

- › un transfert réciproque entre tous les partenaires ;
- › un ou plusieurs partenaires expérimentés joue(nt) le rôle de parrain(s) et transfère(nt) des connaissances aux autres ;
- › tous les partenaires s'aident mutuellement à identifier certains besoins dont la réponse est à apporter par une source extérieure au partenariat. Par exemple, le projet conjoint peut être un projet de recherche ou de formation à mener avec une université ou un centre de formation.

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nuts/basicnuts\\_regions\\_fr.html](http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nuts/basicnuts_regions_fr.html)

<sup>3</sup> *Partenariats privé-public locaux à base large qui visent à améliorer le potentiel à long terme de leurs zones locales et ont la capacité de définir et de mettre en œuvre des stratégies de développement pour ces zones.*



### **Coopération interrégionale et transnationale**

Le règlement du FEP autorise à la fois la coopération interrégionale entre des groupes du même État membre et la coopération transnationale entre des groupes d'au moins deux États membres.

Le concept de coopération interrégionale a fait sa première apparition dans le cadre du programme Leader+. L'idée était d'empêcher les groupes de prendre des initiatives irréalistes en partant d'un partenariat local pour former un partenariat transnational avec des acteurs situés à des milliers de kilomètres, sans même avoir sondé les possibilités de collaboration avec des acteurs de leur région ou pays.

La plus grande proximité physique et culturelle des groupes participant à une coopération interrégionale ouvre davantage de possibilités d'apporter conjointement de la valeur ajoutée à des biens naturels et culturels communs, comme des chaînes de montagnes, des fleuves, des côtes, des produits culturels, etc. Il existe de nombreux exemples de projets couronnés de succès qui ont consisté à développer des routes ou des itinéraires, des centres d'interprétation, des événements et les activités de promotion correspondantes. Une recommandation générale à adresser aux groupes Axe 4 serait de commencer par envisager une coopération interrégionale puis, sur cette base, d'étudier la valeur ajoutée potentielle d'une coopération transnationale.

En outre, la coopération interrégionale permet aux autorités de gestion nationales ou régionales d'identifier certains biens stratégiques (parcs naturels, réserves marines, lacs, etc.) ou thèmes stratégiques et d'inciter les groupes à développer des projets de coopération concernant ces biens ou thèmes. Ainsi, dans des régions comme l'Aragon, en Espagne, ce type de coopération a généré la mise en place de réseaux thématiques permanents qui se sont étendus à l'Europe (par ex. le Réseau européen des géoparcs). Une telle approche pourrait s'avérer payante pour plusieurs FLAG d'une même région maritime.



## 2. Lignes directrices pour une coopération plus efficace au titre de l'Axe 4



### Un processus décisionnel décentralisé

Les projets locaux soutenus dans les stratégies de FLAG doivent habituellement passer par une série d'évaluations. Il faut notamment contrôler l'éligibilité, étudier la viabilité, obtenir des autorisations et licences officielles, etc. Les projets de coopération sont, par définition, assez complexes car ils peuvent impliquer plusieurs contextes juridiques, administratifs et culturels. À moins de rationaliser et de coordonner les procédures, il existe un risque réel de voir la charge bureaucratique de ces projets devenir écrasante. Le cas classique est celui du partenariat de cinq groupes dans lequel chaque autorité de gestion applique des règles d'éligibilité légèrement différentes, des calendriers de sélection différents, et où chaque autorité a besoin de l'approbation des autres pour prendre la décision d'approuver ou non un financement.

Dès lors, la recommandation principale à formuler pour une coopération Axe 4 est de *rester simple et, si possible, laisser aux groupes leur capacité de décision*. Voici quelques suggestions dans ce sens :

- › *Budgets décentralisés* : si possible, le budget des projets de coopération devrait être géré par les groupes locaux, comme dans d'autres types de projets. Les groupes demandent un engagement signé à leurs partenaires et, sur cette base, approuvent les projets. Les autorités de gestion peuvent ensuite effectuer leur propres contrôles d'éligibilité sans devoir attendre les décisions des autres autorités de gestion.

Selon le règlement relatif au FEP, les propositions de coopération des groupes doivent être décrites séparément des propositions relatives à la stratégie locale<sup>4</sup>. Idéalement, les activités (et le budget) de coopération devraient figurer dans la proposition globale du groupe, de façon clairement séparée du budget de la stratégie locale de développement, plutôt que de nécessiter un processus d'approbation distinct.

- › *Appels ouvert*: lorsque le budget de coopération est centralisé auprès des autorités de gestion, celles-ci devraient maintenir l'appel ouvert pendant la durée du programme et veiller à ce que les décisions relatives aux propositions soient prises dans un délai garanti après la réception des candidatures. Il est recommandé aux autorités de gestion de ne pas demander d'engagement signé aux autres partenaires du projet de coopération mais de donner leur approbation à condition que les autres autorités de gestion aient donné la leur.
- › *Chambre de compensation*: en travaillant par l'intermédiaire de la Cellule d'appui FARNET, les autorités de gestion devraient fournir aux groupes d'autres pays ou régions les informations sur les projets à la recherche de partenaires ainsi que sur leurs appels à propositions. Elles devraient également leur donner une copie, en anglais, des éventuelles règles d'éligibilité et procédures supplémentaires applicables aux projets de coopération.

### Assistance technique préparatoire aux projets

Au moment où le budget de coopération au titre de l'Axe 4 a été octroyé aux groupes, les idées de coopération n'auront normalement pas encore été développées en détail. Il peut donc s'avérer nécessaire de passer par une phase préparatoire, qui devrait être soutenue par ce même budget. Les autorités de gestion pourront également apporter une assistance technique supplémentaire dans le cadre de l'Axe 5.

Si le budget de coopération est centralisé et qu'il est alloué séparément par le biais d'appels d'offres spécifiques, il est probable que les projets présentés en vue de l'obtention d'un financement soient entièrement développés. Ici aussi, pour aider à la préparation de tels projets, les autorités de gestion pourront offrir des subventions spécifiques dans le cadre de l'Axe 5 (voir le tableau ci-dessous pour les sources budgétaires et les taux de financement de la coopération).

### Intensité de l'aide

Concernant l'intensité de l'aide, il est recommandé de faire en sorte que les phases préparatoires de la coopération financées par l'Axe 4 ou 5 soient traitées comme tout autre projet non productif et financées à 100 % par des sources publiques (sources de l'UE, nationales, régionales ou locales).

Au moment où la coopération atteint sa phase de mise en œuvre, les règles normales en matière d'intensité de l'aide sont appliquées, en fonction du type d'opération entreprise :

- › Les projets de coopération peuvent être financés à 100 % par des sources publiques s'il s'agit de projets non productifs.
- › Si un projet de coopération implique le secteur privé et un investissement productif, le taux d'intensité de l'aide (inférieur à 100 %) doit être déterminé en fonction de la nature du projet<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Le règlement relatif au FEP (article 43) précise qu'un soutien peut être accordé à des groupes pour a) la mise en œuvre de stratégies locales de développement couvrant toutes les mesures sauf la coopération, et b) la mise en œuvre d'une coopération interrégionale et transnationale entre les groupes de zones de pêche.

<sup>5</sup> Voir l'annexe II du règlement (CE) N° 1198/2006 - (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32006R1198:EN:NOT>) du Conseil du 27 juillet 2006 relatif au Fonds européen pour la pêche.

**Tableau 1 :** Sources budgétaires et taux de financement de la coopération

	Type de projet	Phase préparatoire du projet		Phase principale du projet		
		Financée sur	Intensité de l'aide	Financée sur	Intensité de l'aide	
Budget de coopération géré par le FLAG	Transfert d'expérience	Coopération Axe 4, ou Axe 5	100%	Coopération Axe 4, ou Axe 5	100%	
	Plus avancé	Coopération Axe 4, ou Axe 5	100%	Coopération Axe 4, ou mise en œuvre de stratégies Axe 4	Le projet n'implique pas le secteur privé ni une activité productive : 100 %	Le projet implique une activité productive et le secteur privé : moins de 100 %
Budget de coopération centralisé (au niveau régional ou national)	Transfert d'expérience	Axe 5	100%	Coopération Axe 4, ou Axe 5	100%	
	Plus avancé	Axe 5	100%	Coopération Axe 4	Le projet n'implique pas le secteur privé ni une activité productive : 100 %	Le projet implique une activité productive et le secteur privé : moins de 100 %

### 3. Types de coopération envisagés au titre de l'Axe 4

#### Introduction

Pour les FLAG qui envisagent de monter un projet de coopération, plusieurs types de coopération sont possibles. Ce guide présente surtout ceux qui intéressent les groupes se trouvant dans une phase initiale du développement. Ces projets sont notamment :

- › les **visites d'étude** d'une zone de pêche à une autre (possibilité d'associer des intervenants locaux) ;
- › les dispositifs de **parrainage** entre le personnel et les membres d'un groupe expérimenté et des groupes moins expérimentés ;
- › les **placements et stages**, dont les participants viennent d'un FLAG et sont accueillis par un autre ;
- › les dispositifs de **jumelage** entre FLAG ;
- › les **ateliers ou conférences thématiques** ;
- › les **projets de coopération plus avancée**, que nous n'évoquerons que brièvement puisqu'ils sont examinés plus en détail par d'autres guides. Ces projets nécessitent un engagement à plus long terme de mise en commun de compétences et de ressources dans le but de réaliser un projet commun.



Ces domaines de coopération potentiels seront tous traités en détail dans les chapitres suivants. Pour pouvoir être soutenus par des budgets de coopération, ces types d'activités doivent reposer sur :

- › une analyse claire des besoins des partenaires (la demande de connaissances) ;
- › une description claire de l'expérience et des compétences disponibles chez les partenaires (l'offre de connaissances) ;
- › une analyse indiquant que les connaissances disponibles peuvent répondre aux besoins recensés, identifiant les lacune éventuelles et précisant comment les combler par des sources extérieures ;
- › un calendrier et un programme de travail clairs, qui précisent qui fait quoi et les résultats escomptés de chaque action ;
- › une description des intervenants qui seront impliqués à l'échelon local et de l'action qu'ils pourraient mener à ce titre.



## 3.1 La visite d'étude



### Qu'est-ce qu'une visite d'étude ?

Dans le contexte des projets de coopération Axe 4, une visite d'étude désigne une visite rendue par un ou plusieurs représentants d'un FLAG ou d'une zone de pêche dans une ou plusieurs autres zones de pêche. Cette visite a pour but de lancer des activités conçues pour familiariser les visiteurs avec certains projets et initiatives de la zone hôte. La visite d'étude est normalement organisée conjointement par les FLAG des zones visiteuses et des zones hôtes.

La durée d'une visite d'étude peut varier d'un jour ou deux jusqu'à une semaine, voire plus, selon la diversité des activités à inclure dans le programme. Toutefois, des visites de deux ou trois jours laissent normalement assez de temps pour un premier échange de qualité sans exiger trop de temps et de ressources des visiteurs ou des hôtes.

### Quel est le but d'une visite d'étude ?

Avec une visite d'étude, on en apprend davantage sur certains thèmes, projets et activités de la zone hôte. Pour ce faire, on rencontre les personnes concernées, on observe leur travail et on les écoute en parler. On a aussi l'occasion de poser des questions et de débattre directement des questions qui intéressent.

Certaines visites d'étude ont des objectifs très spécifiques, par exemple, en apprendre davantage sur une technologie ou une méthodologie particulière, ou la façon dont un thème commun est géré. D'autres, de nature beaucoup plus générale, cherchent à se renseigner sur le fonctionnement et les activités du FLAG par rapport à une série de thèmes ou de secteurs.

La visite d'étude devrait être précédée d'un échange d'informations entre les FLAG participants. Il sera ainsi plus facile de vérifier et de confirmer l'utilité de l'étude, de préciser la gamme d'activités à inclure dans le programme de la visite et d'informer les personnes concernées sur les diverses possibilités et attentes.

### Qui participe à la visite d'étude ?

Les participants à la visite d'étude comprennent normalement le personnel et/ou des membres du FLAG ainsi que, selon le but de la visite, d'autres acteurs de la zone de pêche concernée. Par exemple, si la visite d'étude vise un apprentissage sur le développement touristique dans une autre zone de pêche, il serait naturel que des opérateurs touristiques locaux y participent.

Le nombre de participants peut varier entre une ou deux personnes, ce qui serait le cas si la visite a un objectif très spécifique (par ex. en apprendre plus sur un certain projet, une technologie ou une méthodologie), et jusqu'à 20 ou 25 personnes. Si le groupe est encore plus nombreux, les exigences en termes de coûts, de logistique et de coordination de la visite pourraient s'avérer



excessives. Dans ce cas, une option alternative pourrait être préférable, par exemple l'organisation d'un atelier ou d'une conférence thématique (voir page 28).

Au moment de décider qui participera à la visite d'étude, il importe de déterminer qui a le plus à y apporter et à en retirer, et qui, au sein du FLAG, a réellement besoin de participer à la visite. D'autres considérations, notamment les compétences linguistiques, sont également à prendre en compte.

## Comment organiser une visite d'étude ?

En général, le personnel des FLAG respectifs organise la visite d'étude et y participe. À cet effet, il convient d'établir et d'entretenir un dialogue franc entre les personnes concernées dans chaque FLAG. L'organisation d'une visite d'étude comporte habituellement les étapes suivantes :

1. Le FLAG **identifie un besoin ou une opportunité** qu'il faudrait idéalement traiter au moyen d'une visite d'étude, puis énonce les raisons justifiant cette visite. Il explique les objectifs spécifiques et les résultats souhaités, et définit les caractéristiques du champ d'étude idéal pour la visite.
2. Avec l'aide du réseau national et/ou de la Cellule d'appui FARNET, le FLAG dresse ensuite une **première liste des zones hôtes potentielles** qui répondent à ce profil.
3. Le FLAG prend contact avec ces zones hôtes potentielles et explore les possibilités d'organiser une visite d'étude.
4. Le FLAG **décide lesquelles de ces zones, s'il y en a, se prêtent à une visite d'étude**. Bien que la plupart des visites soient centrées sur une seule zone de pêche, il peut également être avantageux d'en visiter plusieurs dans la même région ou le même pays. Il est cependant primordial de bien étudier le potentiel de valeur ajoutée d'une visite de plusieurs zones. Sans cela, on risque de gaspiller beaucoup de temps, d'argent et de travail.
5. Une fois que la zone hôte est identifiée, un dialogue s'instaure habituellement entre le FLAG visiteur et le FLAG hôte, qui échangent des informations et développent **une conception commune du projet**.
6. Sur la base de ce dialogue, les **objectifs de la visite** sont réexaminés, si nécessaire, puis arrêtés par les parties. Un accord est également conclu pour la durée de la visite ainsi que pour le nombre et le profil des participants.
7. Le FLAG hôte prépare ensuite un **projet de programme**, qui peut aussi inclure des propositions d'activités culturelles et de loisir. De telles activités apportent un plus à la visite dans son ensemble et aident à éviter les problèmes de fatigue de réunion, qui surviennent parfois au cours d'une visite d'étude. En se mettant d'accord sur le programme, il importe également de garder à l'esprit que l'apprentissage et l'échange ne doivent pas toujours être à sens unique. Les visiteurs devraient aussi contribuer à la visite en présentant leur propre zone, leurs activités, et en partageant leurs expériences avec la communauté hôte. Le cas échéant, il faut envisager de faire appel à des interprètes professionnels : les problèmes de langue sont souvent sous-estimés, et les bénéfices des visites d'étude peuvent s'affaiblir en cas de barrières linguistiques.
8. Une fois le programme convenu, les FLAG, en particulier le FLAG visiteur, doivent **identifier la source du financement** (voir plus bas).
9. Si le financement est assuré, les FLAG participants doivent se mettre d'accord sur la meilleure façon de gérer les **dispositifs logistiques**. En général, le FLAG visiteur organise les vols, tandis que le FLAG hôte se charge de l'hébergement, des transports locaux et éventuellement d'une soirée d'activités culturelles, ainsi que de l'organisation des réunions et autres rendez-vous prévus au programme. Comme il n'existe cependant pas de règles établies en la matière, d'autres arrangements sont possibles.



**Conseil :** afin d'éviter tout malentendu ou déception, il importe de bien préparer les aspects pratiques de la visite. Il faut en particulier être attentif aux aspects suivants :

- › la qualité de l'hébergement ou de la restauration attendue par les visiteurs ;
- › le fait que les participants souhaitent ou non partager leur chambre ;
- › qui paie les restaurants et l'hébergement, et à combien s'élève le budget ;
- › les éventuelles exigences spéciales en matière de diététique ou de mobilité.

*En général, il est conseillé au FLAG hôte de visiter au préalable les hôtels, restaurants et salles de réunion afin de s'assurer que la qualité est acceptable.*

## Avant la visite

Avant le voyage d'étude, le FLAG visiteur devrait fournir à tous les participants des informations sur les aspects pratiques de la visite, notamment :

- › les dates et arrangements de départ ;
- › la liste complète des participants ;
- › une copie du projet de programme ;
- › les données détaillées relatives à l'hébergement dans la zone hôte (y compris les données de contact, etc.) ;
- › la liste de répartition des chambres (en cas de partage de chambres) ;
- › des informations sur la région et sur tout aspect culturel dont il faut être au courant ;
- › d'éventuelles exigences particulière concernant l'hébergement ou autre.

Il est également conseillé d'organiser un briefing pour tous les participants, soit avant le départ, soit tout de suite après l'arrivée. Ce briefing peut servir à donner des informations sur la zone hôte et les organisations à visiter. Pour les participants, il peut aussi être l'occasion de mieux se connaître, d'évoquer réciproquement ses activités et de dire ce que l'on attend de la visite.

## Pendant la visite

Une fois les visiteurs arrivés dans la zone hôte, il est recommandé aux coordinateurs du groupe en visite et de la zone hôte de se rencontrer afin de faire le point sur les modifications définitives du programme et de discuter de toute question pertinente. Ce contact étroit entre coordinateurs devrait être maintenu pendant toute la visite (veiller à programmer des réunions régulières et à communiquer suffisamment).

Il est également conseillé au groupe visiteur de se réunir à la fin de chaque journée (cela peut se faire en soirée, à l'hôtel) afin de faire le point sur les activités du jour, de tirer des enseignements et de résoudre les éventuels problèmes. En outre, une session de récapitulation est recommandée à la fin de la visite. En cas de visite courte, de deux ou trois jours, cette session peut cependant être remplacée par les réunions en soirée.

Les autres actions à considérer pendant la visite comprennent :

- › fournir à tous les participants un programme actualisé qui doit notamment comporter des informations sur les pauses et l'horaire des repas ;
- › vérifier si des participants ont des exigences diététiques spécifiques ou des allergies, de manière à en informer au préalable le service de restauration ;
- › fournir des badges d'identification aux participants ;

- › veiller à ce que le programme réserve assez de temps pour le voyage, en tenant compte de la circulation et des situations imprévues ;
- › fournir aux compagnies de transport des itinéraires afin qu'elles soient bien au courant des routes à suivre.

## Après la visite

Peu après la visite, les FLAG concernés devraient se transmettre réciproquement leur retour d'expérience et tâcher d'assurer le suivi de toute question pertinente. Avec ce retour d'expérience, les FLAG peuvent par exemple :

- › inviter les participants à donner un retour d'expérience individuel sur la visite ;
- › explorer la possibilité d'activités de suivi ou d'autres projets avec le FLAG hôte ;
- › diffuser les résultats de la visite et l'expérience acquise le plus largement possible (aux niveaux du FLAG, de la communauté, de la région et du pays) ;
- › rédiger un article pour la page Internet du FLAG, pour un quotidien local ou un forum ;
- › envoyer un message de remerciement aux participants de la zone hôte.

Un ou deux mois après la visite, le FLAG visiteur devrait envisager d'organiser une réunion pour tous ceux qui ont participé à la visite. Cette réunion servirait à maintenir les contacts et à évaluer les bénéfices retirés de la visite.

Ce type de réunion de suivi peut aussi aider à renforcer la mise en réseau des participants, ce qui peut entraîner de nouveaux avantages pour la zone concernée. Bien souvent, une visite d'étude met en présence des personnes qui se connaissent peu (par ex. des fournisseurs de services touristiques de différentes parties de la zone d'un FLAG, ou les directeurs de plusieurs FLAG, ce qui est également une possibilité) et leur donne l'occasion d'établir des liens dans un cadre très informel. Il arrive que ces liens débouchent sur la formation de nouveaux projets ou initiatives.

## Rechercher le soutien financier

La coopération peut déjà recevoir un soutien financier du budget du FLAG. Dans ce cas, une proposition peut être préparée et présentée directement au FLAG. Si le budget de la coopération est géré de façon centralisée, par l'autorité de gestion régionale ou nationale, par exemple, les FLAG concernés doivent présenter la proposition à cet organisme.

Dans cette dernière situation, il est important de clarifier, avec l'organisme concerné, quels types d'actions sont éligibles à un soutien, quelle est la procédure de candidature et quels sont les critères de sélection des projets.

## Une source d'information à ce sujet

*Guide à l'intention des organisateurs de visites d'étude destinées aux spécialistes de l'éducation et de la formation professionnelles – [http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4083\\_fr.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/4083_fr.pdf)*

## 3.2 Le parrainage



### Qu'est-ce que le parrainage ?

Dans le contexte qui nous occupe, le mot *parrain* désigne habituellement une personne expérimentée dans un domaine précis qui fournit des orientations à une autre personne qui n'a pas d'expérience ou en a moins. L'aspect le plus positif de l'appui du parrain vient du fait qu'il possède une expérience pratique dans un domaine similaire à celui du *filleur*. Les deux peuvent donc se comprendre assez facilement (ce qui n'est pas toujours le cas, par exemple, avec des experts ou consultants externes).

Le parrainage est le processus par lequel le parrain partage ses connaissances et son expérience avec le filleul. Il favorise ainsi le développement du filleul, et renforce sa confiance et sa capacité en vue d'assumer un certain rôle ou une certaine responsabilité. Le parrainage comporte en général les aspects suivants :

- › Une approche réactive dans laquelle le parrain et le filleul s'occupent des questions ou problèmes au moment où ils apparaissent, plutôt que de planifier le traitement de chaque thème.
- › Une relation de longue durée entre le parrain et le filleul.
- › Le parrain guide le filleul.
- › L'accent est placé davantage sur le développement global du filleul que sur des compétences spécifiques (il arrive que des questions personnelles soient également examinées).
- › Le parrain écoute, conseille et fait des suggestions.
- › Une interaction informelle et peu structurée : on se réunit quand le filleul a besoin d'orientations ; la communication par téléphone ou courrier électronique remplace parfois les réunions en face à face.

Aspect important, il n'appartient pas au parrain de se mettre à la place du filleul. Un parrain n'étant pas un consultant, il n'est pas censé accomplir des missions spécifiques pour le compte du filleul. Le rôle du parrain se borne à partager ses connaissances et expériences acquises dans des situations similaires ou comparables, dans le but de développer les compétences et capacités du filleul, de lui apprendre à utiliser son jugement pour prendre ses propres décisions. De la sorte, le filleul développe sa confiance et sa capacité à travailler de façon autonome. Il voit le parrain comme un modèle et non comme une personne dont il dépend.

Dans les milieux du développement local, de nombreux groupes d'action locale (LAG) Leader et d'autres agences de développement local ont mis en place des programmes de parrainage comme outil d'appui destiné aux propriétaires ou directeurs d'entreprises nouvelles ou en développement. Dans ce cas, le parrain est en général une personne dotée d'une solide expérience des affaires, qu'elle transmet à un propriétaire ou directeur d'entreprise moins expérimenté.

### Comment un parrain peut-il faciliter la mise en œuvre de l'Axe 4 ?

Dans le contexte du programme Leader, les membres et le personnel des GAL expérimentés ont assumé le rôle de parrains pour des homologues d'autres GAL ayant moins d'expérience. Ce rôle s'est avéré particulièrement important dans les passages entre les générations successives du programme (de Leader I à Leader II, de Leader II à Leader+ et, plus récemment, lors de la généralisation de Leader), quand de nouveaux GAL ont été mis en place.

Les nouveaux FLAG Axe 4 du PEF peuvent tirer des avantages similaires du parrainage pour développer les capacités de leur personnel et de leurs membres. Les parrains peuvent venir d'autres groupes locaux plus expérimentés ou de groupes situés dans d'autres zones. Quel que soit le cas, le parrainage peut contribuer à accélérer les progrès du filleul et, dès lors, à éviter des erreurs qui coûtent de l'argent et du temps.

Voici quelques cas où les conseils d'un parrain peuvent s'avérer particulièrement utiles :

#### **Pour les membres du FLAG :**

- › aider à clarifier les rôles et responsabilités des membres ;
- › renforcer les apports et contributions des membres du FLAG ;
- › délégation efficace auprès des sous-comités et des employés ou contractants ;
- › construction de consensus et prise de décisions efficace au sein des FLAG ;
- › règlement de conflits et négociation ;
- › résolution de problèmes ;
- › identification des bonnes pratiques et des pièges ;
- › recrutement et gestion d'un directeur et du personnel ;
- › suivi, évaluation et planification stratégique ;
- › consultation de la communauté locale.

#### **Pour le personnel du FLAG :**

- › gestion des fonds publics, y compris les procédures de gestion interne et d'élaboration de rapports ;
- › procédures d'évaluation des projets ;
- › travail efficace avec le conseil d'administration et les sous-comités du FLAG ;
- › communication efficace avec les groupes cibles ;
- › établissement de réseaux efficaces aux niveaux local, régional, national et transnational ;
- › procédures internes de révision et d'évaluation ;
- › gestion du personnel ;
- › résolution de problèmes ;
- › développement de projets ;
- › séparation entre les rôles de développement de projets et de prise de décisions ;
- › collaboration avec l'autorité de gestion.



## À quoi faut-il être attentif pour trouver un parrain approprié ?

### Identifier les besoins

Afin de trouver le parrain approprié et de tirer le meilleur parti du temps dont il dispose, il est important que le FLAG détermine avec précision ses attentes spécifiques par rapport au parrainage. Le FLAG doit pour cela identifier les domaines où ses membres ou son personnel ont des difficultés, ou les domaines perçus comme faibles où les problèmes pourraient être anticipés. Il est donc conseillé que la personne chargée de cette évaluation des besoins soit au courant de tout cela.

En réalisant l'évaluation des besoins, il importe de faire preuve de réalisme quant aux attentes. Un parrain n'étant pas un consultant, il ne lui sera pas demandé, par exemple, de mener des recherches, d'effectuer des évaluations approfondies ni d'élaborer des procédures ou méthodologies. Par contre, un parrain peut discuter de façon informelle de diverses préoccupations en transmettant à son interlocuteur le bénéfice de son expérience acquise dans des situations similaires.

### Trouver le bon parrain

Une fois que le FLAG a clairement défini ses besoins, l'étape suivante consiste à trouver le ou les bon(s) parrain(s). Le but est de trouver une personne qui possède des connaissances et de l'expérience dans les domaines identifiés par le FLAG et qui soit à la fois désireuse et capable de communiquer et transmettre ces connaissances et cette expérience. Si le FLAG a des besoins de nature très générale, il a plus de chances d'avoir un large choix de parrains potentiels. Si les besoins sont spécifiques, une recherche ciblée s'impose.

Dans l'un ou l'autre cas, il est utile de commencer par dresser un profil de la personne recherchée. Il faut notamment y inclure les connaissances et expérience requises ainsi que d'autres aspects importants comme les compétences linguistiques et de communication, la connaissance ou l'appréciation de la culture locale, etc.

Les réseaux régionaux ou nationaux et la Cellule d'appui FARNET peuvent aider à diffuser ce profil (via leurs sites Internet, lettres d'information, etc.). Grâce à leur connaissance d'autres réseaux plus vastes, il peuvent même recommander des personnes adéquates désireuses d'assumer la fonction.

Même si la recherche d'un parrain vise une personne en particulier, il peut être utile de commencer par se concentrer sur des zones, des FLAG, des GAL particuliers ou d'autres organisations ayant déjà relevé des défis similaires. Cela fait, on peut orienter la recherche sur des partenaires, compétences ou organisations spécifiques qui répondent au profil exigé.



**Conseil :** comme dans toute situation où des personnes travaillent en étroite collaboration, la personnalité est importante. Essayez de trouver un parrain dont la personnalité est compatible avec celle du filleul. Cette compatibilité favorisera l'établissement d'une relation de confiance et de respect mutuel.

### Planifier une mission de parrainage

Une fois le parrain adéquat identifié, l'étape suivante consiste à trouver la meilleure façon de financer le projet. Concevoir un projet de coopération conjoint peut être un moyen efficace d'y arriver. Le format de la proposition de projet dépend des exigences de l'autorité (ou des autorités) de gestion mais la proposition doit décrire la mission de parrainage et comprendre au moins les informations suivantes :

- › des informations de base sur le FLAG hôte ;
- › un bref profil du filleul (qui peut être une personne ou un groupe) et une description de son rôle dans l'organisation ;
- › les besoins du filleul et les objectifs de la mission de parrainage ;
- › un profil du parrain expliquant comment il a été sélectionné et évoquant son expérience utile pour les besoins du filleul ;
- › les actions à entreprendre, avec une description de la nature, la durée, les objectifs et les éventuels jalons du projet de coopération ;
- › les procédures de révision et d'évaluation ;
- › une ventilation des coûts prévus.

### Rechercher le soutien financier

La coopération peut déjà recevoir un soutien financier du budget du FLAG. Dans ce cas, le projet peut être présenté directement au FLAG pour approbation. Si le budget de la coopération est géré de façon centralisée, par l'autorité de gestion régionale ou nationale, par exemple, le FLAG doit présenter la proposition de projet à cet organisme.

Dans cette dernière situation, il est important que le FLAG commence par clarifier quels types d'actions sont éligibles à un soutien, quelle est la procédure de candidature et quels sont les critères de sélection des projets.

### Quelques sources d'information à ce sujet

*Bonnes pratiques de parrainage : des orientations européennes* – [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/products/sup/pro-029.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/products/sup/pro-029.pdf)

*The international standards for mentoring programmes in employment (ISMPE)* – <http://www.clutterbuckassociates.co.uk/downloadfile.aspx?ID=136>

### 3.3 *Le placement ou le stage*



#### **Qu'est-ce qu'un placement ou stage ?**

Dans le contexte des projets de coopération Axe 4, un placement ou un stage voit une personne d'une zone de pêche passer une période dans une autre zone de pêche. La personne en question occupe ce temps à acquérir de nouvelles connaissances ou compétences en travaillant et en apprenant auprès de ses homologues de cette autre zone de pêche.

Un placement implique habituellement un apprentissage «sur le tas», le participant ayant à assumer un poste temporaire au sein de l'organisation hôte. Quant au stage, il comprend normalement une combinaison d'apprentissage sur le tas et de formations structurées à certains intervalles. En général, l'organisation d'un stage est plus complexe et peut demander l'apport de formateurs externes. Pour cette raison, il est parfois plus réaliste pour les FLAG de privilégier les placements, éventuellement assortis d'une certaine dose de formation ou de coaching informel.

La durée d'un placement ou d'un stage peut varier en fonction des objectifs et de la situation des participants. Toutefois, étant donné les exigences en termes de temps pour le personnel et de ressources au sein des FLAG, les placements ou stages de plus de deux ou trois mois sont difficiles à organiser. D'ailleurs, une telle durée n'est probablement pas nécessaire.

#### **Qui participe à un placement ou stage ?**

Un placement ou stage peut être entrepris par un employé ou un membre d'un FLAG, ou par un autre intervenant de la zone d'un FLAG. S'il s'agit d'un employé ou membre d'un FLAG, l'objectif est habituellement de renforcer des capacités au sein du FLAG, en particulier des tâches, rôles ou responsabilités spécifiques.

Par exemple, un administrateur d'un FLAG pourrait entreprendre un stage dans un autre FLAG afin de se former à ses procédures de déclaration financière ou d'autres tâches administratives. L'approche peut aussi être plus générale : un directeur ou chef de projet d'un FLAG pourrait entreprendre un placement dans le but d'apprendre divers aspects du travail de ses homologues d'un autre FLAG.

Si le placement ou stage est entrepris par un autre intervenant de la zone du FLAG, l'objectif est habituellement de développer les capacités de cette personne à réaliser l'une ou l'autre tâche dans la zone de pêche (par ex. au sein d'un projet, d'une entreprise locale, d'une organisation bénévole, etc.), ce qui bénéficie indirectement à la communauté plus large et contribue à la mise en œuvre de la stratégie du FLAG. Dans ce cas, le placement ou stage peut faire partie d'un projet plus vaste soutenu par le FLAG.

Pour tout placement ou stage, il importe de veiller à ce que les compétences linguistiques du participant soient compatibles avec la langue de travail de l'organisation hôte. Si des problèmes linguistiques sont à prévoir, il peut être utile d'envisager une organisation hôte alternative ou une formation en langue.

#### **Comment organiser un placement ou stage ?**

Comme pour d'autres types de projet de coopération, la première étape devrait consister à évaluer les besoins spécifiques du participant. Il faut pour cela déterminer clairement quelles nouvelles compétences ou expérience il doit acquérir, mais aussi décider si un placement ou stage est bien la solution la plus appropriée. Cette évaluation facilite la recherche d'une organisation hôte adéquate. Les réseaux nationaux et la Cellule d'appui FARNET sont en mesure d'assister cette recherche.

Une fois qu'une zone ou organisation hôte appropriée a été identifiée, les parties concernées devraient travailler ensemble pour mieux définir le projet. Ce dialogue devrait déboucher sur un accord de programme de placement ou de formation, qui décrit les éléments suivants :

1. Le profil du participant et ses besoins en formation ou en apprentissage.
2. L'organisation hôte, son expérience ou connaissances dans les domaines visés, et le personnel clé concernés.

3. La personne de l'organisation hôte qui sera chargée de superviser le stage/placement, de suivre et d'évaluer les progrès, et de veiller à ce que le programme soit appliqué comme prévu.
4. La nature du placement ou stage. Dans le cas d'un placement, inclure une description de l'emploi et préciser comment celui-ci aidera à répondre aux besoins en apprentissage du participant. Dans le cas d'un stage, expliquer aussi quelle formation sera dispensée, par qui, avec quelle fréquence et pour quelle durée.
5. Les objectifs spécifiques du placement ou du stage, les résultats escomptés et, éventuellement, la certification qui en résultera.
6. La division des responsabilités entre les organisations participantes, avec notamment la répartition des coûts, la fourniture de l'équipement, les arrangements de logement, l'assurance, le voyage, etc.

#### **Échange de placement ou de stage**

Dans certains cas, il peut s'avérer préférable d'organiser un échange : chaque zone de pêche participante accueille des personnes en placement ou en stage de l'autre zone selon un schéma réciproque. L'avantage de ce système est que les deux zones bénéficient de la coopération. De plus, les placements ou stages ne doivent pas nécessairement s'effectuer simultanément. Ils peuvent être prévus à des moments différents. Ce type d'échange réciproque n'est cependant pas obligatoire. Pour cette raison, s'il a lieu, il est important qu'il soit justifié et que chaque placement ou stage réponde à des besoins réels.

#### **Se préparer au placement ou au stage**

Dans la plupart des cas, le FLAG hôte ou l'organisation hôte organise l'hébergement local et prépare l'accueil et l'introduction de la personne en stage ou en placement. Quant à cette personne, elle-même, son FLAG, un parent ou une organisation parraine se charge habituellement de l'organisation des vols éventuels et autres arrangements de voyage.

Avant le départ, il est conseillé à la personne en stage ou en placement de se renseigner sur la zone et l'organisation hôtes et d'établir un premier contact par téléphone et/ou courrier électronique.

Une fois dans la zone hôte, il est important que le responsable de la formation ou du placement veille à ce que la personne en stage ou en placement soit agréablement accueillie et que le programme d'activités prévu soit respecté. Pour l'organisation hôte, cette importante responsabilité doit être prise au sérieux. Il importe d'affecter des ressources suffisantes à certains moments particuliers. On ne peut accepter que des stagiaires ou personnes en placement soient chargés exclusivement de tâches répétitives, ennuyeuses ou sans rapport avec leurs objectifs d'apprentissage.

De son côté, la personne en stage ou en placement doit prendre ses responsabilités au sérieux. Elle doit notamment respecter les règles et législations des organisations hôte et des sponsors, et faire en sorte de tenir les engagements pris dans l'accord de stage ou de placement.

Il importe d'effectuer régulièrement le suivi et l'évaluation du placement ou du stage afin de s'assurer que ses objectifs soient atteints et que les problèmes éventuels soient résolus sans tarder.

Au terme du placement ou du stage, l'organisation hôte et le participant devraient rédiger ensemble un rapport sur les aspects suivants : les résultats obtenus, les progrès accomplis par rapport aux objectifs d'apprentissage, les difficultés ou problèmes survenus et la façon dont ils ont été résolus, et les besoins supplémentaires en formation ou développement qui ont été identifiés.

Il est normalement attendu que ce rapport soit présenté à l'organisation hôte et au sponsor. Le soutien ou le sponsoring peut en outre être soumis à une exigence de déclaration spécifique.

#### **Rechercher le soutien financier**

La coopération peut déjà recevoir un soutien financier du budget du FLAG. Dans ce cas, la proposition de projet peut être présentée directement au FLAG concerné pour approbation. Si le budget de la coopération est géré de façon centralisée, par l'autorité de gestion régionale ou nationale, par exemple, le FLAG doit présenter la proposition à cet organisme.



## 3.4 Le jumelage

### Qu'est-ce que le jumelage ?

Le jumelage est un dispositif par lequel deux FLAG du même État membre ou de plusieurs États membres conviennent d'établir une relation de longue durée dans le but de soutenir une coopération étendue entre leurs organisations et communautés. Cette relation est formalisée par un accord de jumelage à signer par les deux parties.

Dans le cadre de l'Axe 4, un soutien n'est accordé qu'aux dispositifs de jumelage conclus entre directeurs et conseils d'administration de FLAG. Toutefois, les projets de jumelage soutenus au titre de l'Axe 4 peuvent également mener à d'autres dispositifs de jumelage au sein des zones des FLAG, qui peuvent recevoir un soutien d'autres programmes de financement.



### Qui participe à un projet de jumelage ?

Étant donné que le jumelage consiste à développer une relation entre deux FLAG, les participants visés sont surtout les directeurs et membres des conseils d'administration des FLAG. Toutefois, comme l'objectif principal du jumelage est de créer des conditions propices à d'autres types de coopération, d'autres acteurs des zones de pêche concernées peuvent également y être indirectement associés.

### Quelles sont les principales étapes d'un jumelage ?

#### 1. Identifier le besoin ou l'opportunité

Avant de s'engager dans un dispositif de jumelage, il importe d'identifier les besoins ou opportunités auquel ce dispositif pourrait répondre. Ces besoins ou opportunités devraient être spécifiquement liés à la stratégie locale de développement du FLAG. Cette première étape devrait permettre au FLAG d'élaborer des objectifs préliminaires pour le projet de jumelage.

## 2. Trouver le partenaire adéquat

Trouver le bon partenaire est l'étape la plus importante de tout dispositif de jumelage. Paradoxalement, il s'agit de trouver un partenaire qui soit à la fois semblable et différent. Semblable dans le sens que les deux FLAG ont des intérêts et préoccupations communs ou partagés, et différent dans le sens qu'ils ont encore des choses nouvelles à s'apprendre et à se partager.

Un FLAG peut, par exemple, rechercher un partenaire venant d'une zone ayant un profil similaire mais différent du point de vue culturel et suivant une approche différente pour relever les défis ou exploiter les opportunités.

Afin de faciliter la recherche d'un partenaire, le FLAG devrait préparer une proposition résumée qui pourrait inclure le profil de sa zone, la description de ses principaux défis et opportunités, ainsi que ses aspirations et objectifs pour le projet de jumelage. Cette proposition peut être diffusée dans l'ensemble du réseau par le biais des réseaux nationaux et de la Cellule d'appui FARNET.

Le FLAG qui envisage un jumelage devrait passer du temps avec les représentants des FLAG partenaires potentiels. Ensemble, ils peuvent ainsi évoquer leurs idées et attentes et rechercher des conceptions et aspirations communes avant de s'engager dans un dispositif de jumelage de longue durée.

## 3. Définir des objectifs communs

Une fois identifié le partenaire de jumelage, les deux partenaires devraient travailler ensemble à définir et affiner les objectifs du projet de jumelage ainsi que les types d'activités qu'ils désirent mener. Ces éléments peuvent être inscrits dans un accord de jumelage, à signer par les deux parties.

Pendant les étapes initiales d'une relation de jumelage, il s'agit surtout pour les partenaires d'apprendre à se connaître, de mieux comprendre leurs cultures et traditions respectives et, en général, d'instaurer des liens de confiance et d'amitié. Les projets entrepris durant cette période ont tendance à s'articuler autour d'événements et d'échanges culturels, de conférences et d'autres actions de courte durée. Au fur et à mesure du développement de la relation entre les deux communautés, des projets plus ambitieux et plus durables peuvent être envisagés.

## 4. Créer une structure d'appui

Dans chaque zone partenaire, la constitution d'une équipe spéciale est essentielle pour la réussite du dispositif de jumelage. Une équipe ou un comité de jumelage, de petite taille mais à orientation active, peut contribuer à maintenir le contact, développer et revoir les objectifs du jumelage, coordonner ses actions, rechercher le financement et informer régulièrement l'ensemble de la communauté sur l'évolution du jumelage.

## 5. Planifier pour le long terme

Pour récolter les bénéfices réels du jumelage, le dispositif doit pouvoir résister au temps qui passe. De véritables liens d'amitié et de confiance entre les personnes et organisations ne peuvent se tisser qu'avec le temps. Une fois mis en place, ces liens créent des opportunités pour de nombreux projets et initiatives qui ne seraient pas possibles dans le cadre d'une relation de plus courte durée. Il est donc important que les partenaires planifient pour le long terme et prévoient des structures et dispositions durables.

## Le jumelage, tremplin vers d'autres formes de coopération

Une relation de jumelage réussie crée habituellement un contexte commun ou partagé dans lequel d'autres formes de coopération peuvent se mettre en place. Des échanges d'expérience, des visites d'étude, des placements et stages, des conférences et événements conjoints ainsi que des projets de coopération plus avancée sont autant d'initiatives susceptibles d'émerger du contexte d'un dispositif de jumelage. En fait, les possibilités qu'ont les communautés de progresser de simples échanges vers des projets de coopération plus avancée augmentent beaucoup dans le contexte d'un dispositif de jumelage, où des structures existent déjà pour favoriser une poursuite de la coopération.

## Évaluer la relation

Le jumelage étant un engagement de longue durée, il est vital de veiller à ce que ce dispositif soit régulièrement évalué par les partenaires, cela afin de maintenir son utilité pour les FLAG et les communautés qui y participent.



#### Rechercher le soutien financier

La coopération peut déjà recevoir un soutien financier du budget du FLAG. Dans ce cas, une proposition peut être préparée et une décision prise par le FLAG lui-même. Si le budget de la coopération est géré de façon centralisée, par l'autorité de gestion régionale ou nationale, par exemple, le FLAG doit présenter la proposition à cet organisme.

Dans cette dernière situation, il est important de clarifier, avec l'organisme concerné, quels types d'actions sont éligibles à un soutien, quelle est la procédure de candidature et quels sont les critères de sélection des projets.

Outre le FEP, il existe d'autres sources de financement de l'UE pour les jumelages, notamment le Programme Citoyenneté de l'UE 2007-2013 ([http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/programme/about\\_citizenship\\_fr.php](http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/programme/about_citizenship_fr.php)), qui soutient les jumelages entre municipalités de l'UE.

#### Une source d'information à ce sujet

*Guide du jumelage européen du Conseil des communes et régions d'Europe – <http://www.twinning.org/fr/page/d%C3%A9couvrez-un-univers-de-jumelages.html>*

## 3.5 Les ateliers ou conférences thématiques



### Qu'est-ce qu'un atelier ou une conférence thématique ?

Les zones de pêche des quatre coins de l'UE doivent relever des défis similaires et ont souvent un potentiel et des opportunités de même nature. Il est donc naturel que des thèmes communs émergent des stratégies de développement des FLAG. La diversification des activités économiques – par exemple au moyen de la pêche touristique ou de l'énergie renouvelable –, la protection environnementale et le développement communautaire sont autant d'éléments qui ajoutent de la valeur aux produits de la pêche et constituent quelques-uns des grands thèmes d'actualité dans la plupart des zones de pêche.

À l'intérieur même de ces grands thèmes, des sous-thèmes plus spécifiques, susceptibles de présenter un intérêt commun pour les FLAG, pourraient émerger. Le *branding* de produit, le marketing touristique, la pollution marine, l'énergie marémotrice ou la création d'opportunités pour les jeunes ou les femmes dans les zones de pêche sont des exemples de domaines susceptibles d'intéresser de nombreux FLAG.

Dans ce contexte, l'organisation d'un atelier ou d'une conférence thématique peut être un moyen efficace de réunir une série de FLAG ou d'intervenants pour qu'ils partagent leurs idées et expériences ou bénéficient des connaissances apportées par des experts. Ce type de coopération ou d'échange à plus grande échelle, qui associe de nombreux intervenants de zones très différentes, peut parfois donner lieu à la création de plates-formes ou de réseaux. Il est souvent le catalyseur d'autres types de coopération entre les participants.

### Quel est le but d'un atelier ou d'une conférence thématique ?

Les principales raisons qui poussent des FLAG à organiser un atelier ou une conférence thématique sont notamment :

- › partager des expériences similaires à ce qui est proposé ou partager l'expérience de ce qui a été fait dans différents domaines ;
- › identifier des bonnes ou meilleures pratiques qui peuvent inspirer ou guider l'action des intervenants dans les zones de pêche ;
- › bénéficier conjointement de connaissances d'experts concernant le sujet ou le thème en question ;
- › établir des liens entre des zones qui partagent un intérêt pour un thème ou sujet particulier ;
- › donner un retour d'expérience ou des orientations aux décideurs.



## Qui participe aux ateliers ou conférences thématiques ?

Comme dans tout projet de coopération, la première étape consiste habituellement à identifier un besoin ou une opportunité. Cela ressort souvent d'une discussion avec des intervenants locaux, mais il peut aussi incomber au FLAG de prendre l'initiative de développer un projet. Il est toutefois important que les intervenants locaux concernés participent d'emblée si l'on veut s'assurer de répondre aux besoins réels et garantir une véritable appropriation du projet par la communauté. Cela peut être facilité par la constitution d'un comité organisateur, comprenant des représentants du FLAG ainsi que des groupes ou secteurs locaux qui participeront à l'atelier ou conférence et en bénéficieront.

## Comment organiser un atelier ou événement thématique ?

Il existe beaucoup d'informations sur l'organisation d'ateliers ou de conférences. Nous n'allons pas les répéter ici. Toutefois, concernant l'organisation d'un atelier ou d'une conférence thématique en tant que projet de coopération dans le cadre de l'Axe 4, plusieurs aspects spécifiques sont à prendre en considération, notamment :

### 1. Elaborer le thème et les objectifs

La première étape de l'organisation d'un atelier ou d'une conférence thématique consiste à en élaborer le thème (et les sous-thèmes) et les objectifs. Le thème de l'événement devrait avoir un rapport direct avec l'opportunité ou le besoin local identifié. Ce thème doit être suffisamment précis car il doit viser des préoccupations spécifiques du FLAG porteur de l'idée. En revanche, il doit aussi être suffisamment général pour intéresser d'autres zones de pêche. Si ce n'est pas le cas, le projet ne suscitera pas un intérêt suffisant pour justifier un atelier ou une conférence. Un autre type de projet de coopération pourrait alors mieux convenir à la situation.

### 2. Trouver les bons partenaires

Une fois que le thème général et les objectifs de l'événement ont été établis, la recherche de partenaires peut commencer. Comme dans tout projet de coopération, le but doit être de trouver des partenaires qui partagent un intérêt pour le thème proposé mais aussi qui ont des compétences et une expérience complémentaires à apporter au projet. Bien qu'il n'y ait pas de limite supérieure au nombre de partenaires, la complexité de la gestion du partenariat et les efforts à réaliser pour garder l'orientation spécifique de l'événement font qu'un partenariat très vaste n'est pas souhaitable. Ayez à l'esprit que des membres de FLAG et d'autres intervenants peuvent être invités à contribuer à l'événement (à titre d'orateurs, d'exposants ou de participants) sans nécessairement en être des partenaires.

La Cellule d'appui FARNET et les réseaux nationaux peuvent aider à rechercher des partenaires. Cela ne doit pas empêcher les FLAG de faire bon usage des outils, des sources d'information et des possibilités de mise en réseau pour apprendre à connaître d'autres FLAG et leurs zones. Ces moyens seront d'un grand secours quand il s'agira d'identifier des partenaires potentiels pour la coopération.

### 3. Elaborer le programme

Lorsque les partenaires ont été identifiés, l'étape suivante consiste à élaborer la proposition de projet. Le thème et les objectifs doivent être à nouveau débattus, cette fois avec tous les partenaires. Le programme de l'événement doit ensuite être élaboré, ce qui nécessite des discussions et la prise de décisions sur une série d'aspects, notamment : la structure de l'événement (sessions en groupe restreint, plénière, etc.), les sujets à traiter, les orateurs, modérateurs et présidents, ainsi que le lieu, la restauration, l'interprétation et, donnée importante, la date de l'événement. En fixant la date, veillez à réserver assez de temps pour l'organisation. Les événements internationaux de cette nature demandent en général environ quatre mois pour être organisés.



Il est utile de diffuser une première annonce de l'événement dès que son thème général et la date ont été convenus. De la sorte, les participants potentiels disposeront de suffisamment de temps pour organiser leur agenda.

Un autre aspect important à considérer à ce stade est la langue de l'événement. Prenez bien en compte les compétences linguistiques des orateurs et des participants et, si nécessaire, prévoyez une interprétation et la traduction des textes.

#### 4. Convenir du budget

Pour les partenaires, se mettre d'accord sur un budget constitue une tâche préliminaire importante. Il faut, autant que possible, baser le budget sur des devis réels ou estimations de prix émanant de fournisseurs de services et autres. Une fois le budget fixé, il faut également discuter et convenir de la contribution de chaque partenaire.

#### 5. Coordonner les aspects logistiques

Organiser un événement peut s'avérer une tâche très exigeante. C'est pourquoi il est important que les responsabilités soient clairement définies et que l'un des partenaires assume le rôle de coordinateur. Celui-ci devra superviser la répartition logistique des tâches et veiller à ce que chaque tâche soit accomplie comme convenu. Voici les principales tâches de cette nature :

- › trouver un lieu adéquat et établir un contact avec les gestionnaires de ce lieu ;
- › trouver et organiser un hébergement approprié pour les participants et les contributeurs ;
- › promouvoir l'événement, notamment en organisant le matériel pour l'atelier ou la conférence et en créant une page ou un site Internet ;
- › gérer les inscriptions et réservations ;
- › prendre et garder contact avec les orateurs et exposants ;
- › organiser des visites du projet ou du site ;
- › gérer les inscriptions sur place ;
- › assurer les relations avec les médias ;
- › diffuser les résultats ou conclusions.

#### 6. Mise en réseau

Les ateliers et conférences thématiques offrent une excellente occasion de mise en réseau. Cette caractéristique devrait être prise en compte lors de la planification de l'événement. Le programme doit réserver un temps suffisant aux contacts informels entre participants (pauses déjeuner et café, sessions Open Space, etc.). Des espaces de mise en réseau ou de réunion devraient être aménagés sur le lieu de l'événement (espace d'exposition ou de mise en réseau).

Une approche couramment suivie pour faciliter la mise en réseau consiste à organiser pour les participants une réception lors de la soirée de la veille de l'événement, au moment où la plupart des participants arrivent. De cette façon, on peut encourager les participants à s'inscrire avant la réception et émettre les badges d'identification.

Il faut aménager avec soin la salle de réception (par ex., debout, les gens ont plus tendance à se mélanger que s'ils sont assis). En outre, la présence des organisateurs de l'atelier ou conférence peut faciliter les présentations et animer généralement la réception.

#### 7. Une exposition dans le cadre de l'atelier ou conférence

L'exposition est un autre moyen efficace de promouvoir la mise en réseau. Elle permet aux contributeurs et aux participants de présenter des informations complémentaires sur les projets ou initiatives ayant un rapport avec le thème de la conférence. Les exposants potentiels peuvent être invités à soumettre les détails de leur projet ou initiative avant qu'une décision ne soit prise concernant l'attribution de l'espace.

Il faut vérifier auprès des gestionnaires du lieu si des panneaux d'affichage et des stands sont disponibles. Quant aux exposants, il importe de leur faire part bien avant l'événement des spécifications et critères à respecter.

### 8. Visites de projets ou de sites

Les visites de projets ou de sites peuvent être efficaces pour montrer les aspects concrets d'actions ou de projets qui ont été évoqués pendant l'atelier ou la conférence. Elles peuvent également aider les participants à mieux appréhender la zone concernée et les thèmes examinés pendant l'atelier ou la conférence. De plus, ces visites constituent une pause bienvenue au milieu de discussions plus intenses.

### 9. Relations avec les médias

Un atelier ou une conférence, surtout avec l'assistance de participants internationaux, peut donner au FLAG hôte l'occasion idéale de faire parler de lui au niveau local, voire régional ou national. Le contact avec les médias devrait être établi le plus tôt possible puis maintenu avant, pendant et après l'événement. Les communiqués de presse, photos et autres matériels de promotion sont des éléments à ne pas négliger.

### Exploiter les résultats

L'événement peut être très productif en soi mais les activités de suivi peuvent contribuer à en étendre les bénéfices, tant pour les participants que pour le public en général. Les activités de suivi possibles sont notamment :

- › la publication des présentations et des conclusions sur le site Internet ;
- › la publication des comptes rendus de l'événement ;
- › une conférence de suivi dans l'une des autres zones partenaires (pour développer davantage le thème en question ou pour aborder un thème différent mais lié) ;
- › l'établissement d'une relation plus permanente entre les partenaires du projet sous la forme d'un réseau ou d'une plate-forme, éventuellement en invitant d'autres partenaires ;
- › des projets de coopération de suivi menés par les partenaires ou certains des participants à l'atelier ou conférence.

### Rechercher le soutien financier

La coopération peut déjà recevoir un soutien financier du budget du FLAG. Dans ce cas, la décision de financement peut être prise par le FLAG. Si le budget de la coopération est géré de façon centralisée, par l'autorité de gestion régionale ou nationale, par exemple, le FLAG doit présenter la proposition à cet organisme.



**Conseil :** veillez à informer la Commission européenne, la Cellule d'appui FARNET et votre réseau national sur les ateliers ou conférences que vous comptez organiser. Cette précaution contribue à promouvoir l'événement et à faire en sorte que les connaissances et informations générées se diffusent dans l'ensemble du réseau.

### Une source d'information à ce sujet

Guide pour l'organisation d'un séminaire ou d'une conférence, publié par l'équipe de communication du programme LIFE de l'UE (2009) – [http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/comtools/resources/documents/organising\\_sem\\_confer\\_lifeplus.pdf](http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/comtools/resources/documents/organising_sem_confer_lifeplus.pdf)

## 3.6 Les projets de coopération avancée



### Qu'est-ce qu'un projet de coopération avancée ?

Les visites d'étude, le parrainage, les placements et stages, le jumelage et les ateliers ou conférences thématiques constituent souvent un tremplin vers des projets de coopération plus avancée. Pour concrétiser cela, il faut que les partenaires se mettent d'accord pour aller plus loin que l'échange d'idées et d'informations et investir ensemble dans le développement et l'exploitation d'un produit, d'une technique, d'un outil ou d'un service.

Comme dans d'autres types de projets de coopération, les partenaires des projets avancés peuvent venir du même pays (coopération interrégionale) et/ou de différents pays (coopération transnationale). Toutefois, en général, il y a plus de possibilités de coopération avancée et les projets sont souvent plus faciles à gérer lorsque les zones partenaires sont proches les unes des autres ou très complémentaires dans un domaine particulier.

### Qui participe aux projets de coopération avancée ?

Habituellement développés par le FLAG, les projets de coopération avancée peuvent cependant bénéficier de la participation d'autres personnes ou organisations de la même zone que le FLAG. Ils peuvent également associer des partenaires de zones de pêche dépourvues de FLAG, même si les activités de ces partenaires ne peuvent être financés au titre de l'Axe 4. Bien que ces projets doivent impliquer des partenaires d'au moins deux zones, l'expérience tirée d'autres programmes montre que de tels projets associent souvent des partenaires issus de trois zones, voire davantage.

### Quels types d'actions peuvent être envisagés ?

Les projets de coopération avancée doivent être cohérents avec les stratégies locales de développement des FLAG participants, et aider les partenaires à atteindre des objectifs stratégiques identifiés au sein de leurs zones de pêche.

Ces projets devraient également permettre aux FLAG d'entreprendre des actions ou d'atteindre des objectifs qui ne seraient pas possibles pour un FLAG isolé. Ils peuvent notamment permettre le développement d'un produit plus complet (par ex. un sentier littoral qui traverse plusieurs zones de FLAG) ou la mise en commun de ressources humaines ou financières (par ex. le développement d'un centre de traitement ou d'autres projets gourmands en ressources).

De même, ces projets peuvent aider des FLAG à atteindre une plus grande échelle (par ex. pour développer une initiative de commercialisation internationale impliquant éventuellement des zones de pêche de plusieurs pays) ou une masse critique (par exemple, pour mettre en place un projet international de formation ou d'éducation). Il y a beaucoup de possibilités,

l'aspect important étant que les projets ajoutent de la valeur à la stratégie locale et non qu'ils détournent des ressources de sa mise en œuvre.

### Quelles sont les étapes à suivre ?

Vous trouverez ci-dessous une vue d'ensemble des principales étapes du développement d'un projet de coopération avancée. Pour prendre connaissance des détails de chacune de ces étapes ainsi que d'autres aspects de la coopération avancée, notamment la gestion et la mise en œuvre de projets, veuillez consulter les nombreux excellents guides élaborés pour Leader et d'autres programmes de l'UE (voir plus bas) :

1. *Identifier le besoin ou l'opportunité* : à quel besoin ou opportunité spécifique le projet de coopération répond-il ? Quel bénéfice ou valeur ajoutée justifie la complication supplémentaire impliquée par le fait de travailler avec des partenaires d'autres zones ?
2. *Développer l'idée du projet* : une fois l'opportunité ou le besoin identifié, il convient de développer l'idée du projet. Cette étape devrait aussi inclure une description des apports attendus du ou des partenaires potentiels, et une indication des résultats qu'ils pourraient s'attendre à réaliser.
3. *Trouver un ou des partenaires adéquats* : trouver les bons partenaires revêt une importance critique. L'Unité d'appui FARNET et les réseaux nationaux peuvent faciliter ce processus. Les réunions et conférences sont également une bonne occasion d'établir des liens et de trouver des partenaires adéquats.
4. *Répondre à une recherche de partenaires* : les FLAG reçoivent forcément des informations ou des demandes d'autres zones de pêche concernant des projets de coopération avancée. Ces démarches semblent parfois encourageantes : le thème peut paraître intéressant ou le domaine attrayant, mais soyez prudent ! Les projets de coopération avancée impliquent un engagement sérieux en temps et en ressources. En règle générale, si une proposition de coopération ne correspond pas aux objectifs de votre stratégie locale et n'y apporte pas suffisamment de valeur ajoutée, n'y répondez pas.
5. *Préparer la proposition de coopération* : une fois que les partenaires ont été identifiés et qu'ils ont donné leur accord de principe pour coopérer, l'étape suivante consiste à élaborer la proposition de coopération. Pendant cette étape, les partenaires doivent montrer de la flexibilité dans leurs idées et être disposés à écouter, négocier et trouver des compromis, sans quoi ils ne pourront conclure un véritable partenariat. La proposition de projet doit comprendre au moins ces éléments :
  - a. une présentation de la structure et de l'organisation du partenariat ;
  - b. une description du territoire du partenaire chef de file et de ceux des autres partenaires ;
  - c. les objectifs communs et individuels ;
  - d. les actions (communes et individuelles) proposées ;
  - e. les détails de la structure de mise en œuvre (le projet sera-t-il mis en œuvre par les partenaires, ou une nouvelle structure sera-t-elle mise en place ?) et la localisation des actions prévues dans le cadre du projet ;
  - f. la description des rôles spécifiques des partenaires ;
  - g. les projections financières et les sources de financement ;
  - h. un calendrier indicatif pour les réalisations du projet ;
  - i. la stratégie de communication (à destination des groupes internes et externes) ;
  - j. les résultats et la valeur ajoutée escomptés ;
  - k. le cadre de suivi et d'évaluation.

Normalement, une réunion des partenaires est nécessaire pour conclure cette proposition. Il faut pour cela prévoir certains frais payés d'avance.
6. *Conclure un accord de coopération* : l'expérience tirée du programme Leader montre à quel point il importe de se mettre d'accord, dès le début du projet, sur la façon dont la gestion, l'administration, la communication et les responsabilités financières doivent être partagées entre les partenaires. Cela est particulièrement important dans les situations où il n'existe pas de structure partagée et où la responsabilité de la mise en œuvre du projet est répartie entre les partenaires.



**Conseil :** pour le développement et la gestion du projet, il est indispensable d'en avoir une compréhension claire et commune. Les différences linguistiques et culturelles peuvent poser des défis considérables aux projets de coopération. En cas de différences linguistiques, il faut donc impérativement prévoir de bons services d'interprétation professionnels. De même, des comptes rendus détaillés, qui mettent en évidence les décisions et les responsabilités attribuées, doivent être distribués dès que possible après les réunions.

## Rechercher le soutien financier

La coopération peut déjà recevoir un soutien financier du budget du FLAG. Dans ce cas, la décision de financement peut être prise par le FLAG. Si le budget de la coopération est géré de façon centralisée, par l'autorité de gestion régionale ou nationale, par exemple, le FLAG doit présenter la proposition à cet organisme.

Les projets de coopération avancée comportant parfois un élément productif, un cofinancement peut s'avérer nécessaire pour une partie du budget. Le pourcentage de cofinancement requis dépend du type d'actions à entreprendre, de la zone où le projet sera mis en œuvre, de la répartition des bénéfices du projet, du budget du FLAG et d'autres facteurs spécifiques de la zone du FLAG.

Les porteurs de projet de coopération avancée peuvent également s'adresser à d'autres sources de financement de l'UE, comme le Fonds social européen (FSE), le Fonds européen de développement régional (FEDER), le Programme-cadre pour la compétitivité et l'innovation (CIP) et le programme communautaire LIFE+, entre autres. Ces programmes ont tous des priorités et procédures différentes, sur lesquels il est conseillé de se renseigner.

## Quelques sources d'information à ce sujet

*Guide et boîte à outils sur la coopération européenne intégrée*, publiés par le Point de contact du Réseau européen de développement rural (2010) – [http://enrd.ec.europa.eu/leader/2007-2013/tnc-guide/en/tnc-guide\\_home\\_en.cfm](http://enrd.ec.europa.eu/leader/2007-2013/tnc-guide/en/tnc-guide_home_en.cfm)

*Cooperation in LEADER+ : the actual benefits for the local areas*, publié par le Point de contact de LEADER+ (2007) – [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/cooperation/duquet\\_cooperation.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/cooperation/duquet_cooperation.pdf)

*Practical Guide: How to set up and implement your project for territorial cooperation*, publié par l'Unité de réseau (NNU) de Leader+ en France – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/cooperation/territorialcooperation.pdf>

*Coopération transnationale entre territoires ruraux : un guide méthodologique*, publié par l'Observatoire européen LEADER II / AEIDL – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-fr/coop/coop1.pdf>

*La coopération transnationale dans le cadre de Leader II : leçons du passé, outils pour le futur*, publié par l'Observatoire européen LEADER II / AEIDL (2001) – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-fr/biblio/cooperation/cooperation.pdf>

*Territorial Cooperation Project Management Handbook*, publié par Interact (2007) – [http://www.northernperiphery.eu/files/archive/Downloads/Project\\_Management\\_Guidance/Territorial\\_Cooperation\\_Project\\_Management\\_Handbook\\_INTERACT.pdf](http://www.northernperiphery.eu/files/archive/Downloads/Project_Management_Guidance/Territorial_Cooperation_Project_Management_Handbook_INTERACT.pdf)

*Guide EQUAL de la transnationalité*, publié par la Commission européenne (2001) – [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/data/document/transnatguide\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/transnatguide_fr.pdf)





### **FARNET Support Unit**

Rue Saint Laurent 36-38 – B-1000 Bruxelles

T +32 2 613 26 50 – F +32 2 613 26 59

info@farnet.eu – www.farnet.eu