

## FICHE PRATIQUE LEADER ET LA COOPERATION, MODE D'EMPLOI ?

LEADER ouvre la possibilité aux Groupes d'Action Locale de conduire des projets de coopération avec d'autres territoires ruraux, en France, en Europe ou même à l'international. Ces projets peuvent être **inter-territoriaux**, c'est-à-dire concerner plusieurs territoires d'un même État membre (pour la France, ces territoires seront des Groupes d'Action Locale, Parcs naturels régionaux, Pays...); ou **transnationaux**, c'est-à-dire impliquer des territoires situés dans plusieurs États membres et/ ou dans des pays au-delà des frontières de l'Union.

La coopération est une **composante à part entière de la stratégie de développement local LEADER** et apporte une plus-value certaine : prolonger sa stratégie, s'enrichir de l'expérience de partenaires, acquérir des compétences, développer ensemble de nouvelles solutions et de nouveaux produits, accéder à de nouveaux marchés, etc.

La coopération se base toujours sur une **relation gagnant-gagnant entre les partenaires** : le projet de coopération doit apporter à chacun des partenaires une valeur ajoutée. Outre les échanges, la coopération doit donner lieu à une action commune garante de la pérennité et d'un plus grand impact du projet pour le territoire : mutualisations de moyens, expérimentations communes...

### Les bonnes raisons de coopérer...

La coopération peut donner une nouvelle dimension aux projets locaux. En effet ils donnent aux acteurs des alternatives et des opportunités originales afin de chercher et de trouver des réponses innovantes à leurs défis. Les projets de coopération peuvent être à l'origine de différents types de valeur ajoutée.



### La coopération en quelques points clés...

#### 1. Disposer d'une idée de projet en lien avec son territoire

- Savoir pourquoi on veut coopérer: l'objectif est-il politique? Stratégique? Opérationnel? une combinaison des trois ? Mais ne pas coopérer « pour voir » ou parce que c'est « à la mode »,
- Partir du territoire: déterminer un projet de coopération au service du territoire et de sa stratégie, mais ne pas coopérer sur un thème « par défaut » (ex:TIC),
- Ecrire un pré-projet « en amont » en fixant des objectifs, des actions et des résultats attendus.

#### 2. Choisir un partenaire adapté

- Circonscrire le champ des possibles: se référer à des réseaux nationaux ou européens, des bases de données, une cellule d'animation nationale,
- Resserrer le champ des possibles: choisir un partenaire qui développe aussi une stratégie de territoire, s'appuie sur des valeurs similaires, dispose des compétences recherchées. L'échange doit être équilibré et équitable,
- Sentir le « feeling » car la coopération est une aventure humaine : rencontrer le partenaire plusieurs fois, avoir envie de travailler avec lui, visiter le territoire,
- Privilégier un seul partenaire la première fois, ou un projet simple si plusieurs partenaires.

### 3. Co-construire un projet de coopération

- Un échange d'expériences n'est pas de la coopération: c'est un voyage d'études, un jumelage... Pour qu'il y ait coopération, il faut qu'il y ait un projet commun: les actions seront communes (au moins pour partie) et les résultats communs,
- Co-construire, c'est construire ensemble: c'est apprendre à connaître son partenaire, c'est mesurer ses ambitions, ses attentes, sa capacité de négociation,
- Si le territoire dispose d'un pré-projet, il maîtrise mieux la co-construction: il conserve son objectif territorial tout en enrichissant son projet et quitte à faire certaines concessions.

### 4. Monter un plan de financement et gérer les co-financements

- Distinguer les actions réalisées sur chacun des territoires et que chaque territoire finance ; des actions transversales co-finançables...
- En termes d'actions transversales, ne pas négliger les actions de communication (avant, pendant et en fin de projet), les coûts de traduction (documents), les frais d'interprétariat,
- Négocier un plan de financement global et pluriannuel avec les financeurs,
- Etre rigoureux sur le plan de la gestion et disposer d'une ingénierie en conséquence.

### 5. Arrêter un calendrier opérationnel

- Un calendrier est indispensable car la coopération c'est long, loin, exigeant et chronophage et qu'elle peut donc passer après le reste, au risque de ne pas aller à son terme,
- Il faut détailler le rythme de réalisation des opérations, s'y tenir au maximum, et pour cela travailler en permanence en rétro-planning (en référence à des dates butoirs),
- Il faut intégrer les délais de concertation (d'autant plus si plusieurs partenaires), de consultation commune, de prise de délibérations de chacun des partenaires,
- Il faut définir le rythme des rencontres (tous les 2 mois? 3 mois?), les modalités de ces rencontres (alternées? techniques ou politiques?) et s'y tenir impérativement.

### 6. Associer des partenaires locaux

- Si la coopération est un projet politique, il faut alors élargir le cercle des acteurs. Et si la coopération doit servir le territoire, il faut que le territoire s'approprie le projet,
- Il faut associer des acteurs économiques ou institutionnels, des forces vives associatives, des jeunes... dès la conception si possible, lors de la co-construction, dans la réalisation au travers de certaines actions et dans la valorisation finale,
- Il faut associer les membres du Groupe d'Action Locale lors de certaines phases clé (conception, restitution), voire en cours de projet (actions).

### 7. La conduite du projet et la communication

- Une organisation minutieuse et rigoureuse est nécessaire. Il faut toujours avoir un temps d'avance,
- La coopération se construit d'abord et avant tout dans la relation humaine,
- La coopération est souvent enthousiasmante pour ceux qui la pratiquent. Mais pour les autres, elle peut être considérée comme un gadget, notamment à l'extérieur (« ils se promènent aux frais du contribuable ») ou faire l'objet de jalousie, notamment en interne à l'équipe (« pourquoi eux et pas moi »),
- Le projet doit donc être expliqué, les objectifs explicités, les résultats restitués,
- La communication doit être claire et régulière tout au long du projet (instances de décision, séminaires, médias), en interne comme à l'extérieur. Il faut en prévoir le coût,
- L'appropriation sera d'autant plus facile que le projet sera au service du territoire et associera des partenaires locaux.

### 8. Anticiper la clôture du projet et l'évaluer

- Comme tout projet, un projet de coopération se doit d'être inauguré ou faire l'objet d'une restitution finale. C'est aussi un moyen de communication. Cette phase doit être anticipée car elle est souvent démultipliée (dans chaque pays partenaire) et nécessite d'inviter de multiples partenaires officiels (dont l'Union européenne),
- La phase de clôture est l'occasion d'envisager une suite avec ses partenaires,
- L'évaluation est une phase souvent négligée, par manque de temps ou de motivation. Elle est pourtant utile pour vérifier l'impact du projet sur le territoire, mesurer la réalisation des objectifs politiques, stratégiques ou opérationnels, apprécier l'enrichissement humain, décider de « repartir en coopération », transférer l'expérience au profit d'autres territoires.

Sources :

- Les 10 commandements d'un projet de coopération - Powerpoint réalisé par Philippe Andlauer, Directeur du PNR du Haut Jura à l'occasion du séminaire coopération de Lons le Saunier - juillet 2010 : <http://www.reseaurural.fr/territoires-leader/cooperation/comment-cooperer>

- La coopération entre territoires ruraux « les bonnes raisons de coopérer : enjeux et valeur ajoutée » mai 2009, Réseau Rural Auvergne - Eurêka 21