

Dans le cadre de ses missions de centre de ressources, Cap Rural a pour vocation d'outiller les acteurs du développement rural et territorial. A ce titre, son pôle Coopérations propose un espace de confrontation d'idées, de partage d'expériences et de production.

Ce document résulte de la capitalisation :

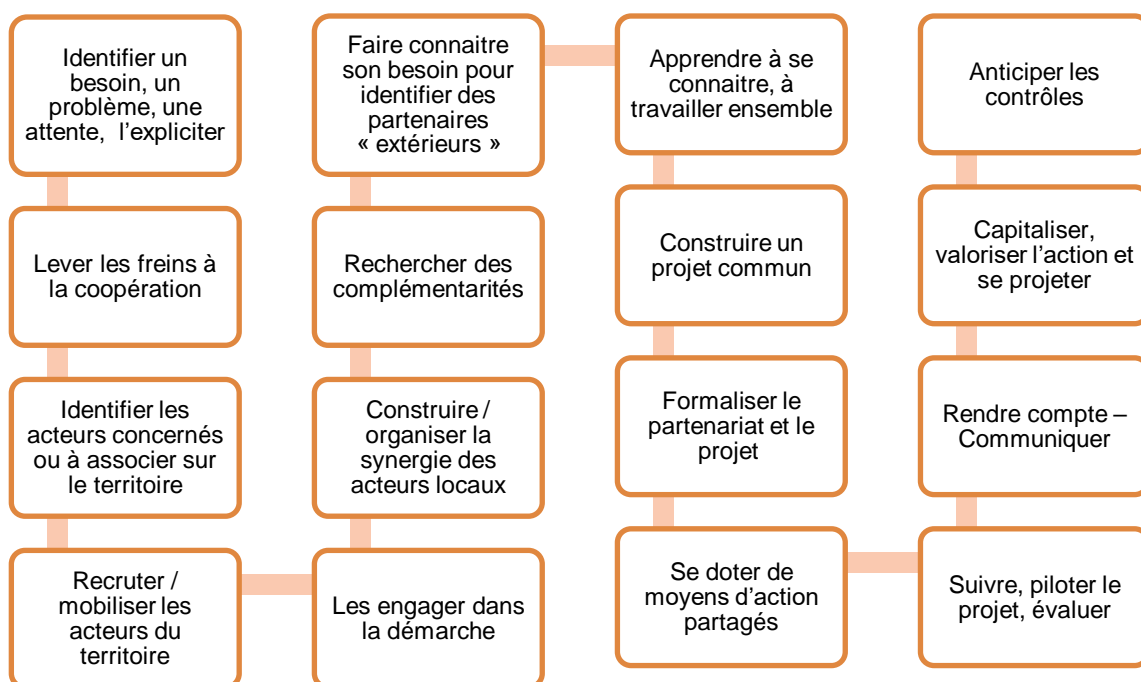
- de l'expertise Cap Rural en matière de coopération
- de travaux conduits lors de sessions d'exploration

Il vise à doter les acteurs d'un fil conducteur et de quelques pistes pour initier, mettre en place, conduire ou participer à :

- des projets de coopération (en lien notamment avec les programmes européens)
- des projets conduits en coopération avec des partenaires ou d'autres territoires.

En effet, une démarche de coopération ne s'improvise pas.

Elle se construit en revanche pas à pas, avec méthode, en respectant des étapes clés et en anticipant les risques...



**Pour toute question ou précision, les chargées de missions du pôle Coopération sont à votre disposition :**

Dominique Bernier - Chargée de mission Coopérations entre acteurs -  
[coopérationsentreacteurs@caprural.org](mailto:coopérationsentreacteurs@caprural.org)

Marine Rouchouse - Chargée de mission Europe et développement rural -  
[europa.dev.rural@caprural.org](mailto:europa.dev.rural@caprural.org)

# Conduire des démarches ou des projets de coopération

## → Méthodes, outils et points de vigilance

Etapas des projets de coopérations	Méthodes et outils associés	Points de vigilance
<p>Identifier un besoin, un problème, une attente,</p> <p>l'expliciter</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ utiliser / réaliser / remobiliser des études et diagnostics</li> <li>✓ mener des consultations auprès des acteurs</li> <li>✓ faire de la veille en continue sur les attentes</li> <li>✓ dialoguer avec les élus et les acteurs du territoire</li> <li>✓ utiliser des retours d'expériences sur des projets réalisés</li> <li>✓ mettre en place des groupes de réflexion</li>   <li>✓ formaliser la problématique / être précis</li> <li>✓ repérer les pistes de financement (Europe, Etat, Région..) ou les aides pouvant être mobilisées / figurer le budget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ connaître l'existant et faire le lien entre projets préexistants et nouveaux projets <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ si mobilisation d'un prestataire pour le diagnostic &gt; attention à la connaissance du local</li> </ul> </li> <li>✓ définir / étudier la nature de la coopération au regard du besoin / de l'enjeu</li> <li>✓ s'assurer de / mesurer la maturité du territoire à coopérer</li> <li>✓ s'assurer de la volonté politique (attention aux non-dits) et de la cohérence des orientations politiques avec celles des partenaires potentiels</li> <li>✓ étudier le cadre d'attribution des aides et l'impact sur le montage du projet</li> <li>✓ vérifier l'adéquation du et/ou des projets à la coopération</li> <li>✓ prendre en compte les calendriers (programmes vs acteurs locaux)</li> </ul>
<p>Lever les freins à la coopération</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ connaître les dispositifs de coopération (leur objet / leur fonctionnement)</li> <li>✓ donner du sens → actions concrètes, communiquer-expliciter actions → rendre la coopération concrète et vivante <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ remobiliser des expériences de coopé antérieures – conduites en interne ou en externe</li> <li>▪ rechercher des témoins en dehors de son réseau</li> <li>▪ produire des analyses AFOM sur des expériences de coopérations conduites ailleurs</li> <li>▪ organiser des voyages d'études, des échanges</li> </ul> </li> <li>✓ produire des argumentaires ciblés pour convaincre</li> <li>✓ mobiliser les élus et les acteurs <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tirer les enjeux communs et s'assurer que chacun puisse en tirer profit</li> <li>▪ identifier / analyser les freins en fonction de la nature des acteurs</li> <li>▪ clarifier les besoins, les apports possibles de la coopé / l'implication des acteurs</li> </ul> </li> <li>✓ s'assurer de la capacité des acteurs locaux à travailler entre eux <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ s'appuyer sur des acteurs avec un intérêt pour le sujet, l'objet de coopération</li> <li>▪ se connaître, développer la co-connaissance entre acteurs, interculturalité</li> <li>▪ faire de la prospective</li> <li>▪ faire de la conduite de changement</li> <li>▪ associer des acteurs experts</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ avoir toujours en tête, tout le long du projet le besoin de communication, d'information, d'acculturation à la coopération</li> <li>✓ connaître l'histoire et les expériences de coopérations antérieures</li> <li>✓ être concret</li> <li>✓ mettre en évidence l'intérêt / la plus value pour les porteurs de projet / les acteurs associés</li> <li>✓ être transparent sur les implications financières et les moyens à engager (humains, matériels, temps)</li> <li>✓ attention aux visions court-termistes &gt; savoir investir dans la coopé pour préparer la suite</li>   <li>✓ <i>Attention l'acquisition d'expérience dans la CTE<sup>1</sup> est coûteuse &gt;&gt; penser l'investissement en termes de moyens humains dans le programme</i></li> </ul>

<sup>1</sup> Coopération Territoriale Européenne

# Conduire des démarches ou des projets de coopération

## → Méthodes, outils et points de vigilance

Etapas des projets de coopérations	Méthodes et outils associés	Points de vigilance
<p>Identifier les acteurs concernés ou à associer sur le territoire</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ faire un inventaire des partenaires concernés               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ne pas hésiter à voir large</li> <li>▪ cibler les décideurs en priorité</li> </ul> </li> <li>✓ aller à la rencontre des acteurs sur le terrain</li> <li>✓ sensibiliser =&gt; faire-savoir, communiquer               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lancer des consultations / appels à projets / appels à manifestation d'intérêt / appel à coopérer</li> <li>▪ alimenter les personnes clés =&gt; bouche à oreille =&gt; réseau</li> <li>▪ utiliser des bourses aux projets</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ associer les bons acteurs – être exhaustif dans leur choix               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mobiliser les acteurs clés / les incontournables</li> <li>▪ être attentif au « qui, pour quoi, avec quels moyens » =&gt; question sous-jacente de la capacité financière et administrative du partenaire</li> <li>▪ attention aux réfractaires</li> </ul> </li> <li>✓ avoir un partenariat regroupant des partenaires expérimentés et/ou ayant une assise financière (capacité à avoir avance de trésorerie) et partenaires néophytes et/ou petits (moins de capacité avance trésorerie)</li> </ul>
<p>Recruter / mobiliser les acteurs du territoire</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ faire connaître, mettre en avant les apports, les plus-values de la coopération, par acteurs, par territoires               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ communiquer dans la presse, les journaux des intercommunalités, via les consulaires...</li> <li>▪ mettre en place des réunions d'information</li> </ul> </li> <li>✓ partir des initiatives locales / valoriser les acteurs du territoire               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ s'appuyer sur un acteur intéressé par le projet qui pourra faire levier sur les autres</li> </ul> </li> <li>✓ mobiliser les élus et s'assurer du portage politique</li> <li>✓ <i>Dans la coopération transnationale &gt; possibilité d'être observateur (pas de financement FEDER mais implication directe ou indirecte projet) =&gt; astuce pour intégrer une démarche sans prise de risque financier</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ s'assurer du partage d'enjeux communs – de l'intérêt pour la thématique et la coopération – qu'ils répondent aux critères du projet</li> <li>✓ être transparent sur les engagements, le cadre...               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ attention, la mobilisation et l'implication des acteurs peuvent varier selon les phases du projet</li> <li>▪ attention au timing / au calendrier : être clair / transparent =&gt; anticiper la mobilisation au regard du calendrier du programme</li> </ul> </li> </ul>
<p>Les engager dans la démarche</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ rappeler le sens de l'engagement               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire le lien/ partir des initiatives locales =&gt; valoriser les actions locales</li> <li>▪ s'appuyer sur des actions phares</li> <li>▪ avoir/s'appuyer sur un portage politique</li> </ul> </li> <li>✓ avoir / s'assurer d'une implication forte des acteurs décisionnaires</li> <li>✓ demander des lettres d'intention aux partenaires potentiels / candidats partenaires</li> <li>✓ raisonner/anticiper la gouvernance du projet               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mettre en place des fiches d'engagement pour les parties prenantes / formaliser le cadre d'engagement</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ penser le projet sur la durée               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ s'assurer de la disponibilité et de la motivation des partenaires sur la durée</li> <li>▪ anticiper les alternances politiques (élections) / des acteurs</li> </ul> </li> <li>✓ être transparente sur le qui fait quoi / bien définir l'organisation</li> </ul>

## Conduire des démarches ou des projets de coopération

### → Méthodes, outils et points de vigilance

<p>Construire / organiser la synergie des acteurs locaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ constituer l'équipe projet et définir pour chacun des membres une lettre de mission (contenu de la mission, responsabilités, temps impartis ou nécessaire...)</li> <li>✓ favoriser la co-connaissance <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ organiser des visites pour créer du lien / souder le groupe</li> <li>▪ installer la transparence / la confiance</li> <li>▪ co construire une charte de fonctionnement</li> <li>▪ clarifier les attentes, les rôles et positionnement de chacun</li> <li>▪ accompagner, expliquer, informer, s'appuyer sur des actions locales (bottom-up)</li> </ul> </li> <li>✓ penser une gouvernance opérationnelle : les instances et le rythme des échanges</li> <li>✓ prendre des initiatives et laisser la place aux initiatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ être en lien permanent avec le terrain</li> <li>✓ assurer un suivi régulier du projet</li> <li>✓ identifier les attentes individuelles</li> <li>✓ se dire que c'est un travail de construction constant</li> <li>✓ relever/être à l'écoute des stratégies d'alliance entre acteurs</li> <li>✓ être rigoureux mais aussi souple dans les relations humaines</li> </ul>
<p>Rechercher des complémentarités</p> <p>Faire connaître son besoin</p> <p>Identifier des partenaires « extérieurs »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ organiser des benchmark <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ participer aux journées d'échanges</li> <li>▪ investir les réseaux / mobiliser les techniciens, les animateurs</li> </ul> </li> <li>✓ définir précisément - ce que l'on veut faire / - le projet <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Si CTE : mobiliser les personnes ressources du programme</i></li> </ul> </li> <li>✓ communiquer / illustrer <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>communiquer via les bourses aux projets de l'UE</i></li> <li>▪ <i>mobiliser les relais d'information à Bruxelles</i></li> <li>▪ mobiliser les réseaux pour des appels à coopérer</li> <li>▪ activer les partenariats déjà existants</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ rechercher des structures stables</li> <li>✓ s'assurer que le chef de projet dispose d'une capacité d'action / marge de négociation <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ constituer des partenariats regroupant des partenaires expérimentés et/ou ayant une assise financière (capacité à avoir avance de trésorerie) et partenaires néophytes et/ou petits (moins de capacité avance trésorerie)</li> </ul> </li> <li>✓ être attentif à la nature des porteurs de projets : associations, entreprises (besoin d'accompagnement méthodologique et intérêt financier), EPCI plus que communes car plus forte dotation en ingénierie</li> </ul>
<p>Entrer en contact avec ces partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ mobiliser ses aptitudes relationnelles / savoir être</li> <li>✓ avoir une fiche projet / des supports de présentation</li> <li>✓ prendre contact avec les chargés de mission référent sur les thématiques des projets (<i>si CTE</i>)</li> <li>✓ <i>communiquer via les bourses aux projets de l'UE *</i></li> <li>✓ <i>mobiliser les relais d'information à Bruxelles *</i></li> <li>✓ <i>activer les partenariats déjà existants *</i></li> <li>✓ demander des lettres d'intention aux partenaires potentiels / candidats partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ produire des documents pas trop détaillés mais qui présentent les grands axes</li> <li>✓ toujours avoir en tête la solidité financière des partenaires</li> <li>✓ organiser la co connaissance des acteurs / interculturalité</li> <li>✓ anticiper les questions de différence de langue entre partenaires</li> </ul>
<p>Apprendre à se connaître, à travailler ensemble</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ organiser des visites / des rencontres / des échanges</li> <li>✓ établir les bases d'une relation de confiance basée sur la transparence</li> </ul> <p>cf. étape « construire / organiser la synergie des acteurs locaux »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ avoir mobilisé les acteurs politiques et techniques</li> <li>✓ s'assurer des liens entre les acteurs en interne et avec les partenaires</li> <li>✓ être dans la co-construction</li> </ul>

# Conduire des démarches ou des projets de coopération

## → Méthodes, outils et points de vigilance

Etapas des projets de coopérations	Méthodes et outils associés	Points de vigilance
<p>Construire un projet commun</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ être dans une logique projet multi-partenarial               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ s'assurer de la convergence des attentes et des moyens alloués / avoir conscience des attentes spécifiques de chacun</li> <li>&gt;valoriser la synergie et la plus-value à coopérer - travailler sur des enjeux qui font socle</li> <li>▪ se dire dès le départ qu'il peut y avoir des dissensus / des tensions ; sensibiliser aussi les élus sur ce point</li> <li>▪ dialoguer, construire le consensus, négocier</li> <li>▪ mobiliser des acteurs expérimentés et des nouveaux</li> <li>▪ être dans la co-construction</li> <li>▪ penser dès le départ les solutions techniques (partage des documents...) et le formalisme attendu dans le cadre du suivi du projet</li> <li>▪ s'imprégner d'expériences antérieures / capitaliser l'information</li> </ul> </li> <li>✓ mettre en place et faire vivre la gouvernance du projet               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mutualiser les moyens</li> <li>▪ utiliser, capitaliser l'existant / valoriser le travail des partenaires en utilisant l'existant et en tirant vers le haut</li> <li>▪ mobiliser les personnes ressources / les boîtes à outils existantes</li> <li>▪ faire la check-list des compétences (nécessaire au projet et chez les partenaires) pour organiser la répartition des rôles</li> <li>▪ organiser la répartition des rôles / caler définir qui fait quoi avec quels moyens / s'assurer d'une bonne et juste répartition des tâches</li> <li>▪ penser l'évaluation</li> </ul> </li> <li>✓ Anticiper les problèmes en fonction de la nature des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ sensibiliser sur les projets qui peuvent être lourds / pas simples               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ travailler en amont pour anticiper</li> </ul> </li> <li>✓ anticiper la gestion administrative et le formalisme attendu sur le projet / sensibiliser les partenaires sur ce point               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avoir conscience que l'on ne peut pas tout anticiper</li> </ul> </li> <li>✓ prendre le temps nécessaire pour asseoir le partenariat               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ avoir une entente sur l'enjeu commun</li> <li>▪ savoir (re)construire le consensus / traiter les controverses (#conflits)</li> </ul> </li> <li>✓ s'assurer de la fédération des acteurs et des élus sur le projet</li> <li>✓ avoir une équipe projet               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ attention à la position de chef de projet qui travaille pour l'ensemble mais est payé par un des partenaires</li> <li>▪ penser les contributions de chacun et les valoriser // prendre en compte la capacité à faire et le bon vouloir de faire</li> <li>▪ bien répartir les missions</li> </ul> </li> <li>✓ avoir un partenariat vivant, calé avec une gouvernance un pilotage clair, une bonne répartition fi et de la mise en œuvre =&gt; si partenariat pas clair, projet pas mur, pas viable</li> </ul>
<p>Formaliser le partenariat et le projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ formaliser par écrit le projet, le partenariat, les moyens d'action dans la convention de partenariat               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ définir les rôles et missions de chacun</li> </ul> </li> <li>✓ connaître les attentes de chacun et être clair dans les attentes / les objectifs poursuivis</li> <li>✓ accepter de prendre le temps nécessaire</li> <li>✓ s'assurer d'une co-construction</li> <li>✓ penser le budget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ être vigilant sur les droits de propriété</li> <li>✓ anticiper une expertise juridique en fonction du projet</li> <li>✓ anticiper le formalisme administratif ex. justification des dépenses...</li> <li>✓ maîtriser la langue du programme</li> <li>✓</li> </ul>
<p>Se doter de moyens d'action partagés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ mettre en place des plateformes de travail collaboratif, un cloud...</li> <li>✓ mutualiser les moyens d'action et d'information</li> <li>✓ Mots clefs : innovation, complémentarité, partenariat</li> </ul>	

## Conduire des démarches ou des projets de coopération

### → Méthodes, outils et points de vigilance

Etapas des projets de coopérations	Méthodes et outils associés	Points de vigilance
Suivre, piloter le projet, évaluer	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ connaître les méthodes, outils, formalisme du programme et les respecter</li> <li>✓ donner un cadre administratif précis ( !! libellé des factures etc.) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mettre en place un suivi du temps précis / planning des agents</li> </ul> </li> <li>✓ être rigoureux, développer une méthode de travail partagée, avoir des équipes techniques formées <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rédiger des lettres de mission pour les agents qui participent</li> <li>▪ avoir un chef de file bien identifié, jouant son rôle de chef de file et reconnu par l'ensemble des partenaires</li> <li>▪ mobiliser les outils de formation</li> </ul> </li> <li>✓ organiser les réunions de pilotage / caler l'agenda des rendez-vous et la mobilisation des instances</li> <li>✓ anticiper les temps d'évaluation &gt; qui ? comment ? ...</li> <li>✓ penser / identifier les scènes et lieux pour construire de la solution</li> <li>✓</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ être rigoureux</li> <li>✓ attention à la continuité politique et technique &gt; anticiper les impacts du turn-over sur la gestion de projet</li> <li>✓ s'assurer que le chef de projet est bien identifié, que son rôle est bien compris (#accepté)</li> <li>✓ garantir la traçabilité en vue des contrôles / connaître les règlements des programmes</li> <li>✓ définir qui va évaluer et sur quoi portera l'évaluation</li> </ul>
Rendre compte – Communiquer	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ connaître les règlements des programmes <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ montrer la plus value</li> </ul> </li> <li>✓ faire savoir à toutes les étapes / s'assurer de l'appropriation de cette information <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ utiliser différentes sources / média pour communiquer auprès des instances</li> <li>▪ organiser des visites de terrain</li> </ul> </li> <li>✓ s'assurer de la transparence et d'un niveau d'info équivalent à tous les partenaires <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ produire des bilans réguliers</li> </ul> </li> <li>✓ faire des schémas / utiliser des cartes &gt; plus facile à expliquer et à comprendre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ mobiliser un sigiste/cartographe dans l'équipe projet</li> </ul>
Capitaliser, valoriser l'action et se projeter	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Produire de la matière tout au long du projet : comptes-rendus, livrables, supports de communication ;</li> <li>✓ Faire des synthèses régulières</li> <li>✓ Communiquer via vos réseaux et ceux des programmes</li> <li>✓ Penser l'après</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Attention à la lisibilité, au jargon ... pensez à vulgariser</li> </ul>
Anticiper les contrôles	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ s'acculturer sur les exigences de gestion</li> <li>✓ garder les traces de tout &gt; archiver</li> <li>✓ avoir un carnet de bord et l'alimenter régulièrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ connaître les règles des marchés / aides d'état / aides UE</li> </ul>