



Trucs & ficelles

Contact : Xavier Delmon
Coordonnées :
019/54.60.51
x.delmon@trame.be

Fiche n° 8

Titre : La coopération de A à Z

Thème : Coopération

1. La coopération de A à Z.

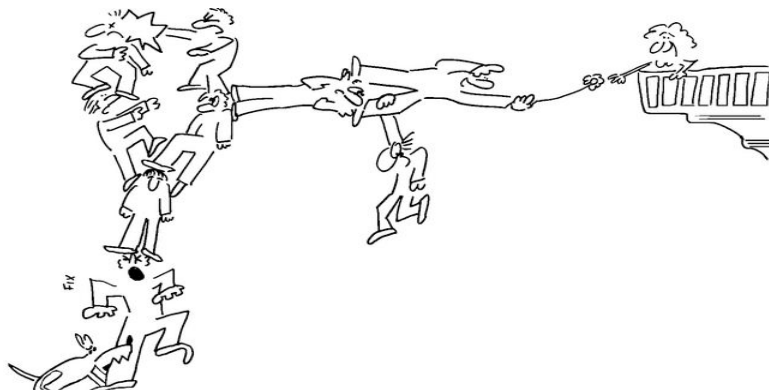
1. Introduction

Avant même de se lancer dans une démarche de coopération, que cette dernière soit intrarégionale, interrégionale ou transnationale, il est important de se faire une idée plus précise des difficultés que l'on risque de rencontrer et des éléments et étapes, auxquels il conviendra d'être particulièrement attentif afin de réussir ce type de démarche particulièrement exigeante.

Fruit de pratiques professionnelles et de l'utilisation de travaux méthodologiques auxquels la Cellule d'animation Leader+ Wallonie à apporter son concours lors de l'élaboration, les conseils qui suivent ont été testés par de nombreux acteurs de projets de coopération européens, notamment dans le cadre de Leader et d'Interreg. Rien d'abstrait donc, mais plutôt une mise à disposition, une remise en forme d'un certain nombre d'ingrédients de la coopération. A ce titre, n'oublions pas que les acquis de l'expérience Leader II méritent plus que jamais d'être valorisés. Ils ont fait l'objet d'une capitalisation importante aujourd'hui à disposition des acteurs Leader+ (cfr. références en fin de fiche)

Dès que l'on parle de coopération, il convient d'aborder la notion de **partenariat**. C'est une des bases essentielles de tout projet de coopération. Qu'apporte habituellement un partenariat ?

Le partenariat est un moyen d'atteindre ensemble des objectifs que chaque partenaire ne peut atteindre seul par manque de moyens, de temps, etc ;
Il permet de mutualiser des moyens/forces/compétences (financiers, logistiques, humains, ...) ;
Il permet de susciter ou structurer une dynamique de coopération sur un thème ou un territoire ;
Il permet de dégager des plus-values communes ;
Il favorise le développement d'angles de vue collective plus globale.

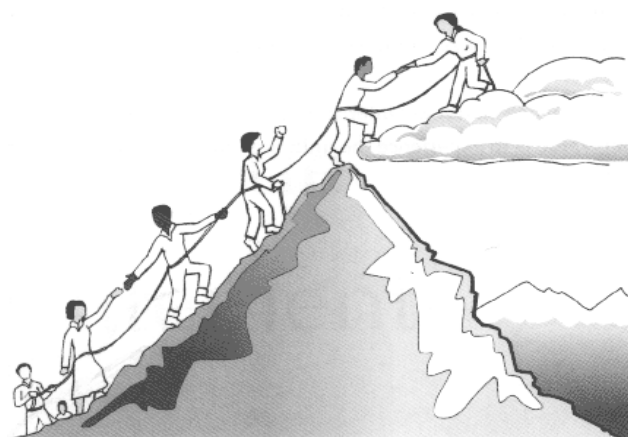


II. La coopération, une démarche exigeante...

Les échanges interrégionaux ou transnationaux ne sont jamais faciles à organiser. Ils nécessitent du temps, de l'énergie et impliquent des ressources financières non négligeables. Ils exigent une rigueur au moins égale à celle qu'implique la mise en œuvre des projets du GAL. De plus, ils comportent des dimensions souvent inhabituelles pour les acteurs locaux (dimension interculturelle, facteurs émotionnels, etc.). Le facteur temps y joue un rôle essentiel.

III. Pourquoi coopérer ?

C'est avant tout, aujourd'hui, une condition de base en matière de compétitivité des territoires. Ceux qui ont coopéré ou vont coopérer avec d'autres territoires européens se trouvent en position favorable en regard des autres territoires limitrophes; ils appartiennent à des réseaux, ils développent de nouvelles pratiques et s'inscrivent dans des partenariats qui leur permettent de se faire connaître et donc d'agir tant à l'échelon régional que national et européen.



Si l'on analyse plus en détail les raisons de coopérer, on s'aperçoit qu'un grand nombre de celles-ci tombent sous le sens. Mais peu sont souvent clairement formulées. Cette formulation est cependant très importante, car elle permet aux promoteurs de tout projet de coopération de sensibiliser, convaincre et faire progressivement adhérer des acteurs peu familiers des pratiques et du contexte de la coopération.

Ces raisons sont par exemple :

Prolonger et renforcer sa stratégie de développement territorial

- En enrichissant son projet d'une dimension internationale ;
- En identifiant des nouvelles réponses aux défis du territoire ;
- En observant des expériences extérieures ;
- En sortant de son contexte, de « lever le nez du guidon » ;
- En trouvant et testant de nouvelles idées.

Valoriser ses productions locales

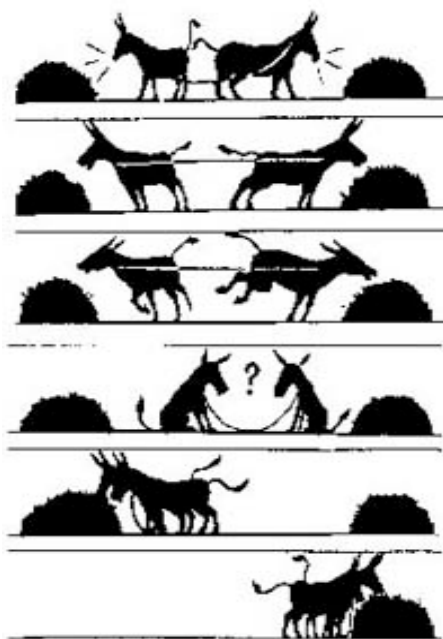
- En faisant tout simplement connaître son territoire et ses productions à l'extérieur ;
- En sortant de l'anonymat.

Renforcer sa cohésion, son identité, son image

- En activant la coopération comme moyen de mobiliser différentes catégories d'acteurs sur un positionnement du territoire vis-à-vis de l'extérieur ;
- En suscitant de nouveaux partenariats locaux ;
- En communiquant en interne et en externe sur la coopération pour renforcer l'image et l'identité de son territoire.



Découvrir d'autres modes de penser et d'agir



- En allant à la rencontre de l'autre ;
- En se confrontant à d'autres points de vue sur le développement et en affinant/renouvelant la perception que l'on a de son propre territoire à la lumière du regard d'acteurs extérieurs ;
- En suscitant des synergies entre ceux ayant des pratiques et des savoir-faire et ceux qui n'en n'ont pas.

Développer l'ouverture européenne de son territoire

- En sensibilisant progressivement les acteurs de son territoire à la dimension européenne ;
- En faisant prendre conscience, à travers la coopération, du positionnement et de la situation de son territoire rural au sein de l'UE (échelle de comparaison).

Profiter du soutien de Leader+

- En termes de moyens, de contacts et de sources d'information
- En termes d'assistance technique (Interface)

Se préparer à l'après 2006



- En utilisant Leader+ comme une école de la coopération, en développant une expérience permettant de se familiariser et d'utiliser d'autres programmes européens ;
- En se préparant à la nouvelle donne communautaire susceptible de réduire les interventions en faveur du développement et en donnant la priorité aux actions de coopération transfrontalière, transnationale et interrégionale (Interreg p. ex).

IV. Phases d'un projet de coopération

IV.1. Une phase préparatoire essentielle :

La phase préparatoire de tout projet est essentielle. Celle d'un projet de coopération l'est encore plus. Elle conditionne la réussite ou l'échec de toute l'entreprise...

Avant même de rechercher des partenaires, il convient de réaliser plusieurs étapes :

Une **première phase** consiste à réaliser un inventaire de l'existant. A ce stade, il convient :

- D'identifier les acteurs de son territoire susceptibles de s'impliquer dans la coopération ;
- D'analyser les expériences des acteurs du territoire, passées ou en cours.

La constitution d'un GT dédié à ce sujet peut se révéler judicieux afin :

- De mobiliser les acteurs ;
- De clarifier ses idées (réflexion stratégique) afin de définir un projet de coopération qui réponde réellement aux besoins du territoire.

Cette première étape permet d'établir des priorités. **Le projet de coopération doit apporter une plus-value aux secteurs d'activités du GAL, aux acteurs du territoire.**

Une fois identifiées les priorités, il convient de les hiérarchiser et d'évaluer leur faisabilité (moyens, ressources, réalisme du calendrier d'exécution, échéances, etc.) afin de concentrer l'effort sur les éléments stratégiques pour le territoire Leader.

Enfin, c'est essentiel, il convient de communiquer sur les résultats et travaux de cette première étape en dressant un bilan/offre de la demande des acteurs du territoire afin de sensibiliser et assurer le portage ultérieur du projet finalement retenu.

Au terme de cette première étape, il est souvent utile de pouvoir établir un tableau synthétique du type de ce qui suit :

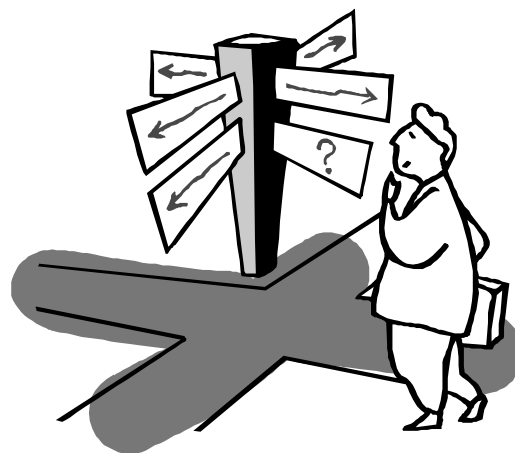
Thème Secteur Opérateur	Rôle attendu du GAL	Description du projet	Etat d'avancement	Coordinateur	Pertinence	Faisabilité

IV.2. Rechercher des partenaires

La première question à se poser est : **Avec qui coopérer ?**

Il s'agit ici de dresser le profil (idéal ?) de partenaire que le GAL recherche. Les dimensions auxquelles il faut être attentif sont notamment :

- **Le profil (territoire rural Leader, cohésion territoriale, partenariat territorial, stratégie de développement intégré et pluriannuelle)**
- Le profil économique et social du territoire concerné
- Les types de structures territoriales présentes sur ce territoire
- Les types de services de l'Etat présents sur ce territoire
- Les associations, partenariats et réseaux présents sur ce territoire
- Les personnes-ressources présentes sur ce territoire
- La présence ou non de structures académiques sur ce territoire
- **L'échelle territoriale concernée et les enjeux du plan local au plan national**
- **Les expériences et savoir-faire particuliers (aménagement du territoire, développement économique et social, etc.) du territoire**



➤ **Combien de partenaires recherche-t-on ?**

Plus le nombre de partenaires est important, plus les difficultés d'organisation (organisations de réunions de coordination, logistique, etc.) peuvent être importantes. Il faut donc naviguer entre taille critique et souplesse. Quoi qu'il advienne, il est bon de pouvoir permettre au partenariat de s'élargir, s'étoffer en fonction des circonstances de l'évolution des actions menées ensemble.

➤ **Comment organiser sa recherche ?**

- En mobilisant le réseau interne du GAL via le GT
- En rédigeant une fiche de présentation du territoire ainsi qu'un descriptif du thème du projet de coopération envisagé

➤ Où chercher ?

Beaucoup d'outils ont été créés pour faciliter cette recherche dans le cadre de Leader+. Il est possible de repérer ses futurs partenaires via :

- La base de données européenne (surfez sur <http://www.leaderplus.se/project/search.asp>, accessible également via le site de la Commission Européenne => http://europa.eu.int/comm/agriculture/rur/leaderplus/partner/index_fr.htm)
- Les demandes relayées par l'Interface
- Le réseau wallon
- Le réseau européen
- Les réseaux nationaux des différents Etats membres :
 - France : www.una-leader.org
 - Portugal : www.leader.pt
 - Espagne : www.redr.es
 - Italie : www.reteleader.it
- La participation à des séminaires régionaux, nationaux et européens sur le thème.

➤ Comment choisir ?



Identifier un partenaire, c'est évaluer son influence, sa connaissance et sa vision du territoire ou du thème de travail proposé. Le partenariat doit donc être adéquat ou pertinent par rapport à l'objet du projet (pourquoi est-il important de collaborer avec ce partenaire ?)

Le partenaire doit être choisi :

- En regard de la finalité du projet (Dans quel but ? Quelle est la valeur-ajoutée attendue ?) ;
- En regard de son territoire (échelle d'intervention) ;
- En regard des logiques que portent les acteurs des territoires concernés ;
- En regard de ses sphères de compétence et de décision ;
- En regard du facteur de proximité ;
- Sur base de l'existence de complémentarité d'approches ;
- D'adéquation des formes juridiques ;
- En regard des compétences linguistiques de chacun ;
- En fonction de relations inter-personnelles déjà existantes.

➤ Répondre à une demande de coopération

- Il est important de répondre aux différentes demandes qui vous parviennent. Même si la demande transmise ne rencontre pas les préoccupations immédiates de votre GAL, il est possible que d'autres activités menées par le GAL qui vous contacte puissent vous intéresser ultérieurement. Créez/développez/entretenez des liens avec d'autres territoires, ça sert toujours...

- N'hésitez pas à demander des informations complémentaires si nécessaire ;
- Transmettez aux membres du GT « coopération » toutes les demandes reçues afin d'alimenter leurs réflexions, susciter les débats, orienter les recherches.

IV.3. Organiser une première rencontre (3.000 euros)

➤ Préparation :

- Il est important de travailler en amont. Un échange préalable sur la situation et les enjeux de chacun des territoires permet d'anticiper des malentendus ;
- Instaurez une communication régulière avec les partenaires (mails, téléphone) ;
- Sensibilisez les élus afin qu'ils s'approprient progressivement la démarche ;
- Évaluez les moyens humains disponibles et le rôle de chacun dans l'organisation.

➤ Participants :

- Établissez la liste de personnes à inviter (techniciens, porteurs de projets, politiques). Au besoin, élaborez un programme spécifique à chacune des catégories de participants.

➤ Ordre du Jour et programme :

- La réunion doit en premier lieu permettre de faire connaissance. Il convient donc de favoriser au maximum la convivialité et les moments informels ;
- La réunion doit ensuite permettre d'avancer dans la construction du projet. Les séquences de travail doivent être construites dans cette perspective ;
- La préparation des documents de travail (présentation du projet précise mais pas figée, etc.) doit faire l'objet d'une attention toute particulière.

➤ Où et comment ?

- En soignant le choix du ou des animateur(s) ;
- En assurant la maîtrise de la langue du GAL partenaire et/ l'organisation d'une traduction de qualité ;
- En précisant les modalités de prise en charge des frais afin d'éviter tout malentendu. Les questions d'argent sont toujours les plus compliquées à discuter si un accord préalable n'a pas été clairement négocié ;
- En fixant de manière rigoureuse le plan logistique de la réunion et des événements liés ;
- En identifiant à l'avance qui réalisera le bilan de la rencontre.

➤ Favoriser et conduire les échanges



- En s'assurant que chaque partenaire présente sa structure, son fonctionnement, ses motivations, sa stratégie, ses objectifs du volet 1, ses attentes et besoins en matière de coopération ;
- En respectant le programme annoncé ;

- En évaluant la capacité à travailler ensemble ;
 - En préparant la phase opérationnelle du projet, c'est à dire définir les objectifs communs et spécifiques de chaque partenaire en vérifiant la compatibilité de ces objectifs ;
 - En engageant les négociations sur la répartition des rôles (qui fait quoi et quand).
- Dresser le bilan, capitaliser et communiquer sur les résultats de cette première rencontre :
- En dressant un compte-rendu et relevé rigoureux des décisions ;
 - En communiquant rapidement sur les contenus et résultats ;
 - En validant l'intérêt des responsables locaux ;
 - En définissant un premier plan d'action. Cela permet de ne pas laisser s'endormir le partenariat après que chaque partenaire soit retombé dans sa « routine ».

IV.4. Passer de l'idée au projet

- Vérifiez l'adhésion des acteurs et impliquez les acteurs locaux ;
- Etudiez la faisabilité du projet ;
- Formalisez les objectifs communs ;
- Définissez une stratégie commune et établir un plan d'action commun ;
- Etablissez une convention de partenariat (cf. modèle proposé par la Commission) afin de :

- Définir les rôles et missions spécifiques de chacun (pilotage et coordination, coordination financière, responsabilité administrative, animation, évaluation, etc.) ;
- S'accorder sur les modalités d'organisation ;
- Fixer les engagements financiers et les modalités de traitement des factures.



IV.5 Montage du dossier, rechercher des financements

- La présentation de votre projet de coopération doit être structurée de manière lisible et articulée. Elle peut prendre la forme de d'une fiche-projet reprenant les rubriques suivantes :
 - Présentation des territoires partenaires ;
 - Objectifs de la coopération ;
 - Liens entre projet et stratégie des partenaires ;
 - Descriptif de l'action commune et de l'intervention des différents partenaires ;
 - Résultats attendus et impacts prévus ;
 - Calendrier de mise en œuvre ;
 - Budget (coûts prévisionnels et plan de financement). Cf. exemple du GAL « Pays d'Anlier, de la Sûre et de l'Attert » en annexe.
- Ne pas oublier également que plusieurs documents légaux doivent être fournis en accompagnement de la fiche-projet (statuts des partenaires, lettre d'engagement, etc.)

IV.6. Conduire le projet

Afin de mener à bien le projet, deux fonctions doivent être organisées : la coordination et la gestion financière du projet

- Il est important qu'un organisme soit clairement identifié et possède en son sein une personne dûment mandatée, pour assurer la **coordination** de l'ensemble du projet de coopération, avec l'accord de toutes les parties. Pour assumer son rôle efficacement, le coordinateur aura à sa disposition :



- Un organigramme clair du projet (qui intervient, quand, pour quelle actions ?). Il est souvent utile d'élaborer des fiches de fonctions pour les principaux intervenants : mission, tâches principales, interlocuteurs principaux, critères de réussite de la mission ;
- Un calendrier précis ;
- Des outils de suivi (tableau de bord, etc.). Un tableau de bord, validé par l'ensemble des partenaires, peut, par exemple comprendre les éléments suivants :

Composante du projet	Actions à mener	Personne ou organisme responsable	Résultats attendus et échéancier	Indicateurs de suivi et d'évaluation
Composante A. étape I	Action A	Asbl X	Production d'un guide	
	Action B	GAL Y		
Composante A. étape II	Action C			

- La **gestion financière** d'un projet de coopération est souvent compliquée par des procédures et des exigences différentes selon les partenaires. Il est donc recommandé d'associer les financeurs et les personnes chargées du suivi financier des organismes partenaires très en amont de la mise en œuvre des premières actions de coopération. Le recours préalable à un auditeur financier (pièces justificatives adéquates, pièces comptables, ...) peut être intéressant.
- Les **modalités et instance de pilotage** du projet. Au delà de la coordination, il est essentiel de prévoir régulièrement des réunions de « pilotage » dont l'objet est d'assurer un suivi plus « politique » des actions menées. Ces réunions, organisées avec une périodicité adaptée à la nature du projet, doivent réunir au moins un représentant de chaque territoire partenaire afin de faire le point sur l'avancée des actions programmées, pointer les problèmes, identifier d'éventuelles opportunités complémentaires, entériner des changements d'objectifs, etc. Ces réunions représentent un investissement important en temps de travail et en ressources financières. Elle nécessitent une préparation rigoureuse et peuvent être organisées « en tournante » sur les différents territoires partenaires de façon à donner à chacun l'occasion de bien appréhender la réalité de terrain de chacun des partenaires.

V. Evaluation & communication

Evaluer régulièrement l'état d'avancement du projet et les actions mises en œuvre, c'est se donner la possibilité d'ajuster le projet chemin faisant (Les objectifs vont-ils être atteints ? Quels ajustements faut-il prévoir ?)

- L'évaluation doit être intégrée comme un outil de pilotage au service du partenariat. Pour se faire, il est important de :
 - Construire collectivement une grille d'évaluation reprenant des indicateurs qualitatifs et quantitatifs de nature économique, financière, sociale, culturelle ;
 - Définir et organiser un système de suivi alimenté à échéances fixes par l'ensemble des partenaires (état d'avancement des actions, financements engagés, résultats obtenus en fonction des indicateurs préalablement fixés ;
 - Prévoir du temps ;
 - Organiser des séances de restitution.
- L'évaluation doit être valorisée comme un outil de communication. Elle fournit des éléments permettant :
 - La lisibilité des projets ;
 - La démonstration de la valeur ajoutée ;
 - La mobilisation de nouveaux acteurs.
- Enfin, l'évaluation doit être utilisée comme outil de capitalisation. Elle doit notamment permettre :
 - De fournir de l'information des décideurs et financeurs ;
 - De diffuser de nouvelles/bonnes pratiques ;
 - De faciliter le montage d'un nouveau projet.

VI. Pièges à éviter :

Parmi les pièges à éviter dans le cadre d'un projet de coopération, il est bon de relever les suivants :

- Avoir des objectifs trop ambitieux ;
- Avoir des objectifs trop individuels ;
- Fonder des actions sur des axes concurrentiels ;
- Apporter des réponses collectives à des besoins individuels ;
- Apporter des réponses individuelles à des besoins collectifs ;
- Valoriser inégalement les partenaires.

2. Ressources

Plusieurs guides méthodologiques dans le domaine de la coopération ont inspiré cette fiche. Il convient de citer notamment :

- > Les deux ouvrages produits par l'Observatoire européen LEADER durant le programme LEADER II :
 - **Coopération transnationale entre territoires ruraux : fiches méthodologiques.** 1997
 - **La coopération transnationale dans le cadre de LEADER II : « Leçons du passé, outils pour le futur ».** 2001.
- > **Guide pratique du partenariat européen.** DATAR, 1997.
- > **Le Guide EQUAL de la transnationalité.** Commission européenne, 2001.
- > **Guide méthodologique, carnet de bord et cahier ressources, UNA LEADER+ France 2004**