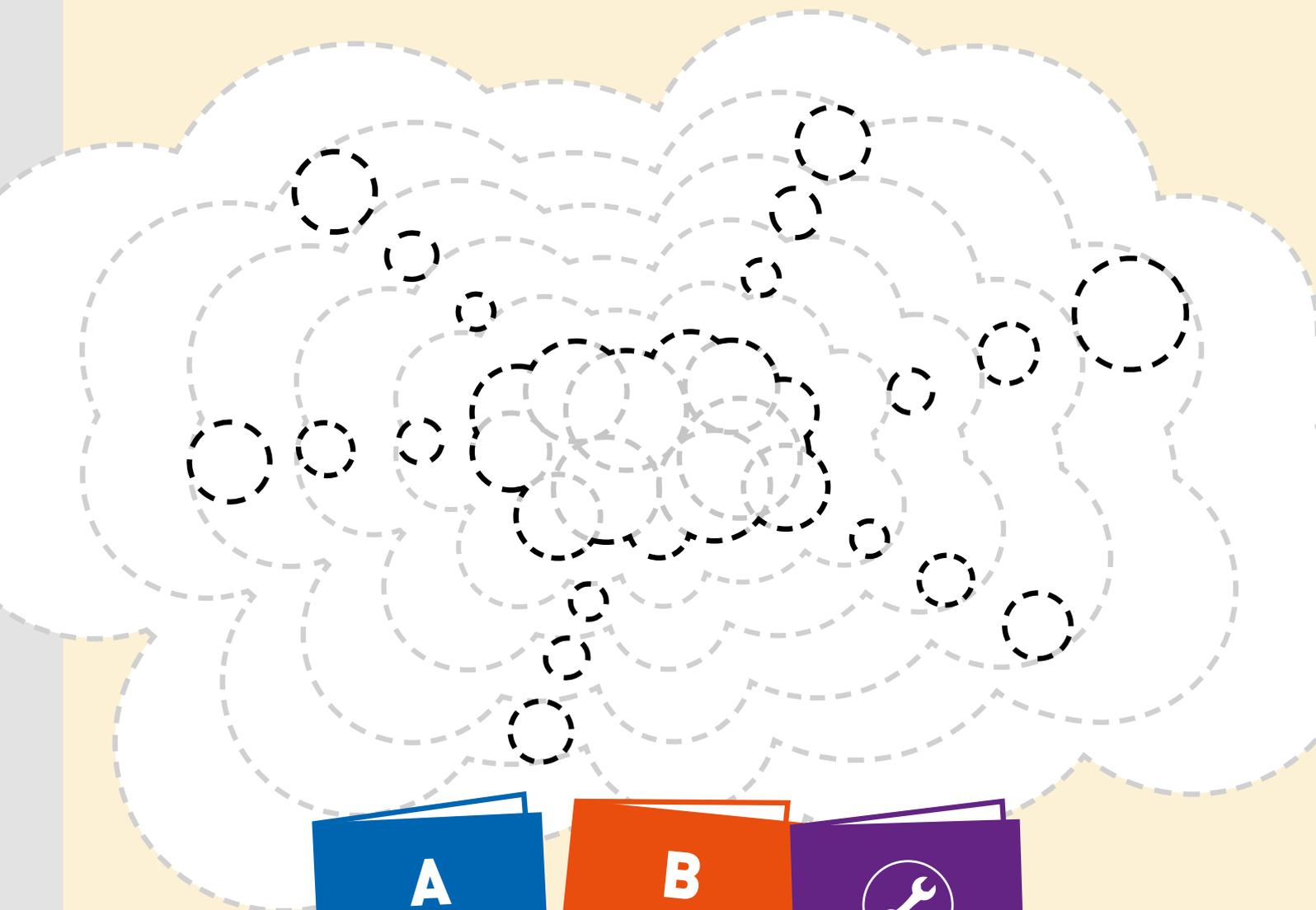
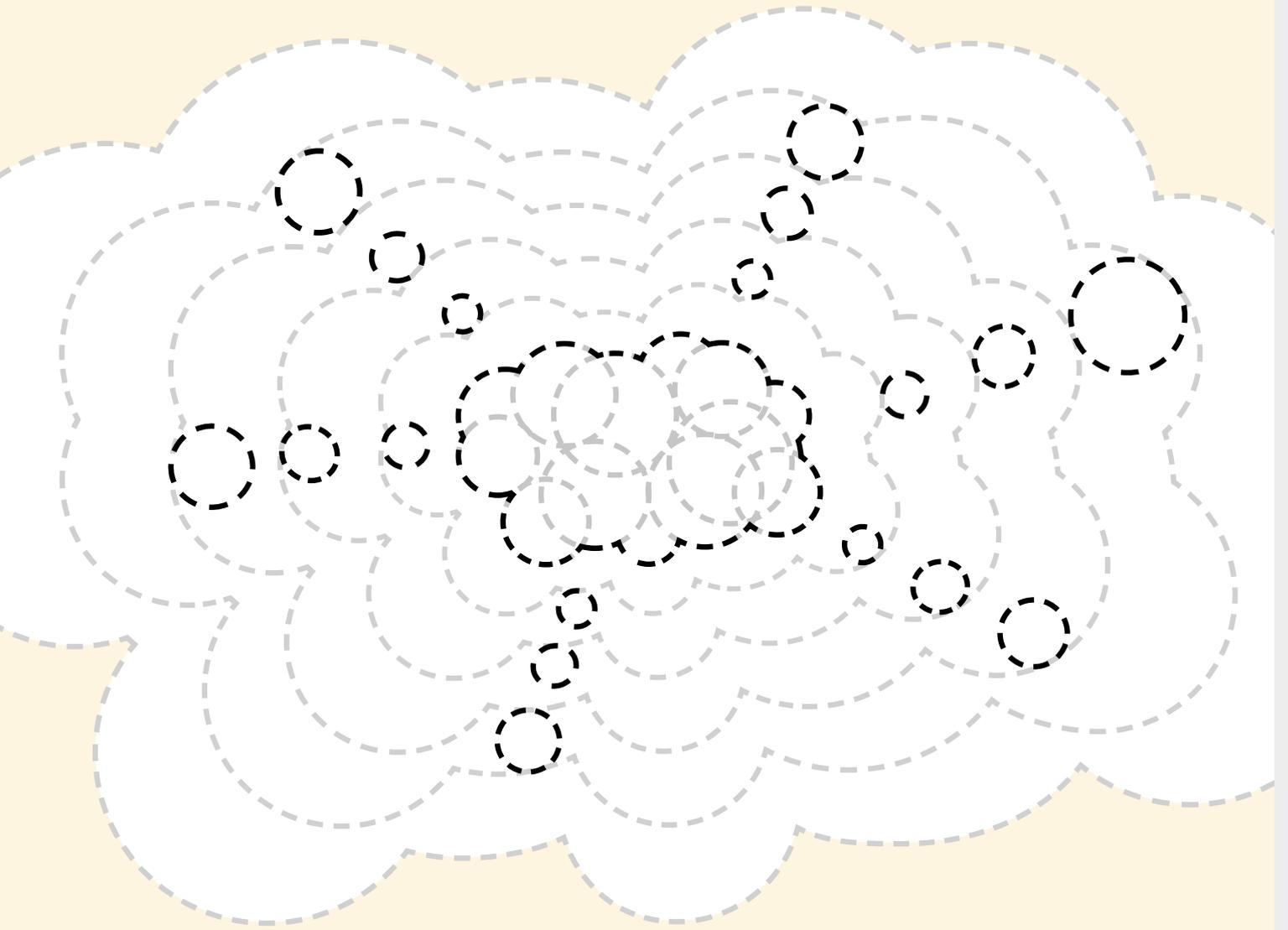


LE DÉVELOPPEMENT LOCAL PAR LA COOPÉRATION ENTRE TERRITOIRES



3 LIVRETS POUR ACCOMPAGNER
DES PORTEURS DE PROJETS

GUIDE



AVANT-PROPOS

Ces deux livrets et le carnet d'outils sont destinés aux structures qui veulent impulser et accompagner des coopérations dans le domaine du développement local et souhaitent se doter d'une **mission d'appui aux porteurs de projets de coopération**, au sein d'un même territoire, entre territoires ou à l'international. **Il ne s'agit pas d'un guide pour le porteur de projet.**

Ils donnent des clés pour :

- comprendre l'importance des démarches de coopération dans le développement local (page 6) ;
- organiser une mission d'appui (livret A, page 14, et carnet d'outils, page 76) ;
- conduire des appuis à la coopération (livret B, page 36, et carnet d'outils, page 76).

Il ne s'agit pas d'un guide pour le porteur de projet. Son objet est plutôt le projet dont la coopération est l'axe central, voire une des finalités (exemples : LEADER, coopération territoriale européenne...). Il peut cependant être utilisé pour des projets dont la coopération est une des méthodes d'action ou une dynamique (exemples : projet alimentaire territorial, projet de développement touristique...).

Avec cette publication, Cap Rural capitalise son expérience dans l'appui aux porteurs de projets, notamment dans le domaine de la coopération en Rhône-Alpes depuis 2010 et Auvergne-Rhône-Alpes depuis 2018.

Le lecteur trouvera des informations opérationnelles :

- enseignements ;
- points de vigilance ;
- méthodes et outils.



Dans ce document, nous distinguons deux types de mission :

- mener un projet de coopération ou en coopération (non développé dans ce guide) ;
- mettre en place un appui à ceux qui mènent des projets (objet de ce guide).

POURQUOI SUSCITER ET APPUYER LA COOPÉRATION ?	6
LA COOPÉRATION, UNE DÉMARCHE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL	7
L'APPUI À LA COOPÉRATION, UNE RÉPONSE OPÉRATIONNELLE À DES BESOINS SPÉCIFIQUES	8
LE CHARGÉ D'APPUI : APPORT DE MÉTHODE ET MISE EN MOUVEMENT	11



ORGANISER UNE MISSION D'APPUI À LA COOPÉRATION 14

PHASE 1 — FAIRE CONNAÎTRE L'APPUI	18
PHASE 2 — AFFINER LA CONNAISSANCE DES BESOINS D'APPUI	20
PHASE 3 — PRÉCISER L'OFFRE DE SERVICE ET LA FAIRE CONNAÎTRE	21
PHASE 4 — METTRE EN PLACE LES OUTILS DE L'APPUI	23
DÉROULÉ D'UN APPUI	29



LES ÉTAPES CLÉS DE L'APPUI À LA COOPÉRATION 36

ÉTAPE 1 — SUSCITER L'ENVIE DE COOPÉRER	40
ÉTAPE 2 — SOUTENIR L'ÉMERGENCE DE PARTENARIATS OPÉRATIONNELS	52
ÉTAPE 3 — ACCOMPAGNER LA FORMALISATION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET	60
ÉTAPE 4 — ACCOMPAGNER LA FIN DU PROJET ET ANTICIPER L'APRÈS	64
ÉTAPES TRANSVERSALES — ENCOURAGER LA MISE EN RÉSEAU	68
ÉTAPES TRANSVERSALES — APPUYER L'ÉVALUATION DU PROJET	72



CARNET D'OUTILS

76

› FICHE DE POSTE D'APPUI À LA COOPÉRATION	78
› CHARTE DES APPUIS MÉTHODOLOGIQUES	80
› QUESTIONNAIRE POUR IDENTIFIER LE BESOIN D'APPUI À LA COOPÉRATION DE GROUPES / STRUCTURES / TERRITOIRES	82
› MODÈLE DE FICHE D'IDENTITÉ POUR UN GROUPE / STRUCTURE / TERRITOIRE	84
› FICHE TECHNIQUE : COMMENT PRÉSENTER UN TERRITOIRE AUX PARTENAIRES POTENTIELS	86
› FICHE TECHNIQUE : OUTILS DE VEILLE INFORMATIONNELLE	88
› TABLEAU DE SUIVI DES ACTIONS DE COOPÉRATION	88
› ESPACE RESSOURCES LEADER : DES OUTILS POUR COOPÉRER	89
› GUIDE MÉTHODOLOGIQUE SUR LA COOPÉRATION	90
› TABLEAU DE SUIVI DES APPUIS	90
› VIDÉO POUR INTRODUIRE LA COOPÉRATION ET SES PREMIÈRES ÉTAPES	91
› ILLUSTRATION POUR INTRODUIRE LA COOPÉRATION	91
› OUTILS ET MÉTHODES POUR FAVORISER LA CRÉATIVITÉ	92
› FIL CONDUCTEUR POUR L'ORGANISATION D'UNE RENCONTRE / RÉUNION / SESSION DE FORMATION	93
› EXEMPLE DE LIVRET SUPPORT DE FORMATION	94
› FICHE TECHNIQUE : GUIDE DE RÉDACTION D'UN CAHIER DES CHARGES	96
› FICHE TECHNIQUE : DÉCRYPTER LES PISTES DE COOPÉRATION	99
› FICHE TECHNIQUE : IDENTIFIER DES RESSOURCES POUR UNE PISTE DE COOPÉRATION	100
› EXEMPLE DE TRAME D'OFFRE DE COOPÉRATION	100
› BILAN DES OFFRES ET DES DEMANDES DE COOPÉRATION	101
› MÉTHODES POUR PRIORISER DES PISTES DE COOPÉRATION	101
› FEUILLE DE ROUTE DES POINTS À ABORDER POUR SÉLECTIONNER UN PARTENAIRE	106
› OUTIL DE SUIVI DE PRISE DE CONTACT AVEC DES PARTENAIRES	107
› MATRICE DES RESPONSABILITÉS	107
› FICHE TECHNIQUE : ANALYSER QUI FAIT QUOI	108
› FEUILLE DE ROUTE POUR LE PROJET DE COOPÉRATION TRANSNATIONALE	111
› FICHE TECHNIQUE : PRÉPARER DES ARGUMENTAIRES	112
› LE MÉTIER DE CHARGÉ DE COOPÉRATION	113
› ESPACE RESSOURCES LEADER : DES OUTILS POUR COMMUNIQUER	118
› ESPACE RESSOURCES LEADER : DES OUTILS POUR ÉVALUER	118



**POURQUOI
SUSCITER
ET APPUYER
LA COOPÉRATION ?**



Qu'est-ce que la coopération ?
Quel est l'intérêt d'accompagner la coopération ?
Pourquoi parler d'appui ?

1 LA COOPÉRATION, UNE DÉMARCHE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL

1.1 → LA COOPÉRATION DANS LE DÉVELOPPEMENT LOCAL, FAIRE PROJET ENSEMBLE

Le mot « coopération » dans le langage courant recouvre plusieurs notions.

C'est au sens premier du terme, selon le dictionnaire Larousse, « *l'action de coopérer, de participer à une œuvre commune* ».

Ce guide se concentre sur la place de la coopération au titre du développement local. *Charlotte Chellé*, conseillère technique et pédagogique supérieure au ministère de la Jeunesse et des Sports, lors d'une intervention en décembre 2014, a présenté la coopération ainsi¹ :

« La coopération est une notion qui intègre l'idée de faire "œuvre commune", de construire ensemble une réalisation commune. Elle implique donc une responsabilité mutuelle et permanente.

La coopération réunit des identités qui sont autonomes et responsables (telles que des institutions distinctes, par exemple), poussées par un intérêt commun, et qui vont explorer ensemble des possibilités novatrices permettant de répondre à un besoin partagé par tous et qu'une personne ne peut réaliser seule.

La coopération est le lieu où des liens se créent par un engagement mutuel vers un objectif commun. Elle suppose des règles de travail partagées, des responsabilités assumées. La coopération engendre des stratégies de résolution des contraintes et des problèmes rencontrés qui permettent de créer de la compétence propre par-delà l'objectif ciblé.

*Si on peut aisément collaborer au projet d'un autre, "en travaillant" avec, **on ne peut coopérer qu'à un projet commun, pour "faire ensemble"**.* »

L'œuvre, bien que commune, les raisons et motivations peuvent être différentes.

Les éléments clés définissant la coopération sont : **une réponse stratégique et opérationnelle à un besoin ou enjeu partagé, un engagement mutuel vers un objectif commun, une exploration de nouvelles solutions, la création de compétences propres.**

Plus globalement, et au regard des pratiques relevées ces dernières années sur les territoires ruraux et périurbains, **la coopération est une démarche qui se fait outil au service du développement local par le biais de projets, de procédures, de programmes pour valoriser, développer, gérer et préserver des ressources, des potentiels, des services, communs ou complémentaires.**

1 : <https://reseaufoad.wordpress.com>

Elle est encouragée par les politiques publiques européennes (les coopérations territoriales européennes France-Italie, France-Suisse, Espace alpin... ; les coopérations LEADER ; etc.), nationales (les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) ; les coopérations décentralisées...), régionales et départementales. Elle apporte une réponse pragmatique à des contraintes de moyens, de compétences ou encore en matière de pertinence de périmètre d'action ou d'intervention.

1.2 → UNE DÉMARCHE, DES ÉTAPES CLÉS À CONNAÎTRE

Le processus de coopération, quelle que soit la nature de l'action, comprend un ensemble d'étapes présentées dans le schéma ci-après.

VOIR : livret B, schéma « *Les étapes clés de l'appui à la coopération* », page 39

En fonction du cadre dans lequel la coopération est mise en œuvre, certaines étapes peuvent plus ou moins faire l'objet d'une attention soutenue.

1.3 → UNE PLUS-VALUE CERTAINE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

La coopération est, au regard des éléments présentés ci-dessus, une dimension essentielle des stratégies de développement des territoires. Certes, elle implique un investissement humain et financier possiblement non négligeable, mais les bénéfices retirés sont manifestes. L'étude des coopérations territoriales, notamment des coopérations européennes, a montré que la coopération permet notamment de :

- trouver de nouvelles solutions contribuant au développement des territoires ;
- combiner la complémentarité des savoir-faire et des caractéristiques ;
- réduire et mutualiser les coûts ;
- atteindre une taille critique suffisante et nécessaire pour mener certaines actions ;
- renforcer la cohésion, l'identité et l'image des territoires ;
- ouvrir le territoire vers l'extérieur ;
- obtenir des financements supplémentaires ;
- etc.

2 L'APPUI À LA COOPÉRATION, UNE RÉPONSE OPÉRATIONNELLE À DES BESOINS SPÉCIFIQUES

2.1 → LES DIFFICULTÉS IDENTIFIÉES ET PARTAGÉES

Cap Rural constate dans le cadre de sa mission de professionnalisation des acteurs ruraux que ces derniers sont de plus en plus dans l'obligation (ou l'intérêt) de mener des actions de et en coopération. Cependant, malgré la mise en œuvre de plusieurs projets, notamment *via* les coopérations territoriales européennes et LEADER, la démarche de coopération et ses apports pour le développement local restent méconnus par un grand nombre d'acteurs. De nombreux *a priori* persistent, et plusieurs difficultés sont régulièrement mises en avant. Elles concernent :

- la mobilisation locale des acteurs ;
- l'identification de partenaires et la co-construction de l'objet de coopération ;
- la gouvernance du partenariat et la mise en œuvre des projets ;
- la valorisation des projets et de la démarche de coopération.

2.2 → L'APPUI, UN MODE D'ACTION RECONNU

Depuis sa création en 1996, dans le cadre de la professionnalisation des acteurs ruraux, notamment des agents de développement, Cap Rural met en place des appuis méthodologiques et techniques pour répondre aux attentes de ces derniers. Ils portent sur des sujets différents (la conduite de projet, la capitalisation, les stratégies alimentaires territoriales, l'ingénierie financière, les emplois et les métiers d'agent de développement... ; > [pour plus d'informations, voir caprural.org](http://caprural.org)).

Ces appuis ont tous pour caractéristiques :

- de démarrer à partir d'une sollicitation d'un acteur local. Dans le cas de la coopération, il peut aussi s'agir d'une sollicitation du chargé d'appui constatant une difficulté des acteurs locaux à initier et mener leur projet de coopération ;
- de porter sur la méthode et non sur le contenu de l'action ;
- de respecter les choix faits localement ;
- de viser l'autonomie des bénéficiaires de l'appui ;
- d'être individuel ou collectif.

L'appui méthodologique est un acte de professionnalisation, il ne s'agit pas d'expertises ou d'études, ou de faire à la place de la personne appuyée. Il permet de comprendre que des méthodes existent pour agir et qu'il est important de les connaître et de les utiliser.

Ces appuis se déroulent en général
selon les mêmes étapes →

Les étapes d'un appui à la coopération



2.3 → DES PARTICULARITÉS NÉCESSITANT UN ACCOMPAGNEMENT ADAPTÉ

Au regard des besoins identifiés et de son expérience, Cap Rural, en partenariat avec l'État et la Région, a décidé de répondre aux besoins spécifiques des acteurs sur la coopération en mettant en place :

- en mars 2010, une mission « Europe et développement rural », qui a notamment en charge l'accompagnement des équipes des groupes d'action local (GAL) LEADER sur la coopération afin de les aider à monter en compétence et à répondre avec efficacité aux obligations du programme. Cet accompagnement porte plus particulièrement sur les phases d'émergence, de lancement et de clôture des projets de coopération ;
- en 2013, une mission « Coopérations entre acteurs », qui a dans un premier temps proposé des appuis dans le cadre des liens et relations villes-campagnes, puis a été élargie à l'ensemble des dynamiques de coopération entre acteurs et/ou territoires afin de sensibiliser et accompagner l'émergence et la conduite de projet de ou en coopération.

Ces deux missions sont aujourd'hui regroupées au sein du pôle d'expertise coopération de Cap Rural, et ont pour finalités de :

- encourager les actions de coopération au sein des territoires de la région :
 - en levant les freins à la coopération,
 - en soutenant le développement de la culture (et de projets) de coopération pouvant associer des partenaires variés, y compris des urbains ;
- faire monter en compétence l'ingénierie locale :
 - pour répondre aux exigences des politiques publiques, notamment européennes,
 - en enrichissant les pratiques, les outils, les méthodes.

3 LE CHARGÉ D'APPUI : APPORT DE MÉTHODE ET MISE EN MOUVEMENT

L'appui à la coopération, c'est un ensemble : un emploi et une approche qui a une logique d'intervention, une attitude, une boîte à outils spécifique, des partenariats et un cadre d'action.

3.1 → UN EMPLOI

Un objectif affiché :

- impulser la coopération et venir en appui aux acteurs de terrain.

Des missions identifiées :

- accompagner et conseiller, techniquement et avec méthode, les groupes, structures, territoires (dénommés par la suite groupes/structures/territoires) dans leurs projets de coopération, sans intervenir dans la négociation amont et aval entre partenaires ;
- identifier les besoins pour mettre en œuvre un projet de coopération et proposer des solutions ;
- mobiliser les outils pour soutenir la coopération ;
- compiler et diffuser l'information relative à la coopération ;
- participer et contribuer aux réseaux clés sur la coopération ;
- contribuer au(x) site(s) Internet support(s) de la mission.

Des connaissances et des savoir-faire spécifiques sur le développement local :

- les politiques publiques ;
- les modes de coopération et la méthodologie de projet de coopération ;
- la professionnalisation ;
- l'appui méthodologique ;
- l'accompagnement des porteurs de projets.

3.2 → UNE APPROCHE

Une logique d'intervention

- S'appuyer sur des agents professionnalisés et/ou en cours de professionnalisation.
- S'adapter au local.
- Être réactif et cohérent dans son approche.

Une attitude

- Ouvrir le champ des possibles en termes d'idée, d'approche, de partenaire, de réseau.
- Être attentif à la dimension opérationnelle des projets.
- Communiquer, informer, faire connaître, illustrer.
- Faire réseau.

Un cadre d'action

- Affiner les besoins d'appui.
- Construire une offre et la faire connaître.
- Mettre en place les outils de l'appui : réseau, veille.
- Répondre aux besoins partagés et aux besoins spécifiques.

Des partenariats

- Réseaux des bénéficiaires d'appuis et de leurs structures/groupes/territoires.
- Réseaux d'acteurs de la coopération à l'échelle régionale, nationale, européenne, internationale.
- Partenaires institutionnels porteurs de politique encourageant fortement la coopération.
- Partenaires financiers.

Des outils



A

**ORGANISER
UNE MISSION
D'APPUI
À LA COOPÉRATION**

ORGANISER UNE MISSION D'APPUI À LA COOPÉRATION

PHASE 1

FAIRE CONNAÎTRE L'APPUI	18
1 ÉLABORER DES SUPPORTS DE COMMUNICATION	18
2 DIFFUSER ET PARTAGER L'INFORMATION AU SEIN DES RÉSEAUX	18
3 DIFFUSER ET PARTAGER L'INFORMATION AUPRÈS DU OU DES PUBLICS CIBLÉS	19

PHASE 2

AFFINER LA CONNAISSANCE DES BESOINS D'APPUI	20
1 DÉFINIR LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES	20
2 CHOISIR UN OUTIL DE COLLECTE DE L'INFORMATION	20

PHASE 3

PRÉCISER L'OFFRE DE SERVICE ET LA FAIRE CONNAÎTRE	21
1 ANALYSER LES BESOINS PRIORITAIRES ET LES ATTENTES	21
2 CONSTRUIRE L'OFFRE D'APPUI	22
3 CONFRONTER L'OFFRE AU PUBLIC CIBLÉ	22
4 DIFFUSER L'OFFRE	22

PHASE 4

METTRE EN PLACE LES OUTILS DE L'APPUI	23
1 METTRE EN PLACE UNE VEILLE ADAPTÉE	23
2 CRÉER ET DÉVELOPPER DES RÉSEAUX	25
3 CRÉER ET DÉVELOPPER UN ESPACE RESSOURCES	27

DÉROULÉ D'UN APPUI **29**

PRENDRE CONTACT	29
DÉMARRER UN APPUI	30
LEVER LES BLOCAGES	32
CLORE UN TEMPS DE TRAVAIL	33
TENIR À JOUR UN BILAN DES APPUIS RÉALISÉS	34

Dans certaines circonstances, il peut être intéressant de créer un emploi pour accompagner les porteurs de projet de coopération. Ce livret A présente l'organisation d'une mission d'appui à la coopération.

La mission d'appui à la coopération est destinée à accompagner des porteurs de projets de coopération (élus, agents de développement, acteurs privés...) quel que soit le niveau d'avancement de leur projet. Le projet peut entièrement être construit autour de la coopération, ou bien la coopération peut être uniquement l'une des facettes d'un projet de développement. On peut trouver de telles missions dans :

- des centres de ressources (exemple : Cap Rural...);
- des intercommunalités (exemple : chargé de mission coopération...);
- des programmes (exemples : Interreg, LEADER...);
- des bureaux d'études.



Ce livret s'adresse donc aux personnes qui accompagnent des porteurs de projets de ou en coopération mais n'en mènent pas eux-mêmes (exemple : chargés de mission Cap Rural en appui aux agents de développement en charge de projets de coopération). Certaines de ces personnes (exemple : chargé de mission LEADER) peuvent aussi, une partie de leur temps, conduire en direct des projets de coopération.

Chaque étape de la démarche d'appui est présentée avec des apports méthodologiques, des conseils et des ressources.

Le déroulé type d'un appui est présenté à la fin de ce livret.

LA MISSION D'APPUI S'ORGANISE EN QUATRE GRANDES PHASES

Ces dernières ne sont pas forcément successives mais sont cependant présentées comme telles dans ce guide. Elles permettent de dérouler l'appui. Chaque phase de la démarche d'appui est présentée avec des apports méthodologiques, des conseils et des ressources.

MISSION D'APPUI

1

FAIRE CONNAÎTRE
L'APPUI

- ÉLABORER DES SUPPORTS DE COMMUNICATION
- DIFFUSER ET PARTAGER L'INFORMATION AU SEIN DES RÉSEAUX
- DIFFUSER ET PARTAGER L'INFORMATION AUPRÈS DU PUBLIC CIBLÉ

2

AFFINER LA CONNAISSANCE
DES BESOINS D'APPUI

- DÉFINIR LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES
- CHOISIR UN OUTIL DE COLLECTE DE L'INFORMATION

3

PRÉCISER L'OFFRE
DE SERVICE ET LA FAIRE
CONNAÎTRE

- ANALYSER LES BESOINS PRIORITAIRES ET LES ATTENTES
- CONSTRUIRE UNE OFFRE D'APPUI
- CONFRONTER L'OFFRE AU PUBLIC CIBLÉ
- DIFFUSER L'OFFRE AUX BÉNÉFICIAIRES POTENTIELS

4

METTRE EN PLACE
LES OUTILS DE L'APPUI

- METTRE EN PLACE UNE VEILLE ADAPTÉE
- CRÉER ET DÉVELOPPER DES RÉSEAUX
- CRÉER ET DÉVELOPPER UN ESPACE RESSOURCES

LE DÉROULÉ D'UN APPUI :



Prendre
contact



Démarrer
un appui



Lever
les blocages



Clore un temps
de travail



Tenir à jour un bilan
des appuis réalisés

PHASE 1 — FAIRE CONNAÎTRE L'APPUI

Préalables

- Connaître le ou les publics ciblés et les principaux partenaires de la mission d'appui.
- Connaître le temps et les moyens techniques et financiers disponibles dédiés à la mission d'appui.

But de la phase

- Informer les partenaires et le public ciblé de la création de la mission et de ses modalités de mobilisation.

1 ÉLABORER DES SUPPORTS DE COMMUNICATION

PRÉVOIR UN CONTENU CLAIR ET ILLUSTRÉ QUI DÉCRIT LA MISSION RAPIDEMENT :

- le contexte de l'appui en quelques mots : qui le crée, dans quel cadre, avec quelle finalité, qui le finance... ;
- ses objectifs : ce que vise l'appui (par exemple : l'amélioration des pratiques, ou le développement du nombre de projets de ou en coopération, ou l'amélioration de la pertinence des projets...);
- les publics qui sont ciblés ;
- est-il obligatoire ou est-ce une offre de service ;
- est-il payant ou gratuit ;
- les actions prévues : s'agit-il d'un appui méthodologique à la conduite de projets de coopération et/ou d'un appui à la recherche de partenaires de coopération, ou encore à la recherche de financements pour les projets... Il est nécessaire de préciser l'ordre de priorité de ces actions ;
- les moyens mobilisés : une personne dédiée ou le financement de prestations d'appui, des documents, des supports de communication... ;
- le nom et les coordonnées de la personne en charge de la mission et ses disponibilités.

PRÉVOIR DES OUTILS SUPPORTS ADAPTÉS À DIFFÉRENTES SITUATIONS :

- un diaporama pour une présentation de quelques minutes à un groupe ;
- un document papier qui présentera le mode d'emploi de la mission ;
- un article dédié au sujet à diffuser dans les médias utilisés par les partenaires ou les publics ciblés (site Internet, newsletter, journal, réseaux sociaux, etc.).

- *Fiche de poste d'appui à la coopération - Cap Rural - page 78*
- *Charte des appuis méthodologiques - Cap Rural - page 80*

2 DIFFUSER ET PARTAGER L'INFORMATION AU SEIN DES RÉSEAUX

PRENDRE CONTACT AVEC LES PERSONNES RELAIS D'INFORMATION en lien avec les publics ciblés et autres prescripteurs, et leur transmettre des exemples d'actions qui pourraient être mises en place.



3 DIFFUSER ET PARTAGER L'INFORMATION AUPRÈS DU OU DES PUBLICS CIBLÉS

PARTAGER DES INFORMATIONS GÉNÉRALES EN UTILISANT TOUTES LES OPPORTUNITÉS :

- rencontres qui les réunissent, réunions d'information spécifiques, etc. ;
- information groupée par courrier ou courriel ;
- enquête sur leurs besoins d'appui.

METTRE EN PLACE UNE COMMUNICATION DIRECTE ET CIBLÉE :

- faire une liste des groupes/territoires/structures à contacter en s'appuyant sur les retours des partenaires et les prises de contact en direct. L'étude des candidatures à un programme ou à une politique publique lorsque l'appui y est accolé est aussi un moyen de repérer des contacts ;
- repérer les situations et les besoins :
 - les acteurs qui n'ont pas prévu d'actions de coopération (très mauvaise expérience, *a priori* négatifs...) et qui auront besoin d'un appui pour impulser la réflexion,
 - les acteurs qui ont envie de faire quelque chose mais ne savent pas comment faire et qui auront besoin d'outils et de méthodes pour amorcer la dynamique,
 - les acteurs qui ont déjà initié une démarche et qui auront besoin d'une prise de recul sur leur pratique et/ou d'outils et de méthodes en lien avec l'état d'avancement de leurs projets ;
- organiser la prise de contact :
 - se donner des priorités,
 - repérer la personne qui est susceptible de travailler la coopération,
 - favoriser l'échange direct et informel.



La mission d'appui à la coopération induit de partager largement l'information recueillie sur les projets de coopération afin de favoriser la mise en réseau et d'impulser des partenariats potentiels. Attention cependant à s'engager à maintenir la confidentialité des appuis pour ce qui pourrait mettre en difficulté le groupe/structure/territoire (tels les compétences et savoir-faire des bénéficiaires de l'appui).

À RETENIR

- Une mission d'appui est longue à faire connaître et faire comprendre. La plupart des personnes ciblées n'auront pas immédiatement conscience que ce sont elles qui sont concernées. Il est donc nécessaire, dès les premiers contacts, de prendre le temps d'expliquer la mission d'appui et de leur signifier pourquoi il peut être pertinent d'être accompagnés, en adaptant ses propos au cadre de l'interlocuteur.
- Être clair sur le cadre et le coût de l'appui ainsi que sur les objectifs (source de légitimité).
- Illustrer et être concret.
- Ne pas hésiter à prendre l'initiative pour entrer directement en contact avec le public ciblé, certains acteurs pouvant avoir des difficultés à demander de l'aide ou un appui.
- La première prise de contact est primordiale car c'est là que se jouent les échanges à venir.

PHASE 2 — AFFINER LA CONNAISSANCE DES BESOINS D'APPUI

Préalables

- Connaître le public ciblé et les principaux partenaires de la mission d'appui.
- Connaître le temps et les moyens techniques et financiers disponibles dédiés à la mission d'appui.

But de la phase

- Savoir quelles sont les actions engagées et leur avancement.
- Savoir quels sont les partenariats en cours ou à venir.
- Avoir une meilleure vision des attentes, des besoins, des difficultés.

1 DÉFINIR LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES

IDENTIFIER LES DOMAINES D'INFORMATION ET LES DONNÉES sur les sujets suivants :

- thématiques et projets de coopération en cours ;
- partenariats envisagés ou en cours ;
- moyens à disposition et manquants (financiers, humains, méthodologiques, techniques) ;
- niveau de maîtrise de la démarche de coopération par les porteurs de projet ;
- stade d'avancement des projets engagés ;
- difficultés rencontrées et leviers envisagés ou mis en place ;
- niveau de connaissance d'outils d'aide à la coopération ;
- attentes vis-à-vis de la mission d'appui.

2 CHOISIR UN OUTIL DE COLLECTE DE L'INFORMATION

L'outil de collecte de l'information peut être un questionnaire papier, une enquête en ligne ou l'interview d'un groupe d'acteurs.

ILLUSTRER LES QUESTIONS PAR DES EXEMPLES ET EXPLICITER LES MOTS-CLÉS.

TRANSMETTRE L'ENQUÊTE OU QUESTIONNAIRE À TOUS LES BÉNÉFICIAIRES POTENTIELS :

- préciser son objectif (les accompagner au plus près de leurs besoins afin de permettre une mise en œuvre dans de bonnes conditions de leurs actions de coopération) ;
- indiquer le temps estimé pour y répondre et donner une date butoir de réponse.

PRENDRE CONTACT, DANS LA MESURE DU POSSIBLE, AVEC DES ACTEURS NE RÉPONDANT PAS POUR LES MOTIVER (flécher les questions pour lesquelles un minimum de retours est souhaité). Tenter lors de ce contact d'obtenir le maximum d'informations.

- *Questionnaire pour identifier le besoin d'appui à la coopération de groupes/structures/territoires - Cap Rural - page 82*



À RETENIR

- Penser à donner une date butoir et à expliquer la finalité de l'enquête pour s'assurer d'un taux de retours significatif.
- Avoir un regard contextualisé et critique sur les réponses aux questionnaires lors de leur analyse.
- Ne pas négliger cette étape même quand on connaît les acteurs, car les situations évoluent.

PHASE 3 — PRÉCISER L'OFFRE DE SERVICE ET LA FAIRE CONNAÎTRE

Préalables

- Avoir eu des retours significatifs du public ciblé.
- Connaître le temps et les moyens techniques et financiers disponibles dédiés à la mission d'appui.

But de la phase

- Avoir un cadre d'intervention clair et adapté aux besoins.

1 ANALYSER LES BESOINS PRIORITAIRES ET LES ATTENTES

ANALYSER LES RÉPONSES DE L'ENQUÊTE en faisant ressortir :

- l'avancement de chaque type d'acteur ;
- les pistes d'action évoquées en les croisant avec les priorités de la mission d'appui.

IDENTIFIER LES BESOINS, LES ATTENTES AINSI QUE LES ACTEURS À PRIVILÉGIER POUR LES PREMIERS APPUIS en repérant :

- les demandes récurrentes ;
- les situations atypiques tant sur la forme (partenariat, zone géographique...) que sur le fond (sujets, actions...) ;
- les acteurs expérimentés et ceux qui ne le sont pas ;
- les situations « à risque » (projets complexes, partenariats flous, longue distance géographique entre les partenaires...).

2 CONSTRUIRE L'OFFRE D'APPUI

REPRENDRE LES MODALITÉS D'ACTION QUI ONT PEUT-ÊTRE ÉTÉ PRESENTIÉS LORS DE LA CONSTRUCTION DE LA MISSION D'APPUI :

- appuis individuels ou collectifs ;
- formations ;
- veille ;
- visite d'expériences ;
- etc.

APPORTER LES ADAPTATIONS NÉCESSAIRES :

- préciser les moyens, les publics, les délais de mise en œuvre ;
- retirer les actions qui ne semblent pas pertinentes ;
- proposer de nouvelles modalités.

ÉLABORER UN CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE.

3 CONFRONTER L'OFFRE AU PUBLIC CIBLÉ

PRÉSENTER LES RÉSULTATS AUX ENQUÊTÉS ainsi qu'aux principaux partenaires en privilégiant, dans la mesure du possible, la présentation de vive voix pour recueillir leurs réactions.

NOTER LES REMARQUES ET LES SUGGESTIONS en faisant attention aux questions et aux demandes de précisions car ces éléments pourront être remobilisés lors d'une communication plus générale ou pourront permettre d'affiner l'offre.

AFFINER SI BESOIN LES ACTIONS PRIORITAIRES À METTRE EN ŒUVRE.

4 DIFFUSER L'OFFRE

PRÉPARER UNE PRÉSENTATION ORALE ET ÉCRITE DE L'OFFRE ET DU PROGRAMME D'ACTION ANNUEL.

TRANSMETTRE L'OFFRE AU PUBLIC CIBLÉ en mobilisant les réseaux et les personnes enquêtées pour la relayer. Communiquer largement car les nouvelles missions sont difficilement visibles rapidement.

À RETENIR

- Définir des critères de priorisation, dans la mesure du possible avec les partenaires associés à la mission, pour hiérarchiser les actions au sein de l'offre.
- Ne pas hésiter à confronter l'offre au public ciblé afin de renforcer l'intérêt de ce dernier pour l'appui.

PHASE 4 — METTRE EN PLACE LES OUTILS DE L'APPUI

Préalable

- Avoir défini les contours de la mission d'appui.

But de la phase

- Faire de la veille et activer des réseaux.
- Créer un espace ressources.

Cette phase porte sur la mise en place des outils qui serviront quotidiennement au chargé d'appui à la coopération.

Cap Rural a identifié trois outils principaux : la veille, le réseau et l'espace ressources.

1 METTRE EN PLACE UNE VEILLE ADAPTÉE

La veille doit permettre au chargé d'appui d'avoir un panorama clair et le plus complet possible de son/ses domaine(s) d'intervention.

Elle doit être inscrite comme une mission à part entière pour dégager régulièrement le temps nécessaire pour rechercher l'information, la lire et la trier. Selon le temps à consacrer à la veille, il est possible d'utiliser un ou plusieurs outils. Le temps dédié à la veille est lié :

- au profil du bénéficiaire de l'appui et au sujet sur lequel il est en veille ;
- à la méthode utilisée. Il est possible, avec un même outil de veille bien configuré, d'être passif et d'attendre que l'information vienne à soi ou bien d'être actif et de déployer en continu la collecte de l'information.

Plus il y aura d'information à lire, trier, exploiter, analyser, plus cela prendra du temps, donc bien cibler sa veille.

Se tenir informé sur la coopération et l'environnement du public ciblé

DÉFINIR LA FINALITÉ DE LA VEILLE :

- usage interne pour préparer les appuis ;
- alimentation de personnes accompagnées.

LISTER SES BESOINS DE CONNAISSANCES ACTUALISÉS ET RECUEILLIR L'INFORMATION concernant des :

- outils méthodologiques et techniques ;
- partenaires ;
- pistes de coopération ;
- centres de ressources ;
- actualités politiques, institutionnelles et techniques sur le sujet de la coopération ;
- etc.

REPÉRER LES DIFFÉRENTES SOURCES D'INFORMATION À DISPOSITION :

- sites Internet et lettres d'information électroniques ;
- structures et partenaires ressources au niveau régional, national, européen ;
- livres, revues, etc.

ORGANISER LA COLLECTE D'INFORMATIONS AUPRÈS DE PARTENAIRES :

- participer à des réunions où ils sont présents et organiser des temps d'échange informel ;
- prendre contact avec eux pour identifier ensemble d'autres correspondants ;
- s'abonner à leurs systèmes d'information.

SE DOTER D'UNE GRILLE DE LECTURE INFORMELLE PERMETTANT DE PRIORISER L'INFORMATION :

- identifier la nature et le type d'information recherchée ;
- sélectionner des mots-clés pour aider au pré-fléchage de l'information.

DIFFUSER LES RÉSULTATS DE LA VEILLE : lettre d'information électronique, blog, articles en ligne sur un site Internet, réseaux sociaux, etc.

- 
- *Fiche technique : outils de veille informationnelle - Cap Rural - page 88*

Se tenir informé sur le devenir des projets de coopération ayant bénéficié d'un appui

FAIRE UN POINT RÉGULIER LORS DES DIVERSES RENCONTRES OU ÉCHANGES TÉLÉPHONIQUES SUR L'AVANCEMENT DES PROJETS.

SE TENIR INFORMÉ SUR LE CADRE DANS LEQUEL ÉVOLUE LE BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI :

- participer à quelques réunions de projet organisées par les bénéficiaires de l'appui ;
- prendre connaissance des comptes rendus de réunions ;
- noter les changements perçus dans le projet ou dans l'environnement dans un tableau de suivi ;
- garder une copie des principaux documents produits.

- 
- *Tableau de suivi des appuis - Cap Rural - page 90*

CROISER LES INFORMATIONS COLLECTÉES AVEC LES PERSONNES APPUYÉES en transmettant, par exemple, le tableau de suivi des projets de coopération et en leur demandant une validation.

CROISER LES INFORMATIONS COLLECTÉES AUPRÈS DES PARTENAIRES D'UN MÊME PROJET DE COOPÉRATION quand ces derniers sont connus pour repérer d'éventuels différences de présentation, et donc des points de fragilité dans le partenariat et, à terme, dans la mise en œuvre du projet. Partager avec eux le tableau de suivi de la coopération ou d'autres outils qui pourraient leur être utiles.

À RETENIR

Il n'est pas utile de mettre en place un système de veille complexe et chronophage si l'on a peu de temps à consacrer à la veille.

2 CRÉER ET DÉVELOPPER DES RÉSEAUX

Faire réseau ne se résume pas à identifier les structures et les individus, c'est aussi participer aux échanges et favoriser le partage d'informations, des questionnements et des enseignements relatifs à la pratique de chacun. C'est donc à la fois s'inscrire et participer à des réseaux formels, c'est-à-dire des systèmes organisés de relation et de coopération entre acteurs ou entre pairs. Mais aussi entretenir et développer des liens plus informels d'échanges ou de partage d'information au sein de son cercle professionnel.

La méthode pour faire réseau est la même pour les acteurs de la coopération ou le chargé d'appui à la coopération. Dans cette étape, les conseils portent sur l'appui à faire réseau.

Les acteurs se lançant dans la coopération ont souvent du mal à appréhender les avantages de cet outil qu'est le réseau. Développer un réseau prend du temps et est un travail continu qui demande une attention régulière. Ne pas avoir de réseau peut donc être un frein majeur pour initier des coopérations : difficulté à trouver des témoins pour parler de la coopération, difficulté à trouver des partenaires pour des projets, difficulté à faire connaître les actions menées et à partager la finalité de la coopération.

Mettre en place des réseaux

MONTRER L'INTÉRÊT DU PARTAGE, DE L'ÉCHANGE :

- mettre en valeur des exemples d'outils, de méthodes, de témoignages apportés par les membres d'autres réseaux que ceux connus par le bénéficiaire ;
- faire des retours sur les actions réseaux menées par le chargé d'appui en montrant comment cela permet de répondre aux besoins des membres de ce dernier.

IDENTIFIER LES STRUCTURES, LES INDIVIDUS ET LES RÉSEAUX :

- sur la coopération (dont d'anciens bénéficiaires d'appuis) ;
- partenaires du public ciblé (dont ses collègues) ;
- traitant de sujets pouvant faire l'objet de coopération.

PRENDRE CONTACT AVEC D'AUTRES ACTEURS INTERNES ET EXTERNES AU GROUPE/STRUCTURE/TERRITOIRE. La recherche d'acteurs ayant des missions similaires au chargé de mission (même objectif, thématique d'expertise, sujet étudié...) peut permettre de faciliter les échanges.

FAIRE CO-CONNAISSANCE :

- prendre le temps d'échanger sur les missions et le cadre d'action du partenaire pressenti du bénéficiaire de l'appui ;
- présenter la mission d'appui : le domaine de la coopération accompagnée, le public ciblé, la finalité de l'action... ;
- répondre aux demandes d'information et demandes d'appui.

ÉLABORER SON RÉSEAU PEUT SE FAIRE EN UTILISANT DIFFÉRENTS MOYENS :

- création d'espaces de rencontre et d'échange ;
- contributions à l'information et à la formation des partenaires : partage d'expériences, capitalisation et diffusions de méthodes et d'outils ;
- mobilisation de personnes et de leurs réseaux pour trouver de nouvelles ressources ;
- recherche de partenariats ;
- témoignages.



▶ *Exemple de livret support de formation - Cap Rural - page 94*

Alimenter des réseaux

DIFFUSER DES INFORMATIONS SUR LE CHAMP D'ACTION, SUR LES MEMBRES DU RÉSEAU ET LEURS RÉALISATIONS : rédiger des articles ou encore des fiches expériences, relayer les actualités, participer aux rencontres.

INFORMER SUR LES ACTIONS ET L'ACTUALITÉ DE LA STRUCTURE DU CHARGÉ D'APPUI, DES BÉNÉFICIAIRES D'APPUI ET SUR L'ACTUALITÉ DES COOPÉRATIONS :

- communiquer de manière informelle lors d'échanges directs (rencontre, réunion, appui...) ou plus formellement par la transmission d'une information écrite ;
- adapter le discours et la présentation au contexte.

PARTAGER DES RESSOURCES, DES OUTILS, DE LA MÉTHODE :

- présenter les modalités d'appui choisies et les moyens développés pour les mettre en œuvre ;
- partager et diffuser les outils produits : cahier des charges d'une formation linguistique, diaporama des ateliers collectifs...

PROPOSER DES ACTIONS COMMUNES :

- se rapprocher des membres de chaque réseau du chargé d'appui à la coopération ;
- faire le point régulièrement sur les actions d'appui en cours, sur les difficultés rencontrées, les pratiques ou méthodes mobilisées ;
- identifier la ou les problématiques de coopération qui pourraient être travaillées par une majorité, voire l'ensemble des bénéficiaires des appuis ;
- identifier des actions à développer en partenariat.

Mobiliser des réseaux

LES SOLLICITER POUR RELAYER L'INFORMATION SUR LA MISSION D'APPUI : transmettre un article et/ou un document d'information prêt(s) à être relayé(s) *via* leurs outils de communication.

LES SOLLICITER POUR COMMUNIQUER SUR LES PROJETS DE COOPÉRATION DES ACTEURS APPUYÉS : présenter des expériences (accent sur les partenariats développés, les sujets traités ainsi que les actions menées ; plus-value au regard du contexte local dans lequel s'inscrit la coopération mais aussi au regard du contexte du réseau...).

LES MOBILISER POUR RÉSOUDRE DES DIFFICULTÉS notamment dans la recherche de partenaires :

- présenter les projets lors de temps informels ou lors de moments plus techniques ;
- faire état de leur avancement, des prochaines étapes, des difficultés rencontrées, des besoins identifiés ;
- avoir, pour chaque situation, chaque projet, le nom et les coordonnées de la personne à contacter dans le cadre de la recherche de partenaires ;
- avoir, si possible, un ou deux documents de référence sur le projet et/ou le bénéficiaire concerné pouvant être laissés aux acteurs intéressés par le sujet.



- [Modèle de fiche d'identité pour un groupe/structure/territoire - page 84](#)
- [Fiche technique : comment présenter un territoire aux partenaires potentiels - page 86](#)

À RETENIR

POUR TROUVER DES PARTENAIRES

- Prévoir du temps pour développer et entretenir des réseaux.
- Privilégier la prise de contact directe.
- Mobiliser les bénéficiaires d'appuis qui deviendront au fil du temps des membres des réseaux, voire des prescripteurs de la mission d'appui.
- Ne pas considérer les partenariats comme acquis et alimenter la dynamique.

POUR INFORMER ET MOBILISER LES PARTENAIRES

- Une information groupée et organisée est suffisante et potentiellement plus utile qu'une information au fil de l'eau.
- Se saisir des rencontres regroupant plusieurs bénéficiaires d'appuis pour faire un point sur l'actualité coopération.
- Avoir un tableau de suivi à jour lors de rencontres afin d'avoir les informations minimum pour parler des projets et mettre en relation les acteurs.
- Profiter de chaque occasion pour parler des projets, notamment dans la phase de recherche de partenaires, et faciliter la mise en relation entre groupes/structures/territoires.
- S'assurer que sont bien indiqués dans les documents de transmission de l'information : le nom, les coordonnées du contact pour le projet et le lien du site ou du document permettant d'en savoir plus.

3 CRÉER ET DÉVELOPPER UN ESPACE RESSOURCES

L'objectif de l'espace ressources est d'identifier et de regrouper tous les outils à disposition pour pouvoir les mobiliser facilement.

POUR QU'IL SOIT ADAPTÉ ET UTILE, IL EST NÉCESSAIRE DE :

- définir l'objectif de l'espace ressources et vérifier son adéquation avec les besoins du chargé d'appui ;
- s'informer sur les outils utilisés ou facilement accessibles par les personnes accompagnées ;
- repérer et récupérer des outils par le biais de la veille *via* ses réseaux ;
- créer, co-construire et tester des outils avec plusieurs bénéficiaires d'appuis. Ces derniers pourront être déclinés par chacun. Il faut cependant veiller à ce que ces personnes en soient à un même niveau d'avancement, aient les mêmes besoins et un contexte favorables à ce travail ;

RECUEILLIR DE LA MATIÈRE ET CRÉER L'ESPACE RESSOURCES en y mettant :

- un répertoire de personnes ressources ayant une expérience de coopération avec leurs coordonnées. Indiquer, après les avoir contactées, si ces dernières seraient d'accord pour être recommandées dans le cadre d'un appui ;
- un répertoire de projets de coopération achevés ou non et de projets n'ayant pas abouti ;
- tout support issu d'apports de la coopération : documents, ressources audio et vidéo, guides... ;
- un document de suivi des appuis à la coopération, enrichi en continu, et les ressources associées à ces appuis.



➤ *Tableau de suivi des actions de coopération - Cap Rural - page 88*

ORGANISER L'ESPACE RESSOURCES :

- en fonction des étapes de la coopération et/ou des particularités de l'appui ;
- en diversifiant et articulant les ressources (numériques, papier, revues, vidéos, etc.) ;
- en valorisant en priorité et de façon distincte les productions d'outils et de ressources produites par le chargé de mission d'appui à la coopération.

L'ACTUALISER EN CONTINU.

- *Espace ressources LEADER : des outils pour coopérer - Cap Rural - page 89*

À RETENIR

- Avoir un espace ressources évolutif pour l'adapter au fil du temps.
- Ne pas oublier d'ajouter dans l'espace les ressources produites au fil de sa mission.
- Garder un jeu papier des principaux outils pour les mobiliser lors d'appuis.



DÉROULÉ D'UN APPUI



L'objectif d'un appui est de répondre aux besoins spécifiques de la personne qui en bénéficie. Un appui peut durer plus ou moins longtemps et peut être composé d'une ou plusieurs séquences de travail. Le déroulé d'une séquence de travail passe par plusieurs étapes, au même titre que l'appui. Ceci est d'autant plus vrai qu'il y a de personnes différentes à chaque appui ou séquences d'un même appui.

Les séquences de l'appui sont donc en général les suivantes :

- une phase d'introduction où l'on prend contact, on pose le cadre de la séquence de travail / de l'appui et où le bénéficiaire exprime un besoin ou une difficulté ;
- une phase de construction où l'on identifie le besoin et propose une méthode pour chaque participant ;
- une phase de travail pour lever les blocages ;
- une phase de clôture de la séquence / de l'appui.

1 PRENDRE CONTACT

La première prise de contact peut se faire en présentiel ou bien à distance.

Mettre en confiance en expliquant l'appui

LE CHARGÉ D'APPUI À LA COOPÉRATION DOIT VEILLER À :

- resituer qui il est, le contexte de l'échange (démarche proactive ou réponse à une sollicitation) et le cadre de l'appui ;
- inviter l'interlocuteur à se présenter : nom, fonction, structure, connaissance et/ou expérience de la coopération, attentes et objectifs au titre de cet échange ;
- rassurer sur sa position. Il s'agit d'un appui (pour acquérir de la méthode, pour dépanner une situation de blocage...) et non d'un contrôle. Il n'y a donc ni jugement ni décision à la place de la personne qui bénéficie de l'appui : les apports sont d'ordre méthodologique et non pas sur le contenu même de l'action. Il ne s'agit donc pas d'une intervention de type prestation de consultant (pas d'expertise, pas d'étude, pas de rapport écrit...).
- montrer sa maîtrise du sujet (la méthodologie de coopération) et sa connaissance générale des conditions d'exercice des missions et difficultés potentielles du bénéficiaire de l'appui. Il n'est pas nécessaire de connaître parfaitement la situation particulière de l'interlocuteur.



➤ *Charte des appuis méthodologiques - Cap Rural - page 80*

S'informer sur la situation

FAIRE EXPRIMER le bénéficiaire de l'appui sur la coopération, son état d'avancement et ses éventuels difficultés ou questionnements.

ÉCOUTER, FAIRE PRÉCISER, REFORMULER AU BESOIN ET RELEVER LES INFORMATIONS DONNÉES.

Faire ressortir les avancées de la réflexion du bénéficiaire ou de son projet

S'INSCRIRE DANS UNE DYNAMIQUE POSITIVE en pointant les réussites et avancées du groupe/structure/territoire.

Présenter la mission d'appui et ce que l'appui peut apporter

ILLUSTRER ce que peut faire le chargé de mission d'appui pour le bénéficiaire à partir des problèmes et questions évoqués au début des échanges.

PRÉSENTER ET ILLUSTRER CE QUE L'APPUI PEUT APPORTER : méthode, mise en réseau, prise de recul, recherche de partenaires... Donner des exemples concrets pour illustrer les propos en :

- relisant des projets d'annonce de coopération ou d'accord de coopération ;
- aidant dans la prise de contact avec des partenaires.

DÉLIMITER LE CONTOUR DE L'APPUI :

- expliquer les conditions de mobilisation de la mission d'appui : ponctuellement ou au fil de l'eau, gratuite ou payante, durée, calendrier... ;
- être clair sur ce qui ne pourra pas être apporté dans le cadre de cet appui, et présenter des alternatives possibles.

2

DÉMARRER UN APPUI

2.1 → POSER LES BASES DE LA RELATION

PROPOSER UN TEMPS DE TRAVAIL pour faire un point plus précis sur le projet et sur l'état d'avancement de ce dernier.

LAISSER L'INTERLOCUTEUR ORGANISER LUI-MÊME CE TEMPS DE TRAVAIL, notamment s'il doit convier des personnes qui vont aussi bénéficier de l'appui méthodologique. Il doit être acteur de l'appui.

La rencontre peut se dérouler sur le lieu de travail du bénéficiaire, du chargé de mission d'appui à la coopération ou ailleurs. Il peut parfois être judicieux de proposer à la personne bénéficiant de l'appui de réaliser ce dernier en dehors de son lieu de travail habituel pour le sortir de son contexte quotidien.

INVITER L'INTERLOCUTEUR À ENVOYER UNE COPIE DES DOCUMENTS pouvant aider à mieux cerner les sujets qu'il souhaite développer.

IDENTIFIER LES PREMIÈRES DIFFICULTÉS exprimées ou non qui ressortent de l'échange afin d'adapter les outils à mobiliser par la suite.

Certaines demandes d'appui simples peuvent se traiter immédiatement et ne nécessitent pas de temps de travail supplémentaires, elles sont de l'ordre du coup de main ponctuel.



Lors du premier temps de travail, il est nécessaire de préciser le cadre, la nature et les conditions de l'appui à toute nouvelle personne présente qui n'a pas participé aux échanges lors de la première prise de contact.

À RETENIR

- * Prendre le temps de la co-connaissance, de l'échange, pour briser la glace et poser les bases de la confiance.
- * Comprendre le contexte (enjeux, positionnement du bénéficiaire de l'appui au sein du groupe/structure/territoire, etc.) et les évolutions si l'on a déjà travaillé avec la personne.
- * Inviter les personnes à se présenter et à parler de leur expérience de la coopération ainsi que de leurs attentes.
- * Noter et faire préciser les termes utilisés par le bénéficiaire de l'appui pour poser les bases d'un langage commun.
- * S'assurer de la compréhension des attentes et bien reformuler les besoins (la question à traiter est souvent différente de celle formulée car il n'est pas évident d'exprimer un besoin).
- * S'inscrire dans une démarche positive en valorisant les avancées dans le projet.
- * Être concret dans l'approche en donnant des exemples simples.
- * Repérer les tensions et les points de blocage.

2.2 → IDENTIFIER LE BESOIN

Recueillir des informations / Avoir un panorama de la situation

DEMANDER AU BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI DE FAIRE LE POINT sur le projet, les actualités ainsi que sur les réflexions et démarches engagées concernant la coopération :

- thématiques de coopération, idées d'actions communes, offre de coopération, partenaires potentiels, organisation d'une rencontre, préparation d'accords de partenariat/coopération... ;
- idées et/ou projets du territoire : objectifs, pistes d'actions communes, articulation avec les actions locales, calendrier, lien avec la stratégie, territoires/pays ciblés... ;
- problèmes rencontrés, solutions ou moyens mis en œuvre pour les résoudre ;
- personnes localement mobilisées et leur rôle dans le projet de coopération : membres du groupe/structure/territoire, acteurs du territoire, partenaires techniques et financiers ;
- prochaines étapes.

S'ASSURER DE LA COHÉRENCE ET DU RÉALISME DES IDÉES ET/OU PROJETS DE COOPÉRATION :

- poser des questions sur les aspects pratiques : quel est le lien avec la stratégie du groupe/structure/territoire, quels sont les moyens humains, techniques, linguistiques et financiers ;
- inviter le bénéficiaire de l'appui à faire un état des lieux des ressources afin de favoriser la recherche de potentiels partenaires : liste des jumelages et acteurs concernés, liste des actions de coopération en cours sur leur territoire, etc.

Rappeler les grandes étapes de la coopération

MOBILISER LES GUIDES DE COOPÉRATION ET RESSOURCES en adaptant le choix au type de coopération.



- *Espace ressources LEADER : des outils pour coopérer - Cap Rural - page 89*
- *Guide méthodologique sur la coopération - Cap Rural - page 90*

METTRE L'ACCENT SUR LES ÉTAPES CLÉS D'UN PROJET DE COOPÉRATION.

Exprimer les points à travailler

VALORISER CE QUI A DÉJÀ ÉTÉ FAIT par le bénéficiaire de l'appui et ses partenaires.

IDENTIFIER ENSEMBLE LES ÉTAPES OÙ UN APPUI MÉTHODOLOGIQUE VA ÊTRE UTILE :

- repartir des besoins et attentes exprimés par l'interlocuteur et compléter par les difficultés et besoins perçus par l'accompagnateur lors des premiers échanges ;
- amener le bénéficiaire de l'appui à anticiper les prochaines étapes du projet de coopération et l'aider à identifier les futures questions.

ALERTER SUR LA NÉCESSITÉ DE METTRE EN ADÉQUATION LE BESOIN, SES AMBITIONS ET LES MOYENS. Il faut garder en mémoire qu'un projet évolue.

À RETENIR

- * Identifier les ressources connues et utilisées par le bénéficiaire.
- * Être en écoute active et argumenter afin d'inviter l'interlocuteur à être ouvert et à envisager d'autres points de vue.
- * Être attentif à illustrer les propos avec des exemples parlants, positifs et négatifs.

3

LEVER LES BLOCAGES

POUR AIDER À LEVER LES BLOCAGES ET DIFFICULTÉS du bénéficiaire de l'appui tout au long du projet de coopération :

- apporter de la méthode pour dépasser les freins ;
- apporter des outils adaptés et/ou les co-construire ;
- apporter et décrypter des ressources ;
- favoriser les échanges d'expériences ;
- inciter à se former si nécessaire ;
- identifier des personnes ressources pour le bénéficiaire de l'appui ;
- mettre en relation et soutenir le développement de partenariats.

À RETENIR

- * S'inscrire dans une dynamique positive.
- * Sécuriser le processus et ne pas mettre en danger le bénéficiaire de l'appui.
- * Ne pas trop en faire ou faire à la place du bénéficiaire afin d'aller plus vite : il est important que ce dernier soit moteur.
- * Laisser le bénéficiaire libre arbitre des moyens d'action et des choix réalisés.
- * Respecter la confidentialité concernant les blocages liés aux savoir-faire et compétences du bénéficiaire de l'appui.

4 CLORE UN TEMPS DE TRAVAIL

Faire le bilan du temps de travail

REPRENDRE LES ATTENTES EXPRIMÉES au début de la séance de travail, s'assurer de l'adéquation des éléments apportés et inviter à faire part des questions et des besoins afin d'évaluer l'intérêt de poursuivre ou pas l'appui.

Faire le point sur le besoin d'appui à venir et planifier la suite de l'appui

AMENER À ANTICIPER LES PROCHAINES ACTIONS À METTRE EN PLACE en demandant au bénéficiaire de l'appui d'exprimer lui-même :

- la prochaine étape du projet de coopération à travailler après celle abordée lors de l'appui ;
- les tâches à mettre en œuvre ;
- les moyens et ressources nécessaires.

Cela permet de vérifier la bonne compréhension de la démarche de coopération et de voir s'il est nécessaire de proposer une poursuite d'appui.

DEMANDER AU BÉNÉFICIAIRE LES BESOINS FUTURS QU'IL PERÇOIT DÉJÀ.

RAPPELER CE SUR QUOI LE CHARGÉ DE MISSION D'APPUI À LA COOPÉRATION PEUT ÊTRE MOBILISÉ.

PROPOSER DE RELAYER LES INFORMATIONS sur le(s) projet(s) au sein des réseaux du chargé de mission d'appui.

FIXER ENSEMBLE LES MODALITÉS DES PROCHAINS ÉCHANGES : fréquence, dates, moyens (courriel, téléphone, en vis-à-vis, documents partagés).

REPRÉCISER LES ENGAGEMENTS DE CHACUN.

Repérer les éventuelles incompréhensions et les difficultés

SI BESOIN, INVITER LE BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI À FAIRE UNE SYNTHÈSE SUR LE CONTENU DES POINTS DE MÉTHODE afin de s'assurer de la bonne compréhension des échanges.

Savoir arrêter un appui

Il peut être nécessaire certaines fois d'arrêter un appui méthodologique. En voici quelques raisons :

- bénéficiaire non disponible ;
- attitude du bénéficiaire non en accord avec le cadre proposé par le chargé de mission ;
- bénéficiaire non moteur.

L'appui peut alors être stoppé tout en laissant la possibilité de le reprendre plus tard, ou alors d'autres modalités d'accompagnement peuvent être envisagées.

À RETENIR

- * Ne pas négliger cette étape. Il peut être nécessaire de proposer une seconde rencontre si tous les points à l'ordre du jour n'ont pas été traités.
- * Organiser son agenda pour prévoir régulièrement des temps dédiés exclusivement au suivi des différents appuis dans le temps afin de rassurer la personne accompagnée et d'éviter les sollicitations fréquentes.

5

TENIR À JOUR UN BILAN DES APPUIS RÉALISÉS

CRÉER UN DOSSIER INFORMATIQUE ET/OU PAPIER DÉDIÉ AU GROUPE/STRUCTURE/TERRITOIRE : notes prises lors des échanges, documents remis par le groupe/structure/territoire, noms et coordonnées des personnes... Ces documents pourront servir à de futurs appuis.

TENIR UN BILAN en relevant les difficultés rencontrées, solutions apportées, arguments cités en faveur de la coopération, les actions en devenir.

METTRE À JOUR L'OUTIL DE SUIVI DES APPUIS.



- *Tableau de suivi des appuis - Cap Rural - page 90*

À RETENIR

- * Tenir un carnet de bord (tableau de suivi) des appuis et des actions de coopération pour avoir des éléments mobilisables.



B

LES ÉTAPES CLÉS DE L'APPUI À LA COOPÉRATION

LES ÉTAPES CLÉS DE L'APPUI À LA COOPÉRATION

ÉTAPE 1

SUSCITER L'ENVIE DE COOPÉRER 40

- 1 FAVORISER LA LEVÉE DES FREINS 41
- 2 AIDER À OUVRIR LE CHAMP DES POSSIBLES DES COOPÉRATIONS 47

ÉTAPE 2

SOUTENIR L'ÉMERGENCE DE PARTENARIATS OPÉRATIONNELS 52

- 1 FAIRE METTRE EN FORME ET DIFFUSER L'IDÉE DE COOPÉRATION 53
- 2 ORIENTER L'IDENTIFICATION DE POTENTIELS PARTENAIRES 54
- 3 VEILLER À UNE PRISE DE CONTACT EFFICACE AVEC DES PARTENAIRES 55
- 4 AIDER À RÉUSSIR LA PREMIÈRE RENCONTRE AVEC LES PARTENAIRES 57

ÉTAPE 3

ACCOMPAGNER LA FORMALISATION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET 60

- 1 APPUYER LA FORMALISATION DU PROJET DE COOPÉRATION 61
- 2 VÉRIFIER LES MOYENS AU REGARD DE L'AMBITION AFFICHÉE 62
- 3 VEILLER À L'ANTICIPATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET 63

ÉTAPE 4

ACCOMPAGNER LA FIN DU PROJET ET ANTICIPER L'APRÈS 64

- 1 PROPOSER UN BILAN DE L'ACTION AU BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI 65
- 2 ACCOMPAGNER LA RÉFLEXION SUR LE DEVENIR DU PARTENARIAT 65
- 3 VALORISER LES PROJETS ET LA COOPÉRATION 66
- 4 FAIRE EXPRIMER LA MONTÉE EN COMPÉTENCE DU BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI 67

ÉTAPES TRANSVERSALES

ENCOURAGER LA MISE EN RÉSEAU 68

- 1 INVITER À FAIRE RÉSEAU 69
- 2 APPUYER L'ÉLABORATION DE LA COMMUNICATION SUR LE PROJET 70
- 3 DUPLIQUER LA DIFFUSION D'INFORMATIONS 71

APPUYER L'ÉVALUATION DU PROJET 72

- 1 RAPPEL SUR LES APPORTS DE L'ÉVALUATION 73
- 2 DÉMONTRER LES PLUS-VALUES D'UNE ÉVALUATION OPÉRATIONNELLE 73

Ce livret B présente le contenu d'un appui en fonction des étapes du projet de coopération accompagné.

La mission d'appui à la coopération est destinée à accompagner des porteurs de projets de coopération (élus, agents de développement, acteurs privés...) quel que soit le niveau d'avancement de leur projet. Le projet peut entièrement être construit autour de la coopération, ou bien la coopération peut être uniquement l'une des facettes d'un projet de développement. On peut trouver de telles missions dans :

- des centres de ressources (exemple : Cap Rural...);
- des intercommunalités (exemple : chargé de mission coopération...);
- des programmes (exemples : Interreg, LEADER...);
- des bureaux d'études.

Dans ce guide, on s'intéresse à la notion de coopération autour d'un projet. Il peut s'agir de coopération intra-territoire, entre territoires ou à l'international (LEADER, coopération territoriale européenne, coopération décentralisée...).



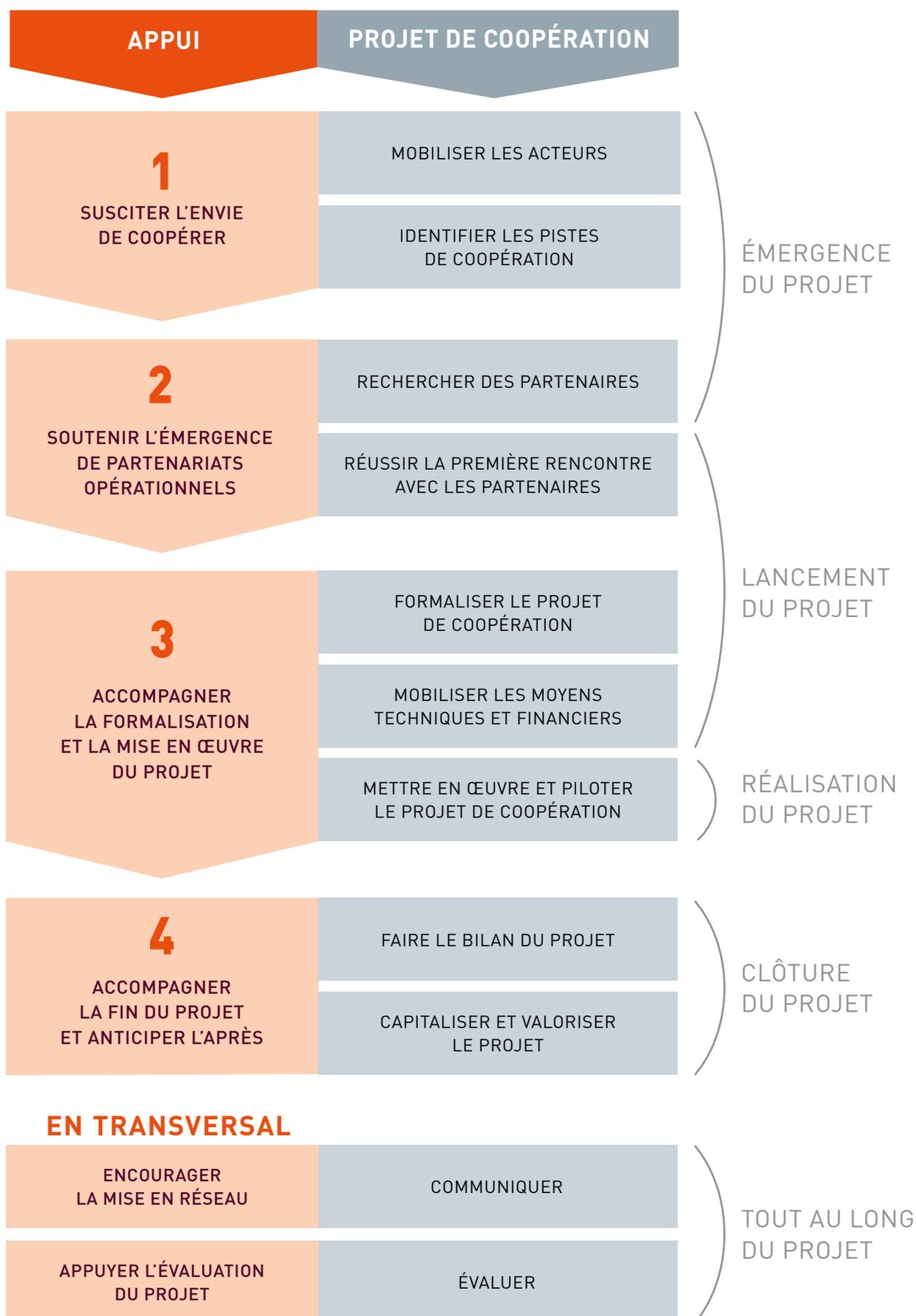
Ce livret s'adresse donc aux personnes qui accompagnent des porteurs de projets de coopération mais n'en mènent pas eux-mêmes (exemple : chargés de mission Cap Rural en appui aux agents de développement en charge de projets de coopération). Certaines de ces personnes peuvent aussi, une partie de leur temps, conduire en direct des projets de coopération (exemple : chargé de mission LEADER).

L'APPUI À LA DÉMARCHE DE COOPÉRATION S'ARTICULE EN PLUSIEURS ÉTAPES :

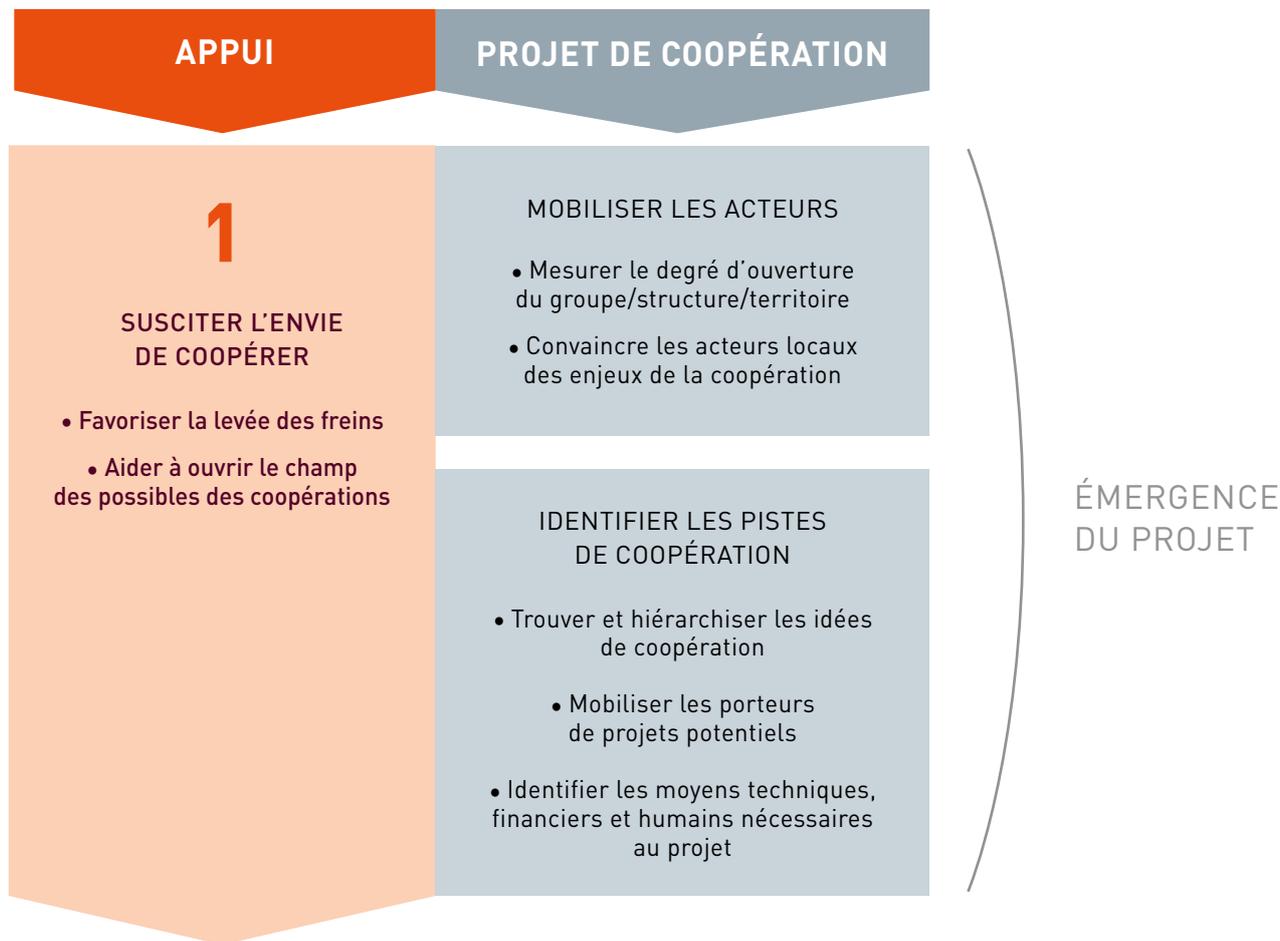
- 1 SUSCITER L'ENVIE DE COOPÉRER**
 - 2 SOUTENIR L'ÉMERGENCE DE PARTENARIATS OPÉRATIONNELS**
 - 3 ACCOMPAGNER LA FORMALISATION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET**
 - 4 ACCOMPAGNER LA FIN DU PROJET ET ANTICIPER L'APRÈS**
- EN TRANSVERSAL, ENCOURAGER LA MISE EN RÉSEAU ET APPUYER L'ÉVALUATION**

Pour faciliter la lecture du livret, les étapes d'un projet de coopération et donc de l'appui sont présentées de manière linéaire. Cependant, certaines étapes du projet de coopération peuvent se dérouler en parallèle. Il en est donc de même pour les phases de l'appui. Par exemple : l'identification de pistes de coopération et la recherche de partenaires peuvent se faire en simultané, tout comme pour les phases de l'appui qui consistent à susciter l'envie de coopérer et soutenir l'émergence de partenariats opérationnels.

LES ÉTAPES CLÉS DE L'APPUI À LA COOPÉRATION



ÉTAPE 1 — SUSCITER L'ENVIE DE COOPÉRER



Préalables

- Connaître le public ciblé et ses besoins.
- Avoir mis en place les outils de l'appui : la veille, le réseau, l'espace ressources.
- Connaître le temps ainsi que les moyens techniques et financiers disponibles du bénéficiaire de l'appui dédiés à la coopération.

Apports de l'appui

- Apporter de la méthode.
- Donner envie, surmonter les *a priori*.
- Connecter le bénéficiaire de l'appui à des réseaux d'acteurs.
- Inviter à aller au-delà de la première idée de coopération.

Principales difficultés pouvant remettre en cause le projet de coopération

- Méconnaissances et *a priori* sur la coopération.
- Négligence de l'importance des premières étapes du projet de coopération et absence de culture de la coopération. On observe alors souvent un portage de l'action fragilisant à terme le projet : dépendance du projet à une ou deux personnes, accès partiel aux ressources locales, absence de commande politique...
- Définition trop précise de sujets limitant les possibilités de trouver un partenaire et de co-construire le projet de coopération.

1 FAVORISER LA LEVÉE DES FREINS

1.1 → DONNER ENVIE DE COOPÉRER

Tout le monde n'est pas convaincu de l'intérêt de coopérer : certains n'ont pas d'idée de coopération et d'autres n'osent pas se lancer. Un des rôles de l'appui est de donner envie, d'argumenter, de donner à voir les bénéfices de la coopération. Le but de cette étape est donc de développer une culture de la coopération.

Donner envie de coopérer passe par l'information sur la coopération, l'incitation à échanger, le partage d'expériences, la formation, l'outillage et la professionnalisation des chargés de mission coopération et des parties prenantes du projet. Il n'existe pas de méthode clé en main, mais il est nécessaire de tester différentes approches propres au contexte et aux bénéficiaires de l'appui.

LES DIFFÉRENTES RAISONS DE LA COOPÉRATION peuvent être :

- prolonger et renforcer la stratégie de développement ;
- renforcer la cohésion, l'identité et l'image du territoire ;
- accroître la valorisation de productions locales ;
- trouver des solutions pour répondre à un enjeu du territoire ;
- trouver un soutien financier ;
- découvrir, échanger, combiner des savoir-faire, acquérir des compétences et des moyens, atteindre ou dépasser une taille critique ;
- développer l'ouverture du territoire rural ;
- faire un premier pas vers d'autres types de coopération.

QUELQUES FACTEURS DE RÉUSSITE de la coopération :

- faire le lien avec la stratégie du groupe, de la structure ou du territoire ;
- aller au-delà du simple échange ;
- mobiliser les élus et s'assurer d'un réel portage politique ;
- prévoir des ressources humaines dédiées à la coopération ;
- partager l'action, s'informer et informer ;
- s'outiller.

Paroles d'agents de développement sur les réussites et freins aux projets de coopération, 2016

—

- « Peut être chronophage si on ne sait pas où on va »
- « La langue »
- « Des rythmes de travail et d'avancée différents »
- « Des frustrations si pas de définition de plus-values possibles dès le début »
- « S'engager trop vite avec un partenaire, parce qu'il est là »

+

- « Partir léger avec de petits objectifs »
- « La proximité d'enjeux, des envies communes »
- « Le projet doit servir de chaque côté du partenariat »
- « L'implication des élus et acteurs locaux »
- « Créer du réseau, des outils, des échanges »
- « Voir plus loin : permet de dénouer des blocages, de travailler sous un autre angle. Peut faire effet boule de neige »

À RETENIR

Être proactif pour proposer un appui, car le public ciblé peut ne pas avoir conscience de son besoin d'appui dès les premiers pas du projet ou considérer qu'il n'existe pas de méthode de coopération.

1.2 → AIDER À RENDRE LA COOPÉRATION CONCRÈTE ET ACCESSIBLE

Mettre en place et alimenter un espace ressources

VOIR : livret A, phase 4, « Créer et développer un espace ressources », page 27

METTRE À DISPOSITION DE LA PERSONNE APPUYÉE UN ESPACE RESSOURCES pour qu'elle s'approprie la méthode et les outils de la coopération.

PORTER À CONNAISSANCE ET DÉCRYPTER LES INFORMATIONS de l'espace ressources via un site Internet, un blog, une revue de presse, une lettre d'information ou l'envoi régulier de courriels.



- *Espace ressources LEADER : des outils pour coopérer - Cap Rural – page 89*

Organiser et faciliter l'échange d'expériences et de méthodes

METTRE EN PLACE DES JOURNÉES D'ÉCHANGE, DES ATELIERS THÉMATIQUES ET/OU MÉTHODOLOGIQUES, DES ATELIERS D'ÉCHANGE DE PRATIQUES, DES SÉMINAIRES COOPÉRATION pour :

- faire découvrir des modalités de coopération, des actions réussies (témoignages, fiches d'expérience...). Penser à diversifier les médias de diffusion d'information : outils de visioconférence pour permettre les témoignages à distance, vidéos, publication... ;
- permettre à ceux en difficulté de trouver des moyens d'agir ;
- diffuser des offres de coopération.



- *Guide méthodologique sur la coopération - Cap Rural - page 90*
- *Illustration pour introduire la coopération - page 91*
- *Vidéo pour introduire la coopération et ses premières étapes - Cap Rural - page 91*
- *Fil conducteur pour l'organisation d'une rencontre / réunion / session de formation - Cap Rural - page 93*

ORGANISER DES FORMATIONS SUR LES MÉTHODES DE COOPÉRATION en mettant l'accent sur l'échange d'expériences, les mises en situation et les mises en pratique à partir des projets des participants. Des animations peuvent amener les participants à identifier par eux-mêmes les points clés méthodologiques. Il peut être utile de faire appel à un consultant pour animer ou co-animer ces temps. Les attentes vis-à-vis de ce dernier doivent être précisées dans un cahier des charges.



- *Outils et méthodes pour favoriser la créativité - page 92*
- *Exemple de livret support de formation - Cap Rural - page 94*
- *Fiche technique : guide de rédaction d'un cahier des charges - Cap Rural - page 96*



Coopération internationale

Organiser des formations linguistiques axées sur le vocabulaire spécifique de la coopération, et le travailler avec les participants en lien avec leur projet de coopération.

ENCOURAGER LE BÉNÉFICIAIRE À PRENDRE DU RECUL SUR SA PRATIQUE ET À IDENTIFIER ET PARTAGER LES POINTS DE MÉTHODE importants pour chaque phase de la coopération, en capitalisant.



LA CAPITALISATION

- Le premier intérêt de la capitalisation est d'apprendre de sa propre expérience, qu'elle soit individuelle ou collective. Après avoir capitalisé et formalisé un minimum, on apprend pour soi, on ne réfléchit plus de la même manière, on est transformé.
- Ainsi, la capitalisation ne vise pas nécessairement le partage de l'expérience. C'est avant tout un processus d'apprentissage avant même de penser au processus de partage interne et/ou externe.
- La capitalisation est avant tout un processus d'apprentissage qui comprend plusieurs niveaux d'intensité :
 - raconter, relater ou décrire une expérience identifiée ;
 - analyser, questionner une expérience ;
 - identifier les savoir-faire.

Source : Carton Anne, Le Bourgeois Blandine, Oliveira Ana-Maria / CIEDEL, Cap Rural, *Capitaliser son expérience, un atout pour les organisations*, Lyon, Chronique sociale, « Comprendre la société », 2017, 120 p.

FAVORISER LA DIFFUSION DE RESSOURCES ADAPTÉES grâce à la :

- transmission régulière de données issues d'une action de veille sur le sujet ;
- remise de dossiers participants lors d'une intervention ;
- réalisation d'outils qui pourront être facilement remobilisés : diaporamas, fiches méthodologiques, vidéos, flipbook...

VOIR : livret A, phase 4, « Mettre en place une veille adaptée », page 23



- *Fiche technique : outils de veille informationnelle - Cap Rural - page 88*

METTRE EN RELATION LES ACTEURS en fonction de leurs besoins en s'appuyant sur ceux expérimentés, en les contactant, en leur expliquant la démarche d'appui et en transmettant leurs coordonnées aux bénéficiaires d'appuis s'ils sont d'accord.

À RETENIR

- Cette phase permet d'impulser d'autres coopérations, de favoriser la mise en réseaux et d'impulser la mise en place d'une dynamique au sein et entre territoires.
- Partir des actions concrètes du projet de coopération pour introduire les éléments de méthode ainsi que les points d'attention.
- La capitalisation prend du temps : prévoir des moments dédiés.
- Mettre en place un outil de veille cohérent avec son besoin et ses disponibilités.
Il n'est pas nécessaire d'utiliser un système de veille complexe et chronophage si l'on a peu de temps à y consacrer.



ENCOURAGER LES ÉCHANGES ET FAVORISER L'ACCUEIL DE DÉLÉGATIONS ÉTRANGÈRES

LES ACTIONS TYPE ACCUEIL DE DÉLÉGATIONS OU SÉMINAIRE OU RENCONTRE PRENNENT DU TEMPS. IL EST CEPENDANT IMPORTANT DE FACILITER CES MOMENTS car ils contribuent à :

- développer le réseau des bénéficiaires de l'appui ;
- mettre en relation de futurs partenaires ;
- prendre du recul dans sa pratique tout en ouvrant sur de nouvelles méthodes et de nouveaux outils ;
- légitimer la mission d'appui vis-à-vis des partenaires locaux comme nationaux et/ou européens.

Il est donc nécessaire de :

ÊTRE OUVERT AUX BESOINS ET RECHERCHES DES MEMBRES DE SON RÉSEAU :

- témoignages d'actions de coopération réussies à l'international ;
- acteurs ayant des expériences similaires à celles envisagées par le bénéficiaire de l'appui.

RELAYER LES DEMANDES DE TÉMOIGNAGES ET D'ÉCHANGES AUPRÈS D'AUTRES BÉNÉFICIAIRES D'APPUIS.

CONTRIBUER À L'ACCUEIL DE DÉLÉGATIONS :

- identifier précisément le besoin de chaque partenaire de coopération ;
- demander des compléments d'information sur les membres de la délégation pour anticiper leurs besoins d'informations et de rencontres ;
- informer les groupes/structures/territoires accompagnés de la venue de potentiels partenaires ;
- solliciter les groupes/structures/territoires pouvant être plus particulièrement intéressés par la rencontre de la délégation ;
- organiser des temps d'échanges et de visites de terrain avec les acteurs locaux et la délégation ;
- proposer un temps de bilan de la visite axé sur les pistes de coopération émergentes.

AIDER À L'ORGANISATION DE GRANDES RENCONTRES SUR LA COOPÉRATION :

- mettre en avant les expériences mais aussi les besoins des acteurs locaux pouvant être intéressés par l'évènement ;
- être force de proposition pour accueillir une rencontre nationale : cela met en lumière la coopération et la valorise.
- capitaliser sur l'évènement pour renforcer les partenariats au sein des réseaux en identifiant et en partageant les méthodes, les expériences et les outils présentés.

À RETENIR

- Faciliter les échanges et témoignages entre pairs pour une meilleure transmission du message.
- Mettre en place des outils d'animation qui permettent de se mettre en mouvement et de décaler le regard, tels que des jeux de rôles.
- Travailler en amont avec les témoins pour clarifier les objectifs et attendus de l'intervention, et distinguer les éléments de contenu des éléments méthodologiques.
- Avoir toujours avec soi lors de rencontres les informations minimum pour parler des projets et mettre en relation les participants.
- Choisir des lieux de rencontre accessibles.
- Bien identifier les objectifs et la plus-value de ces rencontres.

1.3 → AIDER À CONVAINCRE LES DÉCIDEURS

DISCUTER AVEC LES CHARGÉS DE MISSION car ils peuvent ne pas identifier leur besoin d'appui.

INFORMER ET PROPOSER UN APPUI AUX STRUCTURES ET PERSONNES MÊME SI ELLES NE LE DEMANDENT PAS car elles peuvent ne pas considérer les premières phases comme étant une des étapes d'un projet de coopération.

SI NÉCESSAIRE, INVITER LE BÉNÉFICIAIRE À PROGRAMMER UNE INTERVENTION SUR LA COOPÉRATION AU SEIN DE SON INSTANCE DE DÉCISION, au cours de laquelle seront rappelés les principaux freins à l'émergence de projets de coopération, les questionnements et les éléments clés nécessaires à la réflexion des participants. Proposer une intervention en trois temps : des exemples de coopération, puis des éléments de méthode et, enfin, terminer en abordant les moyens et outils qui peuvent être mobilisés.

AU BESOIN, AIDER LE BÉNÉFICIAIRE À CONSTRUIRE UN ARGUMENTAIRE en faveur de la coopération.



- *Fiche technique : préparer des argumentaires - Cap Rural - page 112*

En amont de l'intervention

TRAVAILLER AVEC LA PERSONNE ACCOMPAGNÉE LES CONDITIONS POUR UNE INTERVENTION COURTE ET EFFICACE en demandant de préciser :

- les objectifs et résultats attendus de l'intervention ;
- l'état d'avancement de sa réflexion : les acquis, les questions, les craintes et blocages, les sujets suscitant des débats ;
- le besoin éventuel d'une intervention extérieure pour animer ou intervenir sur un sujet précis ;
- les personnes qui seront présentes. Identifier celles qui sont les plus réfractaires, pour s'en prémunir, et celles moteurs, pour en faire des ressources sur lesquelles s'appuyer.

INCITER LE BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI À CONSTRUIRE UN FIL CONDUCTEUR DE SA RENCONTRE.



- *Fil conducteur pour l'organisation d'une rencontre / réunion / session de formation - Cap Rural - page 93*

INVITER LE BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI À PRÉVOIR UN TÉMOIGNAGE POUR INTRODUIRE L'INTERVENTION. Éventuellement, lui flécher un ou deux exemples de projets de coopération initiés dans un cadre identique ou très proche.

RESTER ATTENTIF À LA PROGRAMMATION DE L'INTERVENTION ET MONTRER SA DISPONIBILITÉ avant, pendant et après pour aider à la programmer. Il est aussi possible de proposer un temps de travail préalable avec le bénéficiaire de l'appui et la personne qui présidera la rencontre en cas d'inquiétude et de difficulté dans la préparation de ce temps.

DONNER DES ARGUMENTS POUR QUE LE BÉNÉFICIAIRE PUISSE OUVRIR LE CHAMP DES POSSIBLES EN CONCLUSION. Pour cela :

- mettre en avant tous les moyens humains, techniques et financiers à la disposition de la structure et des partenaires souhaitant s'engager dans la coopération ;
- préciser les différents appuis pouvant être apportés et leurs modalités ;
- faire passer des messages types tels que : « *Vous n'êtes pas tout seul. De nombreux moyens sont mis à votre disposition. La coopération prend du temps mais est riche humainement et territorialement. La coopération, c'est de la méthode pour vous et vos équipes.* »

Ces éléments permettront au bénéficiaire de construire un argumentaire spécifique, adapté à son projet, aux bénéfices qui pourront en résulter pour le groupe/structure/territoire et aux éventuels freins et objections pressentis.

À l'issue de l'intervention

ORGANISER UN BILAN À CHAUD de ce premier temps sur la coopération :

- proposer un point en fin de réunion ou le lendemain avec le bénéficiaire de l'appui et associer éventuellement le responsable du groupe/structure/territoire ainsi que les principaux partenaires institutionnels impliqués et présents à la réunion ;
- reprendre rapidement les objectifs initialement donnés, en regardant ce qui a été réalisé et ce qui ne l'a pas été, en notant les causes ;
- identifier la prochaine étape à mettre en œuvre localement.

PRÉVOIR LE RENDEZ-VOUS SUIVANT AFIN DE PROGRAMMER LES PROCHAINES ÉTAPES qui vont être mises en place.

À RETENIR

- Faire exprimer en amont les freins des membres du groupe/structure/territoire pour les anticiper le jour de la réunion. Il peut être utile de prévoir une animation de la réunion par une personne autre que le bénéficiaire de l'appui afin notamment d'asseoir la légitimité de ce dernier.
- Les interventions en comité de décision sont l'occasion de sécuriser le bénéficiaire de l'appui et de sensibiliser les participants sur les clés de réussite d'une coopération, en insistant sur les besoins d'implication de chacun et de portage partagé de l'action.



CONSEILS POUR PRÉPARER L'INTERVENTION

ANTICIPER LES BESOINS D'ÉCHANGES DE DERNIÈRE MINUTE :

- prévoir 15 à 20 minutes avant la réunion pour faire un dernier point avec le témoin et les éventuels autres intervenants ;
- se présenter aux décideurs du groupe ;

PRÉVOIR UNE INTERVENTION :

- **courte** (environ 15 minutes pour une intervention totale de 30-45 minutes) afin de laisser du temps pour échanger avec les participants ;
- **non technique** (aborder la coopération à travers les notions d'échanges entre humains, de partage et de co-construction, illustrer les points à retenir avec, lorsque c'est possible, des exemples tirés de l'environnement des publics présents, et privilégier l'apport d'information en favorisant les échanges entre les participants).

ADAPTER LE CONTENU AU PUBLIC en prévoyant par exemple :

- des vidéos pour introduire le sujet en particulier si aucun témoin n'est prévu ;
- des exemples de projets menés ailleurs que sur le territoire et illustrant bien la démarche ainsi que le cadre dans lequel s'inscrit la coopération ;
- des guides méthodologiques appropriables facilement.

- *Guide méthodologique sur la coopération - Cap Rural - page 90*
- *Vidéo pour introduire la coopération et ses premières étapes - Cap Rural - page 91*
- *Illustration pour introduire la coopération - page 91*

COMMENCER LA RÉUNION EN INVITANT LES PARTICIPANTS À SE PRÉSENTER PUIS À INDIQUER EN DEUX MOTS « CE QU'EST LA COOPÉRATION POUR EUX » ET « QUEL EST LE PRINCIPAL FREIN À LEUR ENGAGEMENT ».



S'INSPIRER DES INTERVENTIONS DES PARTICIPANTS POUR DÉROULER L'INTERVENTION.

DISTINGUER LES INFORMATIONS QUI DOIVENT ÊTRE DONNÉES EN DÉBUT D'INTERVENTION DE CELLES À ABORDER AU FIL DES ÉCHANGES.

S'ASSURER D'ABORDER TOUS LES POINTS PRÉVUS en préparant des questions qui permettront de relancer l'échange.

CLORE LA RÉUNION sur du positif et sur des propos qui vont donner envie et permettre de dépasser les appréhensions.



Nécessite une bonne connaissance du sujet pour adapter le contenu.

2 AIDER À OUVRIR LE CHAMP DES POSSIBLES DES COOPÉRATIONS

Appuyer l'ouverture du champ des possibles peut se faire à toute phase d'état d'avancement : de l'idée de coopération au pré-projet. La démarche est identique, mais les aspects opérationnels doivent être adaptés en fonction de l'avancement de la réflexion.

CONNAÎTRE L'ÉTAT D'AVANCEMENT DE LA RÉFLEXION SUR LES PISTES DE PROJET DE COOPÉRATION en faisant formuler celles envisagées, puis prendre connaissance des finalités de chacune en demandant de les expliciter clairement et de préciser certains points.

Exemple : *une des pistes de coopération dans un territoire était de « promouvoir la convivialité ». L'idée a été reformulée en précisant l'un des résultats attendus : « Mettre en avant la capacité d'accueil du territoire et être, en fin de coopération, la destination de toutes les personnes en recherche d'un logement et/ou d'un emploi. » Cela a permis de déclencher la réflexion et d'amener les acteurs à préciser leurs attentes.*

2.1 → FAIRE ÉMERGER D'AUTRES PISTES DE COOPÉRATION QUE CELLES DÉJÀ IDENTIFIÉES

PROPOSER AU BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI UNE MÉTHODE POUR FAIRE ÉMERGER D'AUTRES IDÉES QUE CELLES DÉJÀ IDENTIFIÉES.

INITIER ET TESTER CETTE MÉTHODE LORS D'UN APPUI INDIVIDUEL, puis inciter à poursuivre celui-ci localement avec les membres du comité de pilotage ou dans le cadre d'un groupe coopération. Différentes techniques d'animation peuvent être utilisées (concassage, brainstorming, photolangage, worldcafé...). Le bénéficiaire de l'appui doit préciser aux participants les objectifs, suites, livrables, ce qui sera fait / pas fait lors de cette réunion. Il est nécessaire d'indiquer que toutes les pistes ne pourront pas donner lieu à un projet, afin d'anticiper les frustrations éventuelles. Certaines pourront être travaillées dans un autre cadre. Cela permet de mettre en mouvement.



➤ *Outils et méthodes pour favoriser la créativité - page 92*

RÉFLÉCHIR À CETTE APPROCHE SANS ABORDER FRONTALEMENT LE THÈME :

- en posant des questions décalées (exemple : qu'est-ce que vous ne voulez pas dans le cadre d'un projet de coopération ?) ;
- en repartant des problèmes récurrents et en demandant d'exprimer des pistes de solution qui pourraient être apportées grâce à la coopération, ou en essayant de partir de ce que le bénéficiaire fait et lui demander d'imaginer comment aller plus loin.



EXEMPLE DE MÉTHODE POUR FAIRE ÉMERGER DES PISTES DE COOPÉRATION

a - MOBILISER L'INFORMATION des différents diagnostics ou projets de territoire et de quelques-unes des actions menées, faire ressortir les besoins, les ressources humaines, financières et matérielles, les potentiels en termes d'échanges, de développement, et les sujets sur lesquels la structure porteuse est novatrice.

b - PROPOSER DE FAIRE L'ÉTAT DES LIEUX DE LA COOPÉRATION SUR LE TERRITOIRE, en précisant :

- les habitudes et projets existants ;
- les structures et acteurs impliqués dans des projets sur le territoire et en dehors ;
- les leçons tirées de précédentes coopérations ;
- les thèmes nécessitant une ouverture vers d'autres territoires pour répondre aux enjeux locaux, sur la base de la stratégie locale, ou les thèmes qu'il pourrait être intéressant de traiter dans le cadre d'une coopération :
 - soit parce que le groupe/structure/territoire souhaite travailler sur plusieurs champs mais n'a pas les moyens techniques, humains et financiers pour tout tester,
 - soit parce que le groupe/structure/territoire se pose une question et n'arrive pas à avancer sur le sujet.

Cette méthode peut être envisagée en invitant le bénéficiaire à cartographier ces différents points.



• Guide méthodologique sur la coopération - Cap Rural - page 90

À RETENIR

- Réfléchir aux pistes de coopération au sein de son propre groupe/structure/territoire avant de les travailler avec un partenaire afin d'éviter de mener un projet déconnecté de sa stratégie.
- Veiller à la cohérence entre le format et le contenu de la réunion. Il ne faut pas vouloir trop en faire en une seule fois. Équilibrer les temps : de travail / conviviaux, collectifs, techniques et politiques.
- Préparer en amont de l'appui des outils créatifs. Dans le cas où le bénéficiaire de l'appui est en situation de blocage, attendre que ce dernier en propose lui-même. Il n'existe pas de recette unique ! Les outils d'animation ne sont pas une finalité, le choix dépend des habitudes de chacun et de l'objectif à atteindre.
- Se renouveler dans ses approches. La formation et la participation à des rencontres dans d'autres régions et pays sont des éléments clés pour développer sa pratique.

2.2 → FAIRE DÉCRYPTER LES PISTES DE COOPÉRATION

CONSEILLER DE PRÉCISER POUR CHAQUE PISTE DE COOPÉRATION :

- les objectifs, problématiques, actions déjà menées localement en lien avec ce sujet ;
- les actions qui pourraient faire l'objet d'une approche commune avec des partenaires ;
- les plus-values que pourrait apporter la coopération dans ce cas ;
- le calendrier administratif du porteur de projet ou de la procédure, et le calendrier du projet ;
- les besoins (exemple : quels acteurs sont mobilisés ? Quels sont les tâches à prévoir ? Quelles sont les réflexions en cours à ce sujet sur d'autres territoires ? Vers qui s'ouvrir, prendre contact pour coopérer sur le sujet ?) ;

- les éléments connus sur le(s) potentiel(s) partenaire(s) : actions, problématiques, raisons de la prise de contact, etc.



- *Fiche technique : décrypter les pistes de coopération - Cap Rural - page 99*

Ce travail doit se faire en lien avec la stratégie du groupe/structure/territoire et celle des partenaires pré-ciblés.

À RETENIR

- Amener le territoire à identifier plusieurs domaines ou sujets car :
 - l'idée initiale peut ne pas répondre aux besoins/attentes/questionnements d'autres partenaires ;
 - parmi les offres de coopération repérées, il peut y avoir une ou deux offres correspondant à une problématique locale bien que celle-ci ne soit pas celle pressentie initialement.

2.3 → FAIRE IDENTIFIER LES RESSOURCES DISPONIBLES POUR CHAQUE PISTE DE COOPÉRATION

PROPOSER D'ÉCRIRE, SCHÉMATISER OU DESSINER LES MOYENS ET RESSOURCES POUR CHAQUE IDÉE DE COOPÉRATION (exemple : carte mentale, tableau Excel...). Ce travail peut être fait d'abord individuellement par chaque membre de l'équipe coopération puis être remis en commun et débattu afin de construire une vision commune. Pour aider à cartographier le territoire, demander de repérer :

- les ressources humaines :
 - personnes qui pourraient se mobiliser au sein de la structure et en dehors, dont l'ingénierie dédiée à la coopération,
 - personnes ressources et expertes sur le sujet (exemple : comités de jumelage) ;
- les ressources linguistiques au sein des membres du groupe/structure/territoire ainsi que parmi les collectivités locales, les associations du territoire et des environs ;
- les ressources financières : point sur les dispositifs et outils financiers qui pourraient être mobilisés pour les actions de coopération envisagées, notamment en se renseignant sur les projets, jumelages en cours sur le territoire. Préciser où trouver l'information concernant les coopérations mises en œuvre au sein des collectivités (Département, Région...) ;
- les ressources techniques : identifier et faire le point sur les actions en cours localement sur ces sujets afin d'avoir une base d'expériences pour échanger avec les partenaires, mais aussi pour avoir une bonne connaissance des outils mobilisables.



- *Fiche technique : identifier des ressources pour une piste de coopération - Cap Rural - page 100*

À RETENIR

Permet d'amener le bénéficiaire de l'appui à envisager d'autres sujets pertinents à développer dans le cadre d'une coopération. L'intérêt est de permettre le dépassement des présupposés tels que « Il faut tout construire », « Il n'y a aucune action de coopération sur notre territoire », « Aucun des sujets que nous traitons n'est pertinent pour la coopération », « Je ne vois pas ce que la coopération pourrait apporter sur ce sujet », etc. Cela permet aussi d'anticiper ces freins et objections afin de préparer des éléments de réponse ou d'argumentation.

2.4 → FAIRE FORMALISER DES FICHES PRÉ-PROJET ISSUES DES PISTES DE COOPÉRATION

PROPOSER POUR CHAQUE SUJET RETENU DE FAIRE UNE FICHE PRÉ-PROJET où seront regroupées toutes les informations qui aideront les membres du groupe projet :

- à définir leurs priorités d'action pour la coopération ;
- à réfléchir aux personnes à associer au projet ;
- à élaborer la ou les offres de coopération ;
- à initier les premiers contacts avec les potentiels partenaires.

Trame des fiches pré-projet

POUR DÉFINIR LES CHAPITRES DE LA FICHE PRÉ-PROJET : PROPOSER DE REPARTIR DES ÉLÉMENTS DEMANDÉS DANS UNE OFFRE DE COOPÉRATION, UN APPEL À COOPÉRATION, UN ACCORD DE COOPÉRATION.

Ces éléments font écho aux éléments nécessaires à tout projet : thématique, actions en cours ou prévues localement en lien avec cette dernière, ressources techniques, humaines, linguistiques et financières mobilisables, résultats attendus (objectifs opérationnels), actions communes envisagées, calendrier de mise en œuvre et enveloppe financière, etc.



LES QUESTIONS CLÉS

Quoi, pourquoi, qui, avec qui, avec quel(le)s moyens/ressources sur le territoire et en dehors, quelles finalités, quels objectifs, à quelle échéance, etc.

- *Exemple de trame d'offre de coopération - Cap Rural - page 100*

À RETENIR

- Il n'existe pas de modèle de fiche projet. Il est donc possible d'utiliser une méthode de travail et un vocabulaire propres à chacun.
- Avoir en tête que la coopération est le fruit d'une co-construction. Il est donc nécessaire de rester flexible et ouvert sur les modalités, approches et productions du projet lors de la rédaction de ces fiches.

L'écriture des fiches pré-projet

REPRENDRE AVEC LE BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI LES FICHES PRÉ-PROJET ET INCITER À APPROFONDIR CHAQUE IDÉE DE COOPÉRATION en posant des questions.

Exemples :

- *Quel est l'objectif du territoire vis-à-vis d'une coopération sur ce sujet ? Comment ce projet contribue au projet de territoire ? À quelles problématiques et/ou quels enjeux le rattacher ?*
- *Quelles actions communes peuvent être développées ? Quels liens faire avec les actions locales qui sont déjà menées ? Quelles actions sont menées en complément ?*
- *Quels territoires ou pays peuvent être ciblés en priorité (mobilisation, valorisation des ressources existant localement) ? Quelles sont les attentes vis-à-vis des partenaires ?*
- *Quel est le public ciblé, les bénéficiaires directs et indirects du projet ?*
- *Quels sont les productions et résultats attendus ?*

- *Quels sont les éléments clés qui permettent de dire que ce projet est une réussite (le public souhaité a-t-il été mobilisé ? Les objectifs ont-ils été atteints ?) pour le territoire et son développement (la coopération se poursuit-elle au-delà de l'aide publique mobilisée? Un groupe de protagonistes motivés s'est-il mis en place et poursuit-il la réflexion sur le sujet ?).*
- *En vue de l'évaluation continue du projet :*
 - *Quels sont les indicateurs qualitatifs et quantitatifs ?*
 - *Que sait-on du partenaire, de ses actions, ses problématiques, et pourquoi ce dernier semblait initialement intéressant pour le projet ?*

VOIR : livret B, étapes transversales, « Appuyer l'évaluation du projet », page 72

ACCOMPAGNER D'EXEMPLES LES QUESTIONS.

RAPPELER QU'IL VAUT MIEUX MONTER UN PROJET SIMPLE ET OPÉRATIONNEL, mais aller jusqu'au bout plutôt que de mettre fin précocement à un projet de coopération trop ambitieux.

- Si le sujet est stratégique pour le territoire, le projet peut avoir plusieurs volets avec chacun sa stratégie de financement et son portage propre. Initier un petit projet bien construit peut permettre de faire effet levier pour construire d'autres projets (de coopération ou non) autour de ce sujet.

INCITER À METTRE À JOUR LES FICHES PROJET : compléter celles existantes et en rédiger de nouvelles.

2.5 → PROPOSER À L'INTERLOCUTEUR DE HIÉRARCHISER LES PRÉ-PROJETS

Il n'existe pas de méthode type pour faire le tri dans les projets, chacun met donc en place sa technique (exemples : notation des projets, tableaux comparatifs...).

L'appui doit permettre au bénéficiaire de l'aider à choisir des pré-projets réalistes et pertinents. Pour cela il est donc nécessaire de :

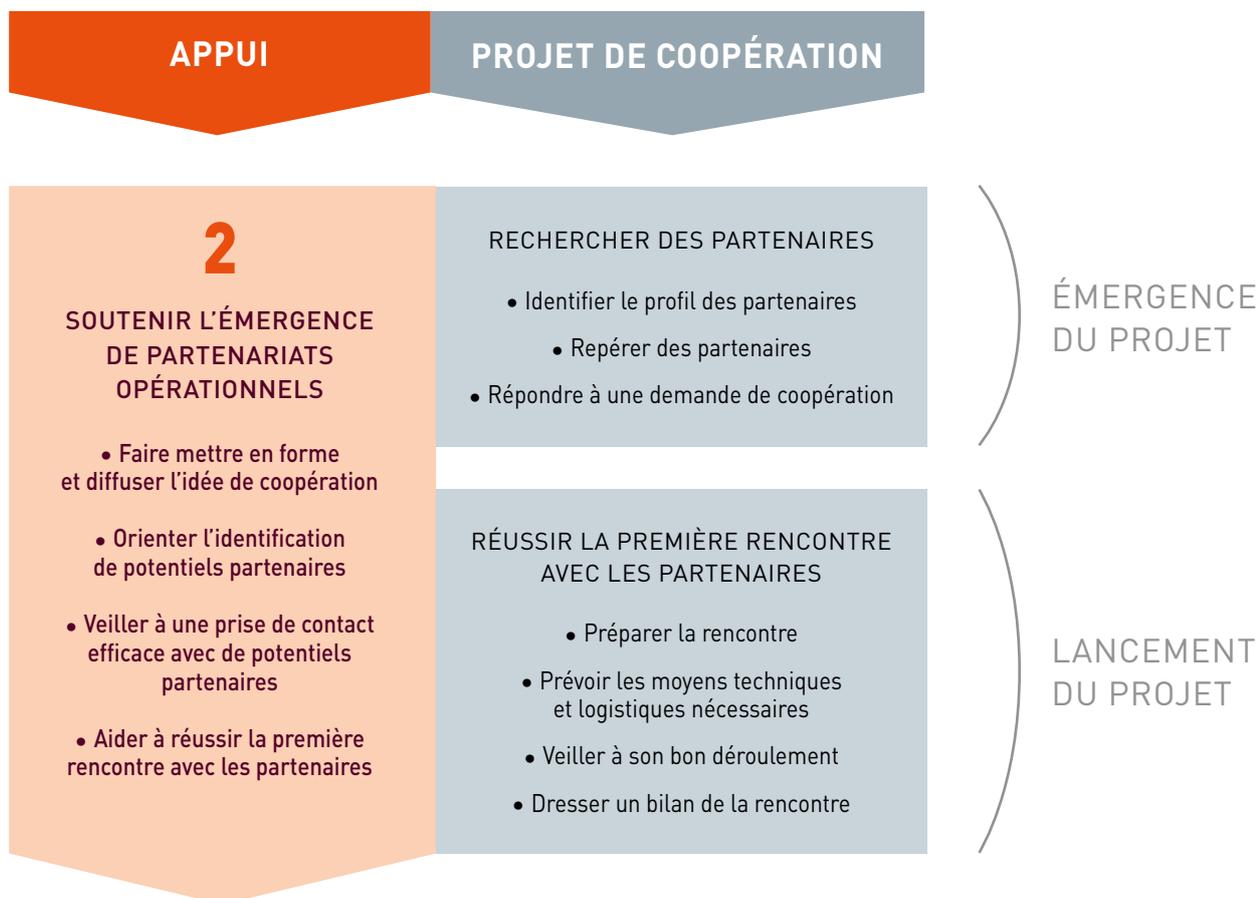
- confronter les pré-projets aux attentes du groupe/structure/territoire ;
- croiser ces éléments avec les moyens du groupe/structure/territoire : ressources disponibles ou non, ressources non disponibles mais pouvant facilement être acquises ;
- réfléchir au rapport offre/demande de coopération sur un sujet dans une logique gagnant-gagnant ;
- proposer de retenir deux à trois pré-projets pour lancer la recherche de partenaires.

Tout au long de cette étape, le bénéficiaire de l'appui devra jongler entre une nécessité d'avancer sur le projet tout en veillant à ne pas frustrer les parties prenantes, à les impliquer et en gardant en mémoire qu'il se joue des rapports humains, voire des jeux d'acteurs. Le chargé d'appui peut aider le bénéficiaire à décrypter ces mécanismes et le rassurer sur leur normalité.



- *Bilan des offres et des demandes de coopération - page 101*
- *Méthodes pour prioriser des pistes de coopération - page 101*

ÉTAPE 2 — SOUTENIR L'ÉMERGENCE DE PARTENARIATS OPÉRATIONNELS



Apports de l'appui

- Apporter de la méthode.
- Centrer la démarche sur la recherche et l'élaboration de partenariats pertinents, durables, efficaces et gagnant-gagnant.
- Rassurer le bénéficiaire de l'appui si ce dernier n'a pas l'impression d'avancer. Ces étapes prennent du temps. Ce sont avant tout des rapports humains qui se jouent.
- Veiller à ce que le bénéficiaire fasse des choix et se concentre sur un ou quelques projets pour éviter la dispersion.

Principales difficultés pouvant remettre en cause le projet de coopération

- Cette étape est au cœur de la démarche de coopération. Un projet de coopération ne peut exister sans partenaire !
- Le risque est de vouloir s'engager trop vite et par défaut avec un partenaire par opportunité.
- Pour trouver un partenaire, il ne suffit pas de diffuser une offre de coopération et d'attendre, il faut être proactif.

1 FAIRE METTRE EN FORME ET DIFFUSER L'IDÉE DE COOPÉRATION

1.1 → AIDER À LA RÉDACTION D'OFFRES DE COOPÉRATION

La formalisation des idées de coopération et la diffusion d'offres sont des démarches particulièrement sensibles dans les programmes de coopération.

Pour faciliter cette étape :

CITER DES EXEMPLES D'OFFRES DE COOPÉRATION.

DÉCRYPTER QUELQUES EXEMPLES D'OFFRES DE COOPÉRATION AVEC LE BÉNÉFICIAIRE en faisant ressortir les manques, les parties intéressantes, celles qui auraient eu besoin d'être plus détaillées. Il est également intéressant de pointer les éléments qui pourraient rendre difficile la définition de la co-construction (par exemple : un sujet défini de manière trop spécifique).

PROPOSER UNE OU DEUX TRAMES D'OFFRE DE COOPÉRATION : se baser sur les outils existants, reprendre des éléments vus lors de l'analyse d'offres.



- *Exemple de trame d'offre de coopération - Cap Rural - page 100*

REPARTIR DE LA FICHE DU PRÉ-PROJET POUR AIDER À LA RÉDACTION DE L'OFFRE.

1.2 → FAIRE LE POINT SUR LES OFFRES DE COOPÉRATION

REPRENDRE ET LIRE ENSEMBLE LES PROJETS D'OFFRES :

- s'assurer que les points clés sont présents : identité du porteur de l'offre, sujet de coopération proposé, objectifs de l'action, contexte ayant conduit à cette proposition, type de partenaires recherchés, contacts, langues parlées... ;
- pointer les parties à retravailler ;
- proposer, si besoin, l'ajout d'éléments ;
- faire une présentation argumentée d'exemples positifs et négatifs de ce que pourraient être les actions de coopération et les potentiels partenaires ;
- mettre l'accent sur les difficultés possibles pour la co-construction du projet.

1.3 → PRÉSENTER LES RELAIS ET LES OUTILS POUR DIFFUSER LES OFFRES

INDIQUER LES SITES ET RESSOURCES MOBILISABLES en précisant les éventuelles modalités d'accès.

PROPOSER DE DIFFUSER LES OFFRES DE COOPÉRATION DANS SES PROPRES RÉSEAUX.

À RETENIR

- Une réflexion sur les publics à informer et les moyens à leur disposition doit donc être engagée pour cibler les bons espaces de diffusion.
- Informer sur les actions de coopération en cours. Elles peuvent être source de nouvelles idées de coopération pour les autres acteurs.

2 ORIENTER L'IDENTIFICATION DE POTENTIELS PARTENAIRES

Les phases d'émergence de partenariats ainsi que les phases suivantes nécessitent du temps. Il peut donc être utile de faire le point sur les moyens humains disponibles et leur capacité de mobilisation pour la coopération afin d'envisager des moyens complémentaires éventuels (exemple : stagiaires).

2.1 → AIDER LE BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI À SE QUESTIONNER SUR LA PERTINENCE D'UN POTENTIEL PARTENAIRE

AIDER À FAIRE LE POINT SUR DE POTENTIELS PARTENAIRES en amenant le bénéficiaire de l'appui à se questionner sur ce qu'il recherche et à la plus-value d'un partenariat au regard du projet envisagé, du contexte et de la stratégie du groupe/structure/territoire.



QUELQUES QUESTIONS CLÉS POUR SÉLECTIONNER UN POTENTIEL PARTENAIRE

QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES DU PARTENAIRE IDÉAL ?

- similarité ou complémentarité de caractéristiques (type de groupe/structure/territoire, localisation, historique, problématique...);
- alerte sur ce qui n'est pas souhaité.

QU'EST-CE QUI EST ATTENDU D'UN PARTENAIRE ?

- connaissances/expériences/compétences (méthodologiques, thématiques, sur la coopération, linguistiques) similaires au groupe/structure/territoire ;
- connaissances/expériences/compétences (méthodologiques, thématiques, sur la coopération, linguistiques) complémentaires au groupe/structure/territoire.

QU'EST-CE QUE LE GROUPE/STRUCTURE/TERRITOIRE PEUT OFFRIR AUX POTENTIELS PARTENAIRES ?

EXISTE-T-IL DÉJÀ DES RELATIONS PARTENARIALES AVEC CE POTENTIEL PARTENAIRE ?



- *Feuille de route des points à aborder pour sélectionner un partenaire - Cap Rural - page 106*

2.2 → FAVORISER LES RENCONTRES ET DÉVELOPPER DES ESPACES D'ÉCHANGE

INCITER LA PERSONNE BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI À DÉVELOPPER SON RÉSEAU ET À METTRE EN PLACE UNE ACTION DE VEILLE.

ENCOURAGER L'ACCUEIL DE DÉLÉGATIONS en venant en appui pour organiser :

- la prise de contact avec des groupes d'acteurs souhaitant venir sur site ;
- la recherche de moyens financiers, techniques et linguistiques ;
- la présentation de la démarche et des outils au service de la coopération.

ENCOURAGER LA PARTICIPATION À DES RENCONTRES à différentes échelles où seront présents d'autres personnes, ou structures, ou territoires ayant les mêmes préoccupations :

- décrypter l'information sur les rencontres en la relayant aux acteurs pouvant être concernés par le(s) sujet(s) ;



- repérer et mettre en lumière des moyens pour financer le(s) déplacement(s).

➤ *Outil de suivi de prise de contact avec des partenaires - page 107*

ORGANISER DES ACTIONS COMMUNES ET COLLECTIVES pour l'ensemble des bénéficiaires des appuis :

- accueillir et co-organiser localement des manifestations à portée nationale et régionale ;
- organiser des formations, des ateliers, des échanges d'expériences avec et pour l'ensemble des bénéficiaires de l'appui ;
- diffuser des offres de coopération ainsi que des documents de présentation de toutes les personnes bénéficiant d'un appui.



➤ *Exemple de livret de support de formation - Cap Rural - page 94*

2.3 → FAIRE DU LIEN ENTRE LES DIFFÉRENTS APPUIS

PROPOSER DES PISTES DE PARTENAIRES POSSIBLES en reprenant les informations issues d'autres appuis, de rencontres, d'échanges informels et de la veille en continue. Il peut également être envisagé de proposer un cadre permettant à des personnes accompagnées de se rencontrer (exemple : appui collectif).

PRENDRE CONNAISSANCE ENSEMBLE DE QUELQUES OFFRES DE COOPÉRATION IDENTIFIÉES EN AMONT PAR LE CHARGÉ D'APPUI.



Coopération internationale

- Faire traduire les offres de coopération.
- Lire des offres de partenaires en langue étrangère pour illustrer l'importance de faire appel à un interprète ou un traducteur.
- Penser à repérer les ressources linguistiques du groupe/structure/territoire.

3 VEILLER À UNE PRISE DE CONTACT EFFICACE AVEC DES PARTENAIRES

3.1 → AIDER LE BÉNÉFICIAIRE À CONCENTRER SES ACTIONS SUR UN NOMBRE RESTREINT DE PRÉ-PROJETS

INVITER LE BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI À SÉLECTIONNER LES OFFRES DE COOPÉRATION, ET/OU LES RÉPONSES À L'OFFRE, LES PLUS PERTINENTES POUR CHAQUE PRÉ-PROJET.

ENCOURAGER LA SÉLECTION D'UN NOMBRE RESTREINT DE PRÉ-PROJETS : revenir sur les priorités et moyens du bénéficiaire *via* quelques questions.

Exemples : *est-ce que l'offre de coopération ou la réponse à une offre concorde avec la priorité du groupe/structure/territoire ? Est-ce que les moyens à disposition sont cohérents avec les moyens pressentis pour tel projet ?*

SI LE GROUPE/STRUCTURE/TERRITOIRE N'A AUCUNE EXPÉRIENCE DE COOPÉRATION, LUI CONSEILLER DE NE SÉLECTIONNER QU'UN SEUL PRÉ-PROJET.



➤ *Feuille de route des points à aborder pour sélectionner un partenaire- Cap Rural - page 106*

3.2 → AIDER LE BÉNÉFICIAIRE À ADAPTER LA COMMUNICATION DU GROUPE/STRUCTURE/TERRITOIRE

FAIRE LE POINT SUR LES DOCUMENTS DE PRÉSENTATION du groupe/structure/territoire et son projet, et proposer, si besoin, une trame de fiche de présentation.

- *Modèle de fiche d'identité pour un groupe/structure/territoire - page 84*
- *Fiche technique : comment présenter un territoire aux partenaires potentiels - page 86*



Coopération internationale

Faciliter la démarche de traduction des documents de présentation : aider au regroupement des acteurs intéressés, au passage et au suivi de la commande groupée : co-élaboration du cahier des charges, listing des sociétés de traduction, étude des offres, etc.

3.3 → AIDER À LA RÉDACTION D'UNE RÉPONSE À UNE OFFRE DE COOPÉRATION

RÉPÉRER ENSEMBLE LES POINTS SUR LESQUELS IL FAUT ÊTRE ATTENTIF en amont de la prise de contact :

- questionner sur les aspects liés au projet en lui-même : est-ce que des pistes d'actions communes émergent de l'offre ou de la réponse du potentiel partenaire ? Quel est le calendrier de mise en œuvre envisagé ? Quel est le montant envisagé de l'enveloppe pour le projet, et est-ce cohérent avec les moyens du groupe/structure/territoire ?
- inciter à l'utilisation des ressources à disposition dans l'espace ressources et au sein des réseaux du bénéficiaire.



Coopération internationale

Si besoin, questionner sur les aspects pratiques : est-ce que le groupe/structure/territoire a les ressources linguistiques ? Est-ce qu'il ou elle a les possibilités et les moyens pour se déplacer ? Peut-on intégrer les contraintes administratives de tous les partenaires ?

INCITER LA CONSTRUCTION D'UNE RÉPONSE PRAGMATIQUE : mettre en valeur les pistes d'actions communes pressenties ainsi que les points qui questionnent, et proposer une rencontre pour mieux se connaître et confirmer l'intérêt du partenariat pour chacun.

SUGGÉRER D'AJOUTER À LA RÉPONSE LE DOCUMENT DE PRÉSENTATION DU GROUPE/STRUCTURE/TERRITOIRE.

3.4 → AIDER À ANTICIPER LES ÉTAPES SUIVANTES

RAPPELER LES ÉTAPES SUIVANT LA PREMIÈRE PRISE DE CONTACT dans le cas où l'on souhaite donner suite aux premiers échanges. Ces étapes sont reprises dans le *schéma page 39*.

FAIRE LE BILAN DE L'ÉTAT D'AVANCEMENT DU PROJET DE COOPÉRATION. Il est nécessaire d'insister sur l'importance d'anticiper et sur le besoin de vérifier la compréhension de ces étapes par l'ensemble des acteurs du projet de coopération. Des outils peuvent être proposés tels que des modèles de planning, des exemples d'accords de coopération, etc.

À RETENIR

Il est important d'adapter son discours en fonction des personnes appuyées. Si ces dernières sont déjà inquiètes à ce stade de la coopération, il est conseillé de présenter uniquement les grandes lignes des étapes en cours et à venir, et d'insister sur les plus-values de la coopération.

4 AIDER À RÉUSSIR LA PREMIÈRE RENCONTRE AVEC LES PARTENAIRES

4.1 → DÉMONTRER L'INTÉRÊT D'UNE BONNE PRÉPARATION

DONNER ET EXPLIQUER LES OBJECTIFS DE LA PREMIÈRE RENCONTRE, qui sont de :

- développer la connaissance réciproque entre partenaires ;
- valider l'intérêt et la possibilité de coopérer ensemble ;
- savoir qui a fait quoi, sur quoi, quand, comment et avec quels moyens ;
- savoir qui veut quoi, pourquoi, avec qui et dans quels délais afin de confirmer ou pas l'intérêt commun à coopérer et d'identifier les actions pouvant être développées ;
- connaître les moyens pour s'assurer de la cohérence du projet avec les possibilités des partenaires de coopération ;
- savoir qui peut faire quoi, qui a quel moyen pour organiser la mise en œuvre et le pilotage de la coopération, avec notamment l'identification d'un chef de file et la préfiguration d'une équipe projet, voire de modalités de gouvernance et de pilotage du projet de coopération ;
- élaborer un premier calendrier de la coopération.

DÉMONTRER LA PLUS-VALUE DE LA PRÉPARATION car cela permettra d'être disponible pour l'échange le jour de la rencontre. Une astuce pour faire cette démonstration : si possible, faire témoigner des personnes qui en ont l'expérience.

4.2 → AIDER LE BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI À ANTICIPER L'ORGANISATION DE LA PREMIÈRE RENCONTRE

INVITER LE BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI À PRÉCISER :

- le lien éventuel entre le projet envisagé et d'autres projets portés par le territoire/structure/groupe sur le même thème. Puis, proposer de préparer une présentation de ces actions pour alimenter la réflexion ;
- les objectifs et résultats souhaités, les attentes individuelles et collectives de la première rencontre. Pour cela, il peut être proposé que chacun s'exprime sur ce qu'il aimerait ou n'aimerait pas ;
- les suites souhaitées à la première rencontre ;
- la liste détaillée des participants ainsi que la répartition des rôles et responsabilités envisagée pour cette journée. Prévoir notamment qui fera le compte rendu et sous quelle forme. Ce dernier devra comprendre les relevés des décisions des précédents échanges, les prochaines étapes à mettre en place pour arriver à un projet opérationnel, le rôle et les missions de chacun pour chaque étape.

INVITER LE BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI À ÉCRIRE UN DÉROULÉ POUR LA RENCONTRE AINSI QU'UN PROGRAMME DÉTAILLÉ. Inviter le bénéficiaire de l'appui à finaliser l'ordre du jour avec les partenaires en étant attentif à l'alternance de séquences de découverte, de partage et de travail.

- *Fil conducteur pour l'organisation d'une rencontre / réunion / session de formation - Cap Rural - page 93*

À L'ISSUE DE CE TRAVAIL, ET EN AMONT DE LA RENCONTRE, RAPPELER AU BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI DE FAIRE VALIDER AUX DÉCIDEURS DE CHAQUE PARTENAIRE, AVANT ENVOI À TOUS LES PARTICIPANTS :

- une proposition de déroulé ;
- les enjeux identifiés ainsi que les résultats qui pourraient en être attendus au regard des stratégies de chacun ;
- les points qu'il serait intéressant de travailler, ainsi que les productions matérielles souhaitées ;
- l'estimation des moyens nécessaires pour une rencontre dans de bonnes conditions.



AIDE-MÉMOIRE DES QUESTIONS UTILES À LA PRÉPARATION DU PROGRAMME LORS DE LA PREMIÈRE RENCONTRE AVEC LES PARTENAIRES

DÉFINIR ET DÉTAILLER, POUR LE JOUR J :

- grandes lignes du projet ;
- objectifs, attentes et livrables de la rencontre ;
- liste détaillée des participants de la rencontre ;
- ordre du jour et programme de la rencontre ;
- budget et répartition des dépenses relatives à la première rencontre ;
- répartition des rôles pour la préparation et pour le jour J : « qui fait quoi quand ? » (partage des responsabilités) ;
- organisation logistique (moyens d'hébergement, moyens d'accès, etc.) ;
- suites envisagées.

FAIRE VALIDER PAR ÉCRIT AUX PARTICIPANTS.

Exemple d'ordre du jour pour la première rencontre avec les partenaires :

- *présentation des participants ;*
- *présentation réciproque des partenaires (groupe/structure/territoire, organisations administratives, etc.) ;*
- *expression des objectifs individuels et communs du projet de coopération, de la première rencontre ;*
- *présentation du pré-projet : base de travail et d'échanges ;*
- *définition des rôles et répartition des responsabilités entre partenaires : budget et questions financières, calendrier de réalisation, mode de fonctionnement, gouvernance du projet (chef de file, coordination tournante...)* ;
- *autres points déterminants pour la suite.*

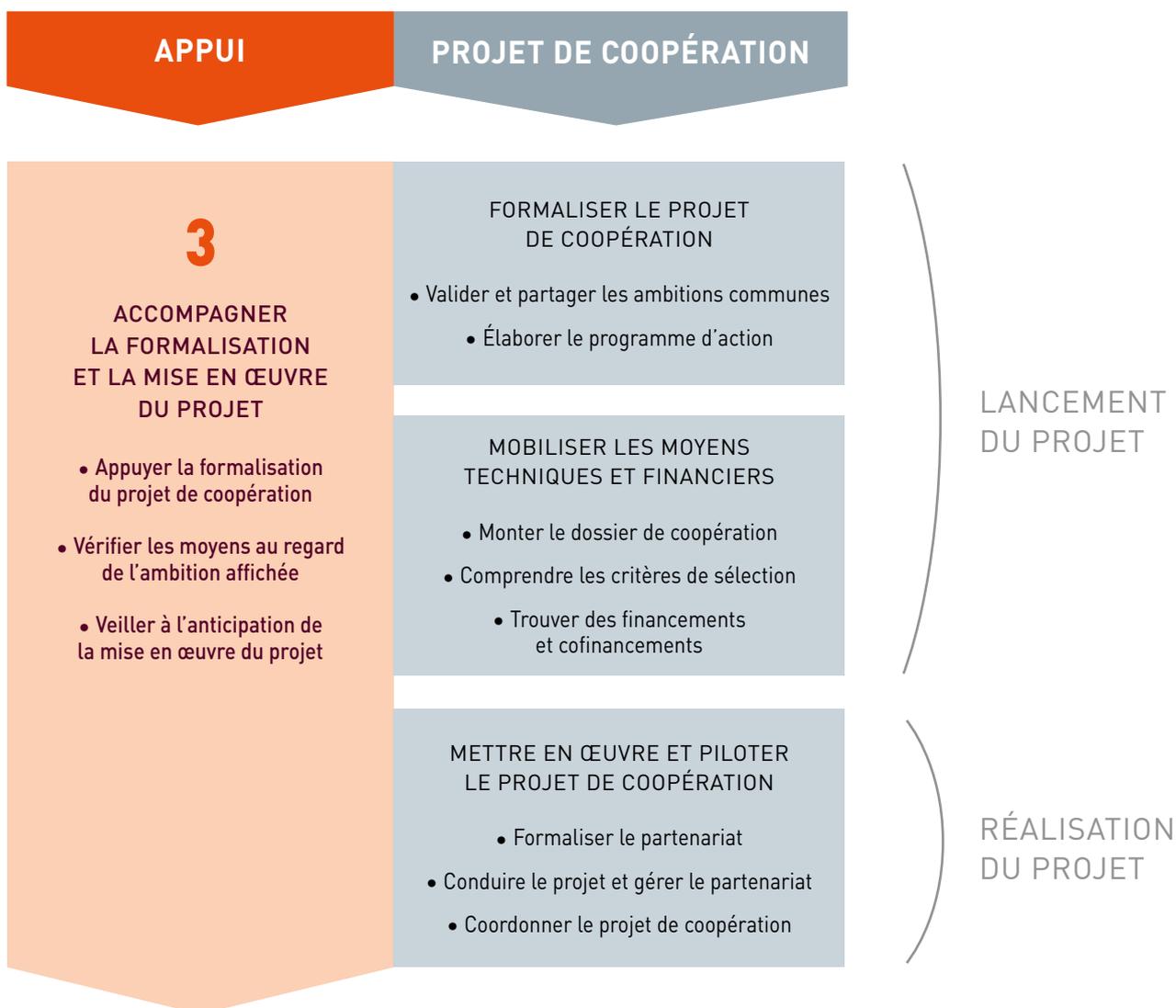
QUI FAIT QUOI ? POURQUOI ? POUR QUI ? QUOI ? OÙ ? QUAND ? COMMENT ? COMBIEN ?

- *Matrice des responsabilités - page 107*
- *Fiche technique : analyser qui fait quoi - Cap Rural - page 108*

À RETENIR

- Rappeler que l'objectif de la première rencontre est avant tout de faire connaissance et de valider l'intérêt et la possibilité de poursuivre le partenariat.
- Insister sur la préparation de cette étape qui conditionne en général le devenir de la coopération. Cette étape, mal cadrée en amont, peut nourrir des *a priori* sur la coopération. Il est donc nécessaire de clarifier les objectifs et de ne pas être trop ambitieux. Il s'agit avant tout d'une rencontre humaine, où se joue également de l'implicite. La construction prend du temps, et le déroulement ne peut être prévu à l'avance. Il y aura donc nécessairement des différences entre ce que chacun s'imaginait et ce qui se passera.
- Les moments informels et conviviaux sont primordiaux au bon déroulement du projet. Les acteurs mésestiment souvent aussi les temps de traduction, de validation et de signature de documents. Le temps d'un projet de coopération est donc nécessairement un temps long.
- Demander à être informé et à recevoir les documents produits au fur et à mesure afin de s'assurer de l'état d'avancement du projet.
- Les objectifs individuels de chaque partenaire peuvent être différents, sans que cela ne gêne le déroulement du projet à partir du moment où sont bien définies les attentes communes et que cela ne s'inscrit pas en opposition.

ÉTAPE 3 — ACCOMPAGNER LA FORMALISATION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET



Apports de l'appui

- Apporter de la méthode.
- Vérifier l'ambition et les possibilités de réalisation du projet et du partenariat.

En fonction de la nature du projet, l'appui à la coopération peut ne pas être nécessaire durant sa phase de réalisation. En effet, l'appui a lieu sur la dynamique de coopération, non pas sur le projet en lui-même.

Principales difficultés pouvant remettre en cause le projet de coopération

- Il est essentiel de mettre en place une action commune bien définie, partagée et utile.
- Le temps dédié à la signature du document contractuel entre les partenaires peut être difficile à estimer. Plus il y a de partenaires, et notamment de partenaires géographiquement éloignés, plus cela peut être long. Il faut donc anticiper.
- Il est nécessaire de définir clairement le rôle, les missions et les engagements de chaque partenaire.

1 APPUYER LA FORMALISATION DU PROJET DE COOPÉRATION

1.1 → INCITER À GARDER LA MÉMOIRE

Les contacts au sein des partenariats pouvant évoluer, les acteurs présents dans cette phase de construction ne sont peut-être pas ceux qui seront présents pour la mise en œuvre. Il est donc utile de rappeler l'importance de l'élaboration d'un document de contractualisation de référence couvrant toute la durée de la coopération, c'est-à-dire de l'idée au paiement de la dernière action. Ce document peut être informel et co-construit, ou bien il peut être imposé par un certain type de programme.

Exemple : conventions, plans de coopération, accord de coopération LEADER, contrats de réciprocité permettant de raisonner des coopérations interterritoriales, etc.



- *Feuille de route pour le projet de coopération transnationale - Cap Rural - page 111*

1.2 → VÉRIFIER LA COHÉRENCE ENTRE LE DOCUMENT DE CONTRACTUALISATION ET LE PROJET

VÉRIFIER QUE LE DOCUMENT EST CLAIR ET COMPRÉHENSIBLE.

APPORTER UN REGARD EXTÉRIEUR SUR LE DOCUMENT CONTRACTUEL avant la signature de celui-ci par l'ensemble des partenaires.

INCITER LE BÉNÉFICIAIRE À VÉRIFIER QUE LE DOCUMENT EST BIEN EN ACCORD AVEC LES EXIGENCES DES FINANCEURS ET DE LA STRUCTURE qui met en place le projet.



Coopération internationale

Dans le cadre de projets de coopération européens, les autorités de gestion proposent des documents réglementaires que les porteurs de projets doivent remplir.

RELEVER LES MANQUES en se basant sur les trames nationale et européenne connues, et les soumettre au bénéficiaire de l'appui. Illustrer ses propositions de compléments, préciser les risques possibles de maintenir l'accord en l'état, expliquer pourquoi telle ou telle information doit être dans le document.

À RETENIR

Il est indispensable d'insister sur les responsabilités juridiques et financières ainsi que sur les rôles et missions de chaque partenaire.

2 VÉRIFIER LES MOYENS AU REGARD DE L'AMBITION AFFICHÉE

2.1 → S'ASSURER QUE LE PARTENARIAT DÉBUTE SUR DE BONNES BASES

VEILLER AUX POINTS SUIVANTS ET INVITER LE BÉNÉFICIAIRE À LES COMPLÉTER SI NÉCESSAIRE :

LA CONNAISSANCE ET LA COMPRÉHENSION MUTUELLE AU DÉBUT ET TOUT AU LONG DE LA VIE DU PROJET :

- qui fait quoi, quand, pourquoi ;
- objectifs communs cohérents avec les actions ;
- respect du cadre administratif et réglementaire de chacun ;
- règles de fonctionnement du groupe/structure/territoire bénéficiaire de l'appui.

LA RÉALITÉ DE LA CO-CONSTRUCTION :

- rechercher la présence d'action(s) commune(s) et partagée(s) ;
- étudier la répartition des responsabilités ainsi que des moyens financiers, techniques et humains.

LA PLUS-VALUE DU PROJET DE COOPÉRATION POUR L'ENSEMBLE DES PARTENAIRES :

- étudier le contenu des actions au regard des attentes affichées ;
- confronter les résultats/productions/livrables envisagés aux attendus de chacun.

LES MODALITÉS RETENUES POUR FAIRE VIVRE LE PARTENARIAT :

- analyser la composition des instances de pilotage et de suivi ;
- s'assurer que les rôles et missions de chacun sont clairs, notamment en ce qui concerne le chef de file ;
- lire les plannings d'échanges et de rencontres entre partenaires : fréquence et outils mobilisés ;
- veiller à l'équilibre entre les différents partenaires dans la répartition des tâches et des moyens ;
- veiller à la présence de modalités de règlement des litiges.

2.2 → S'ASSURER QUE LE PROJET EST COHÉRENT AVEC LE TYPE DE FINANCEMENTS SOLLICITÉS

VEILLER AUX POINTS SUIVANTS ET INVITER LE BÉNÉFICIAIRE À LES COMPLÉTER SI NÉCESSAIRE :

LA COHÉRENCE AVEC LES EXIGENCES DES FINANCEURS.

LE RÉALISME CALENDRAIRE :

- une date de début et de fin du projet ainsi qu'un rétro-planning ;
- des temps administratifs propres à chaque action ainsi qu'aux contraintes de chacun (exemples : justification des dépenses, rapports d'activité...) ;
- des temps d'action en lien avec des co-financeurs.

LE RÉALISME FINANCIER :

- une enveloppe financière dédiée au projet, y compris quand celui-ci est pluriannuel ;
- l'adéquation du plan de financement avec le contenu des actions prévues ;
- l'adéquation des estimations de chaque action avec l'enveloppe prévue ;
- les possibilités de ré-abondement de l'enveloppe coopération lorsque le dispositif fléché le prévoit ;
- les dispositifs financiers fléchés par le bénéficiaire de l'appui pour toutes les étapes du projet ;
- l'objectif de l'outil financier fléché en pointant les possibilités et limites de ce dernier, et les lignes de partage entre les différents financements ;

- la demande de subvention complète (informations sur le porteur de projet, devis, coûts d'interprétariat et de traduction/transport/hébergement, accord de coopération signé, etc.).

AIDER, SI BESOIN, À ORGANISER UNE RENCONTRE AVEC LES FINANCEURS pour présenter le projet et demander des financements.

3 VEILLER À L'ANTICIPATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

En fonction de la nature du projet, l'appui à la coopération peut ne pas être nécessaire durant sa phase de réalisation. En effet, l'appui a lieu sur la dynamique de coopération, non pas sur le projet en lui-même.

REPRENDRE AVEC LE BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI LE PROJET ÉTAPE PAR ÉTAPE, CONSEILLER SUR LES POINTS CLÉS ET ALERTER SUR LES ÉVENTUELS ÉCUEILS.

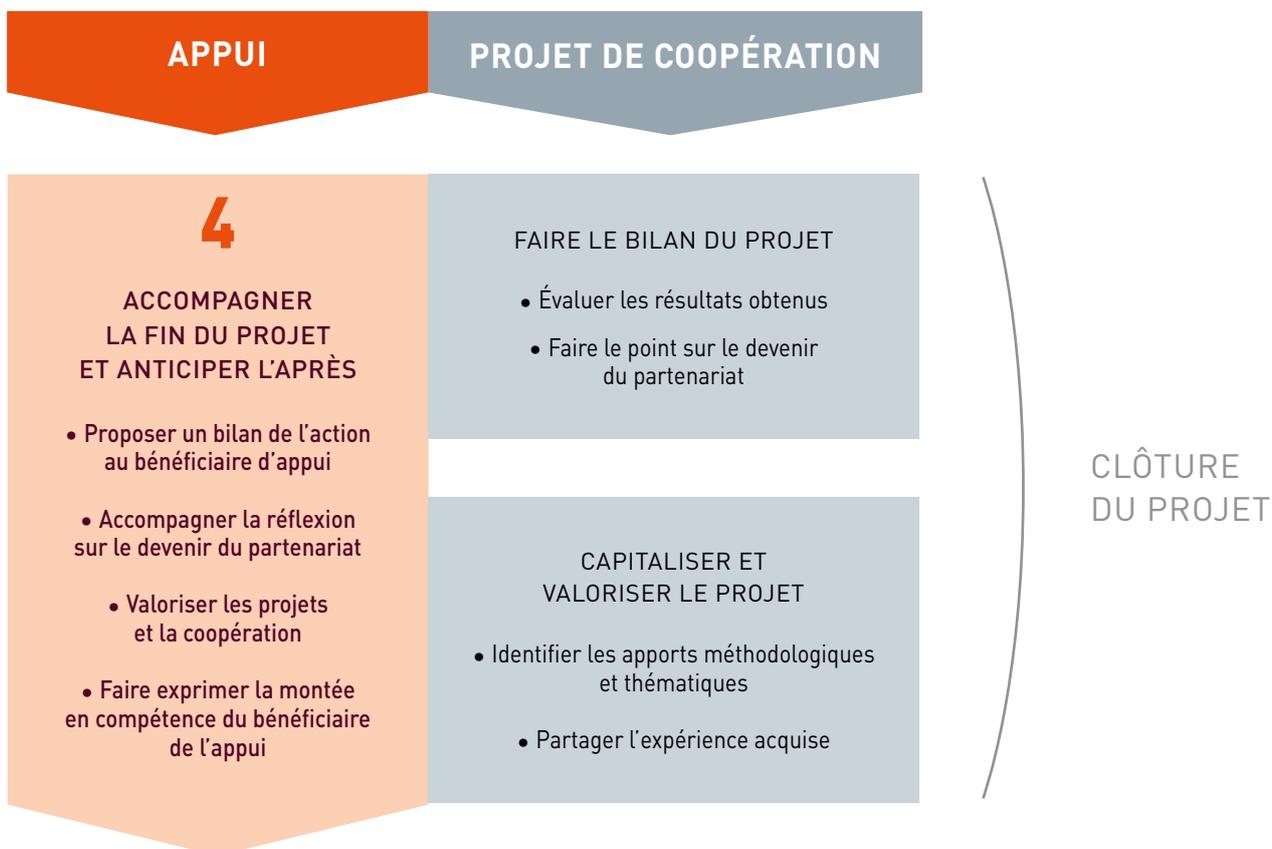
Alerter en particulier sur les points de vigilance liés à la pluralité de partenaires de culture potentiellement différente. Une réflexion partenariale approfondie doit être menée : qu'y a-t-il à faire ? Qui fait quoi ? Avec quels outils ou selon quelles modalités co-construites et partagées ? Avec quel pilotage ? Quel suivi ? Quels principes de prises de décision, par quelles instances ? Etc.



LES OUTILS COLLABORATIFS

- Afin de bien collaborer, il est nécessaire pour les parties prenantes du projet de coopération d'échanger tout au long de la réalisation de ce dernier. Différents outils collaboratifs peuvent permettre de faciliter voire d'amplifier ces échanges, notamment lorsque les partenaires du projet ne sont pas proches géographiquement.
- Avant de choisir des outils, il est nécessaire de clarifier ce qu'il y a à faire, qui va intervenir et sur quoi, comment on va s'y prendre et quels sont les besoins de collaboration.
- Les outils existants sont très nombreux, il est possible d'aller les découvrir notamment en naviguant sur Internet. Le choix sera fonction des besoins exprimés.
- Il est nécessaire de s'assurer de l'appropriation de ces outils par l'ensemble des acteurs du projet.

ÉTAPE 4 — ACCOMPAGNER LA FIN DU PROJET ET ANTICIPER L'APRÈS



Apports de l'appui

- Apporter de la méthode.
- Proposer des outils méthodologiques en démontrant leur plus-value afin de dépasser les *a priori* consistant à penser cette étape comme une contrainte.
- Inciter les personnes ayant bénéficié d'appuis à devenir des personnes ressources, reconnues pour leur expertise sur la coopération.
- Accompagner le bilan du projet en amenant à se questionner sur les poursuites.

Principales difficultés pouvant remettre en cause le projet de coopération

- Il est nécessaire d'anticiper cette étape dès le début du projet.
- Cette étape comprend des temps essentiels pour faire connaître la coopération et ses apports, et ainsi donner du sens à l'action. C'est souvent parce que ce travail n'est pas mené qu'un acteur expérimenté se retrouve confronté aux mêmes *a priori* qu'au lancement de son premier projet de coopération.

1 PROPOSER UN BILAN DE L'ACTION AU BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI

PROPOSER UNE RENCONTRE AUX BÉNÉFICIAIRES D'APPUI DONT LES PROJETS DE COOPÉRATION SONT EN PHASE DE BILAN, que leurs actions de coopération soient terminées ou en cours. Ces rencontres peuvent être réalisées sur les lieux clés de chaque projet de coopération et peuvent associer quelques personnes impliquées dans la démarche.

En fonction des sujets des projets et des profils des bénéficiaires, des rencontres groupées entre plusieurs bénéficiaires d'appui peuvent être envisagées.

COMMUNIQUER UN PROGRAMME (OBJECTIF, PERSONNES PRÉSENTES, DÉROULÉ, LIEUX, DATES) ET UN CALENDRIER DES PÉRIODES DÉDIÉES À CES RENCONTRES. Un document partagé avec une date butoir peut être envoyé afin de permettre à chacun de s'inscrire en fonction de ses disponibilités.

S'ASSURER QUE LE TABLEAU DE SUIVI DES PROJETS DE COOPÉRATION SOIT À JOUR afin de disposer des informations nécessaires à la préparation des bilans.

PRÉPARER UN GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF COHÉRENT AVEC L'ORDRE DU JOUR ET LES OBJECTIFS FIXÉS. Les thématiques et questions qui peuvent être abordées :

- bilan du déroulement du projet de coopération : actions (prévues, en cours, finies), problèmes rencontrés, solutions trouvées, devenir du partenariat, ce qu'il reste à faire (moyens, calendrier, partenaires impliqués), alerte sur les contraintes réglementaires, financières ou administratives pouvant impacter les actions restantes ;
- communication prévue : méthode, calendrier, résultats attendus, personnes en charge de la réaliser ;
- évaluation prévue : méthode, résultats attendus, plus-values directes et indirectes ;
- la suite : futur(els) projets/programmes/actions de coopération envisagé(els), besoins futurs.

PRÉPARER UN FIL CONDUCTEUR (séquences, objectifs, résultats attendus, livrables, durée, outils pédagogiques). Les grandes séquences sont la plupart du temps : les temps de visite de site et de découverte des productions si prévues, les temps éventuels d'échanges avec des acteurs impliqués dans la coopération, et les points techniques sur l'avancée des projets et leur devenir. Prévoir un temps pour recueillir les besoins.



- *Fil conducteur pour l'organisation d'une rencontre / réunion / session de formation - Cap Rural - page 93*

PROPOSER LES MODALITÉS DE FUTURS APPUIS qui peuvent être proposés au bénéficiaire en cas de besoin.

2 ACCOMPAGNER LA RÉFLEXION SUR LE DEVENIR DU PARTENARIAT

FAIRE LE BILAN DES RELATIONS PARTENARIALES en questionnant le bénéficiaire sur la richesse des échanges et les apports du partenariat sur la stratégie, le suivi, le pilotage, la mise en place et la réalisation des actions ou des livrables, et la fin du projet.

PROPOSER D'EXPLICITER LES PROBLÈMES RENCONTRÉS AVEC LES PARTENAIRES ET LES SOLUTIONS MISES EN PLACE. Dans le cas où certains problèmes n'auraient pas été résolus, aider à en déterminer les causes et souligner ce qui pourrait être un frein à la poursuite du partenariat.

FAIRE EXPRIMER LES SUITES PRÉVUES OU ENVISAGEABLES POUR LE PARTENARIAT en établissant le bilan des dernières actions réalisées avec les partenaires et de

celles à venir. Vérifier que la suite a été abordée entre les partenaires et de quelle manière. Questionner sur d'éventuelles nouvelles actions qui pourraient être travaillées. Si ce bilan n'a pas encore été réalisé, inciter le bénéficiaire de l'appui à le programmer, et l'appuyer dans cette démarche. Pour illustrer les propos, il est possible d'évoquer des exemples de partenariats qui se sont développés au-delà du premier projet.

À RETENIR

- Réfléchir, avec les parties prenantes, sur la pertinence de la poursuite ou de l'arrêt du projet.
- L'intérêt de construire une stratégie de financement permet de ne pas clore le projet lors de l'arrêt de l'un des financements dont il bénéficiait.

3 VALORISER LES PROJETS ET LA COOPÉRATION

VOIR : livret B, étapes transversales, « Encourager la mise en réseau », page 68, et « Appuyer l'évaluation du projet », page 72

3.1 → FAIRE IDENTIFIER LES PLUS-VALUES DE LA COOPÉRATION POUR LE TERRITOIRE

IDENTIFIER AVEC LE BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI CE QU'ONT APPORTÉ LA COOPÉRATION, LA DÉMARCHE, LE PROJET, en termes de stratégie locale, de dynamiques entre acteurs locaux, de partenariat, de développement culturel/économique/social, etc. L'illustration par quelques exemples de plus-values peut être proposée. Utiliser éventuellement des formulations négatives dans le questionnement. Par exemple, il peut être demandé ce qui n'aurait pas été permis si le projet n'avait pas été réalisé.

3.2 → FAIRE RESSORTIR LES ARGUMENTS CLÉS EN FAVEUR DE LA COOPÉRATION

FAIRE EXPRIMER LES ARGUMENTS QUI POURRONT PERMETTRE DE CONVAINCRE DES ACTEURS À S'ENGAGER DANS UN PROJET DE COOPÉRATION, en se basant sur l'expérience acquise par le bénéficiaire de l'appui. Des questions types peuvent être posées, telles que :

- Quels préalables avez-vous mis en place pour bien amorcer le projet de coopération ?
- Que retenez-vous comme étape pour arriver à la concrétisation du projet de coopération ? Pourquoi ? Quelle est l'étape incontournable ?
- Qu'est-ce qui a marché ? Qu'est-ce qui n'a pas marché ? Qu'auriez-vous fait différemment aujourd'hui au regard de votre expérience ?
- Qu'est-ce qu'a apporté ce projet à votre territoire, vis-à-vis du sujet, des partenariats, des acteurs, de l'économie ?

AMENER LES BÉNÉFICIAIRES À VOIR COMMENT ILS POURRAIENT S'APPUYER SUR LEUR EXPÉRIENCE POUR DÉMYSTIFIER, DÉDRAMATISER, RENDRE PLUS ACCESSIBLE LA COOPÉRATION, LIMITER LES CRAINTES ET LES PERTES DE TEMPS AVEC DE NOUVEAUX ACTEURS. Des questions types peuvent être posées, telles que :

- Comment parleriez-vous de la coopération en une phrase ?
- Quel est l'expérience / l'exemple le plus parlant ?
- Quels sont les avantages et les apports de la coopération ?
- Quels sont les conseils, les recommandations, les pratiques et les points de vigilance que vous donneriez à un acteur qui veut se lancer dans la coopération (pour réussir un projet de coopération, pour bien démarrer un projet de coopération...) ?

3.3 → REPÉRER DES PROJETS DE COOPÉRATION UTILES À DE FUTURS APPUIS

IDENTIFIER AVEC LE BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI, ET ÉVENTUELLEMENT LES PARTIES PRENANTES DU PROJET, DES ACTEURS ET TERRITOIRES qui pourraient être sollicités pour une éventuelle mobilisation future. Ces contacts seront renseignés dans un document dédié de l'espace ressources du chargé d'appui.



- *Tableau de suivi des actions de coopération - Cap Rural - page 88*

La pertinence d'une personne conseillée peut être perçue à sa manière de présenter le projet. Il est aussi possible d'identifier plusieurs personnes capables de présenter un même projet. Les critères pour sélectionner ces personnes peuvent être : le profil (élu, acteur associatif, entrepreneur, chargé de mission, etc.), l'élocution et la capacité à donner vie à la coopération, ainsi que l'expertise en termes de capitalisation.

4 FAIRE EXPRIMER LA MONTÉE EN COMPÉTENCE DU BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI

4.1 → VALORISER LA MONTÉE EN COMPÉTENCE

VALORISER LES RÉSULTATS DU PROJET DE COOPÉRATION en montrant qu'ils ont été possibles grâce à la démarche mise en œuvre par le bénéficiaire de l'appui (méthode, choix, initiatives).

FACILITER ET VALORISER LA MONTÉE EN COMPÉTENCE DU BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI ET LA RECONNAISSANCE DE SON EXPERTISE EN COOPÉRATION en pointant la progression constatée par la personne en charge de l'appui.

CONSEILLER AU BÉNÉFICIAIRE D'ORGANISER UN TEMPS DÉDIÉ AU BILAN DU PROJET en mobilisant les acteurs concernés ainsi que les habitants et bénéficiaires indirects de l'action.

PROPOSER, APRÈS AVOIR DEMANDÉ SON ACCORD AU BÉNÉFICIAIRE, DE VALORISER CETTE EXPÉRIENCE AUPRÈS D'AUTRES GROUPES/STRUCTURES/TERRITOIRES.

4.2 → INVITER À FAIRE EXPRIMER ET VALORISER SES SAVOIR-FAIRE

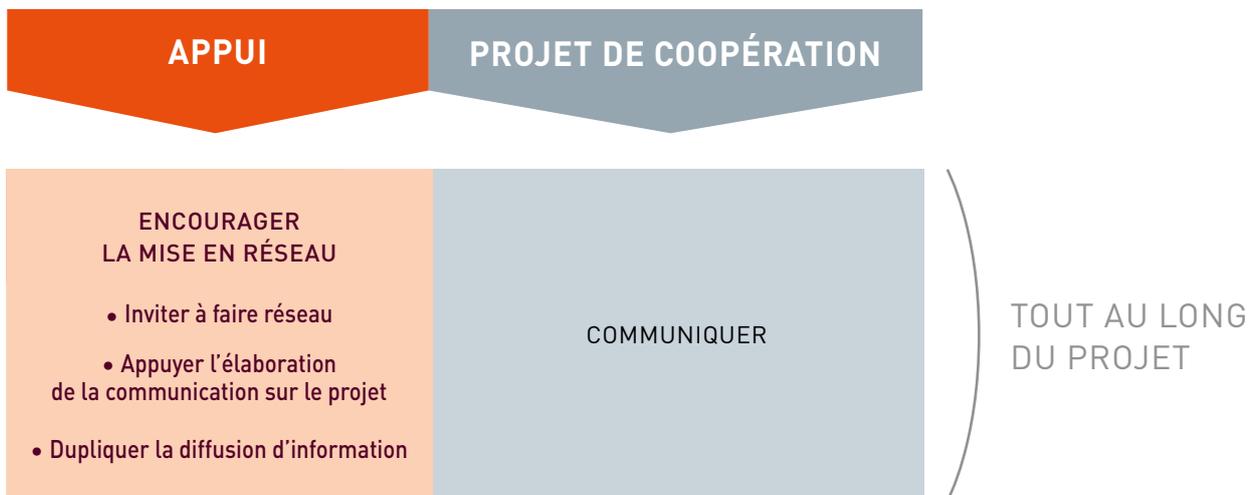
AMENER LE BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI À FORMULER LUI-MÊME SES SAVOIR-FAIRE. Différentes méthodes peuvent être utilisées. Il est possible, par exemple, de questionner le bénéficiaire sur les étapes réalisées, les freins rencontrés, les solutions élaborées, les astuces développées, les points de réussite et points de vigilance retenus.

AIDER À PRENDRE CONSCIENCE DU BESOIN EN COMPÉTENCES SUR LA COOPÉRATION AU SEIN DE LA STRUCTURE DU BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI, et l'inviter à se positionner sur le sujet. Il est possible que ces besoins ne soient pas clairement identifiés au sein du groupe/structure/territoire. Il faudra alors insister auprès du bénéficiaire de l'appui pour qu'il capitalise son expérience sur le projet de coopération afin de construire des argumentaires et ressources pertinents pour son groupe/structure/territoire.



- *Fiche technique : préparer des argumentaires - Cap Rural - page 112*

ÉTAPES TRANSVERSALES — ENCOURAGER LA MISE EN RÉSEAU



Apports de l'appui

- Apporter de la méthode.
- Veiller à ce que la communication soit réfléchie dès l'amont du projet, réalisée et réajustée au fur et à mesure du projet et jusqu'à la phase de bilan.

Principales difficultés pouvant remettre en cause le projet de coopération

Difficulté à faire réseau

- Les acteurs se lançant dans la coopération ont souvent tendance à ne pas mesurer l'utilité du réseau. Il est pourtant nécessaire à toutes les étapes d'un projet et contribue à créer une culture de la coopération autour du projet et au sein du groupe/structure/territoire.
- Ne pas avoir de réseau peut être un frein majeur pour initier des coopérations : difficulté à trouver des témoignages pour parler de la coopération, à trouver des partenaires pour des projets, à faire connaître les actions menées.

Difficulté à communiquer

Dans certains projets, la communication peut être mésestimée, traitée en dernier, inexistante ou non adaptée au public ciblé. En conséquence :

- Durant la phase de mobilisation des acteurs, l'objectif est mal connu, la coopération est victime d'*a priori*, l'idée a du mal à être partagée ou considérée comme n'ayant pas de plus-value localement, et donc ne trouve pas de soutien local.
- Durant la phase d'émergence, les acteurs n'ont pas les outils pour aller à la recherche de futurs partenaires.
- Durant la phase de construction et de mise en œuvre, le projet n'étant pas porté localement rencontre des difficultés pour la mise en place des actions : peu de financement, peu ou pas de mobilisation d'acteurs, accès limité aux ressources, etc.
- Durant la phase de bilan, peu de personnes connaissent le projet. Les *a priori* vis-à-vis de la coopération sont toujours là, voire se sont renforcés.

1 INVITER À FAIRE RÉSEAU

INCITER LE BÉNÉFICIAIRE À CRÉER ET DÉVELOPPER SES RÉSEAUX TOUT AU LONG DU PROJET DE COOPÉRATION. Le chargé d'appui peut lui transmettre sa méthode et ses propres outils.

1.1 → PARTAGER L'ACTION

REVENIR SUR L'IMPORTANCE DU PARTAGE TOUT AU LONG DE LA DÉMARCHE DE COOPÉRATION, en insistant sur nécessité de :

- mobiliser les acteurs locaux ;
- partager l'historique, les savoir-faire et la responsabilité du projet ;
- articuler les actions de coopération avec les autres projets du groupe/structure/territoire ;
- développer une culture et des valeurs communes associées à la coopération en prévoyant des temps dédiés, en diffusant des informations, etc.

PROPOSER LA MISE EN RELATION AVEC DES STRUCTURES/TERRITOIRES/ACTEURS QUI ONT RÉUSSI (OU PAS) CE PARTAGE.

INVITER À ASSOCIER LES PERSONNES RESSOURCES REPÉRÉES DU GROUPE/STRUCTURE/TERRITOIRE AUX DIFFÉRENTES RENCONTRES ORGANISÉES. Ces dernières pourront alors être impliquées dans la prise de décision et/ou le financement du projet de coopération.

INVITER À METTRE EN PLACE UNE COMMISSION COOPÉRATION pour suivre le projet de coopération, via un appel à manifestation d'intérêt, par exemple, pour mobiliser des acteurs motivés. Une des premières missions qui peut être demandée à ce groupe de travail est l'approfondissement du repérage des acteurs : questionnement sur la capacité et l'intérêt à se mobiliser, identification des ressources associées...

1.2 → S'INFORMER

ENCOURAGER À METTRE EN PLACE UNE VEILLE SUR LA COOPÉRATION.

ENCOURAGER LE BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI À PARTICIPER À DES RENCONTRES RÉGIONALES, NATIONALES OU EUROPÉENNES afin de repérer de potentiels partenaires, de partager le/les projet(s) de son groupe/structure/territoire, d'échanger sur les pratiques de coopération et d'identifier des « trucs et astuces ».

1.3 → INFORMER

ENCOURAGER À COMMUNIQUER EN INTERNE DU GROUPE/STRUCTURE/TERRITOIRE :

- temps dédiés au sujet lors de rencontres locales ;
- documents de communication ;
- relais de l'actualité coopération dans les outils d'information du groupe/structure/territoire ;
- invitation des acteurs locaux aux événements liés aux actions de coopération.

ENCOURAGER LE BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI À SE FAIRE CONNAÎTRE VIS-À-VIS DE FUTURS PARTENAIRES :

- édition d'une fiche d'identité papier et/ou numérique de la structure et du projet, ou de pistes de coopération ;
- actualisation en continu des informations mises à disposition de futurs partenaires et auprès des acteurs relais (sites Internet, réseaux sociaux, journaux, etc.).



- *Modèle de fiche d'identité pour un groupe/structure/territoire - page 84*
- *Fiche technique : comment présenter un territoire aux partenaires potentiels - page 86*

1.4 → S'OUTILLER

INVITER À CRÉER ET ALIMENTER UN ESPACE RESSOURCES COOPÉRATION dans lequel le bénéficiaire communiquera sur le/les projet(s) :

- ressources thématiques : livres, ouvrages, études, exemples de projets... ;
- ressources méthodologiques : guides, vidéos, modèles d'offres de coopération et d'accords de partenariat... ;
- glossaires ;
- liste des contacts et leurs coordonnées ;
- etc.

Pour faciliter ce travail, le chargé d'appui à la coopération peut indiquer les ressources méthodologiques qu'il utilise grâce à une fiche outil synthétique.



- *Espace ressources LEADER : des outils pour coopérer - Cap Rural - page 89*

INVITER À LISTER LES RESSOURCES HUMAINES, LINGUISTIQUES ET FINANCIÈRES LOCALEMENT À DISPOSITION DU BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI.

ÊTRE ATTENTIF AU MAINTIEN DE LA DIMENSION COOPÉRATIVE DU PROJET, qui doit être le fruit d'une co-construction avec les partenaires.

1.5 → ÉCHANGER

PROPOSER DE METTRE EN RELATION LE BÉNÉFICIAIRE AVEC QUELQUES ACTEURS ayant mis en place une méthode de communication ayant fonctionné ou n'ayant pas fonctionné.

INVITER À ÊTRE PRODUCTEUR DE RESSOURCES :

- partage de l'espace ressources notamment avec les membres de la commission coopération ;
- partage d'outils créés ou utilisés en interne avec des membres de réseaux et d'autres bénéficiaires d'appuis coopération ;
- réalisation et diffusion de fiches d'expériences.

À RETENIR

- Mettre en place des groupes de travail sur la coopération afin d'éviter deux des principaux écueils : un portage centralisé sur une ou deux personnes, ou un portage uniquement technique.
- Proposer au bénéficiaire de s'entraîner à parler de son expérience auprès de tiers externes au projet afin de se sécuriser et d'acquiescer par la suite une légitimité sur le sujet.

2 APPUYER L'ÉLABORATION DE LA COMMUNICATION SUR LE PROJET

INCITER LE BÉNÉFICIAIRE DE L'APPUI À FAIRE L'ÉTAT DES LIEUX :

- des moyens, du type d'action de communication et de la répartition entre partenaires prévus pour le projet en lui-même ;

- des outils prévus pour présenter la démarche de coopération et le partenariat localement. Proposer éventuellement des outils de communication existants pour inspirer le bénéficiaire (article, guide, livret, site, page Facebook, etc.) ;

ILLUSTRER LES CONSÉQUENCES NÉGATIVES D'UNE ABSENCE OU D'UN MANQUE DE COMMUNICATION pour le portage du projet, pour l'image de la coopération et pour la mobilisation future d'acteurs locaux.

Les outils d'évaluation et de suivi permettent de recueillir des éléments utiles à la communication sur le projet.

VOIR : livret B, étapes transversales, « Encourager la mise en réseau », page 68, et « Appuyer l'évaluation du projet », page 72

FAIRE PRÉCISER LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION : objectifs, besoins d'information et de communication, publics ciblés, moyens mobilisables, matière à disposition.

INCITER LE BÉNÉFICIAIRE À S'INTÉRESSER À CE QUI SE FAIT DANS D'AUTRES GROUPES/STRUCTURES/TERRITOIRES en rappelant qu'il n'est pas nécessaire de tout réinventer, et en faisant le lien avec les outils et retours d'expériences connus du chargé d'appui.

PROPOSER DES OUTILS MÉTHODOLOGIQUES TYPES, déclinables suivant chaque projet.



- Espace ressources LEADER : des outils pour communiquer - Cap Rural - page 118

PROPOSER D'APPORTER UN REGARD EXTÉRIEUR SUR LES OUTILS RÉALISÉS.

3 DUPLIQUER LA DIFFUSION D'INFORMATIONS

Le chargé d'appui peut :

- proposer de relayer l'information et de la diffuser par le biais des outils d'information de sa structure (site Internet, blog, réseaux sociaux, newsletter, publications...) en invitant le bénéficiaire de l'appui à transmettre des éléments de communication sur le projet et/ou en l'invitant à témoigner. Ce témoignage peut faire ensuite l'objet d'une fiche expérience ou d'un article ;
- décrypter l'information communiquée par le bénéficiaire en fonction de l'objectif recherché : présentation d'une expérience ou mise en avant d'éléments de méthodes ou de pratiques ;
- s'assurer que les noms et coordonnées du contact pour le projet ainsi que les hyperliens sont bien présents sur tous les documents produits ;
- diffuser / faire connaître les outils de capitalisation d'expériences au sein de divers réseaux identifiés et auprès des autres bénéficiaires d'appuis ;
- penser à agrémenter l'espace ressources coopération des outils de capitalisation d'expérience et les valoriser au cours de rencontres ainsi que *via* les newsletters et publications.

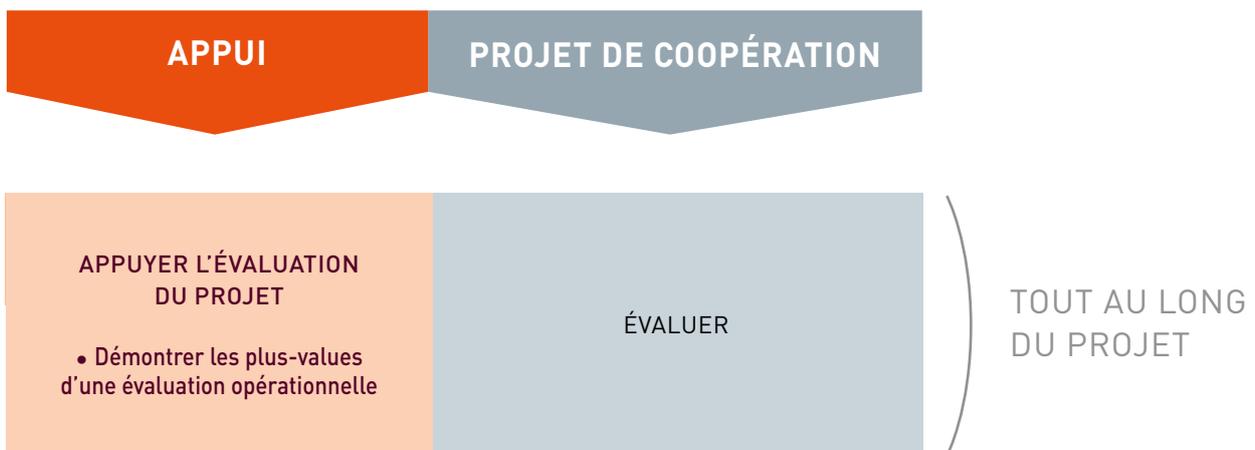
À RETENIR

- S'assurer que les contacts des membres de réseaux du chargé d'appui sont renseignés dans une base de données et qu'ils sont destinataires des documents publiés et newsletter. Veiller à la mise à jour en continu de cette base de données.
- Présenter les outils créés au fil d'un appui afin de privilégier leur appropriation.



- Fiche technique : outils de veille informationnelle - Cap Rural - page 88

ÉTAPES TRANSVERSALES — APPUYER L'ÉVALUATION DU PROJET



L'évaluation est abordée très succinctement dans cette étape afin d'alerter sur les points essentiels à retenir. Pour aller plus loin, il convient de se référer à d'autres ressources centrées sur le sujet.

Apports de l'appui

- Apporter de la méthode.
- Permettre au porteur de projet de s'approprier l'évaluation comme une aide à la mise en œuvre de son projet.
- L'évaluation peut faire peur et est souvent vue comme une sanction, le chargé d'appui a pour rôle de démystifier cette notion et de la présenter comme un outil opérationnel et utile.

Principales difficultés pouvant remettre en cause le projet de coopération

- Ne pas prendre de recul sur le projet et sur sa mise œuvre.
- Les tableaux de bord issus de l'évaluation permettent d'avoir une vue d'ensemble sur le projet et donc sur les possibles réajustements qu'il est nécessaire d'opérer. Ne pas en avoir peut donc être un frein au projet de coopération.

1 RAPPEL SUR LES APPORTS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation est un outil qui permet de faire le point tout au long du projet :

- l'évaluation en amont du projet permet de faire le point sur une situation, un projet, une stratégie, un programme, une politique publique... Le diagnostic peut alors permettre de faire ressortir des propositions d'amélioration qui peuvent être traduites en pistes de coopération ;
- l'évaluation tout au long du projet permet de réaliser le suivi de ce dernier et d'avoir un état des lieux actualisé ;
- l'évaluation à mi-parcours permet de faire le point et d'envisager de possibles réajustements du projet et du partenariat ;
- l'évaluation finale permet de faire le point sur la réalisation du projet : les résultats, l'atteinte des objectifs, les plus-values, y compris celles qui n'avaient pas été identifiées comme telles au début du projet, les difficultés, etc.
- l'évaluation ex-post réalisée après la fin du projet permet de tirer les enseignements rétrospectifs pour en apprécier les impacts.

2 DÉMONTRER LES PLUS-VALUES D'UNE ÉVALUATION OPÉRATIONNELLE

Certains projets de coopération peuvent avoir des obligations d'évaluation, mais il est conseillé dans tous les cas de construire un dispositif de suivi-évaluation.

APPUYER LE BÉNÉFICIAIRE À LA MISE EN PLACE D'OUTILS ÉVALUATIFS (PLAN D'ÉVALUATION ET DISPOSITIFS DE SUIVI) UTILES AU PROJET.

INFORMER ET ALERTER SUR LES OBLIGATIONS PROPRES AU CADRE DU PROJET en diffusant les éventuelles questions évaluatives, critères évaluatifs et outils de suivi proposés par les autorités compétentes sur le sujet.

ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES DU PROJET ET LES PARTENAIRES à cette démarche d'évaluation.

PROPOSER AU BÉNÉFICIAIRE DES APPUIS MÉTHODOLOGIQUES ET DES FORMATIONS À L'ÉVALUATION.

VÉRIFIER QUE LES ÉLÉMENTS POUR L'ÉVALUATION DU PROJET AINSI QUE POUR LA COMMUNICATION SUR CE DERNIER SONT PRÉVUS. Pour cela, il est nécessaire de mettre en place :

- des modalités de suivi et d'analyse de l'action : indicateurs qualitatifs, indicateurs quantitatifs, outils, modalités partagées par tous les partenaires et dédiées au suivi du projet ;
- des moyens humains, techniques et financiers pour communiquer sur le projet et la démarche en ciblant le public et les moments clés où il faut communiquer.

Ces éléments sont également utiles à la communication sur le projet de coopération.



- *Espace ressources LEADER : des outils pour évaluer - Cap Rural - page 118*

À RETENIR

- Organiser un programme de formation à l'évaluation.
- Le bénéficiaire de l'appui peut avoir tendance à négliger cette étape, à la considérer comme une phase optionnelle à ne mettre en place qu'à la fin du projet, ou à ne pas l'envisager. Le chargé d'appui veillera donc à informer le bénéficiaire de l'appui dès le début du projet afin que les outils soient pensés le plus en amont possible.
- Un projet de coopération permet de créer des bénéfices immatériels (liens, réseaux, compétences, etc.). Le chargé d'appui veillera à aider à mettre en valeur la création de ces plus-values. Ces éléments qualitatifs sont complémentaires de l'évaluation quantitatives et permettent de rendre compte des retombées pour le groupe/structure/territoire auprès des partenaires, notamment financiers, du projet.
- Certains bénéficiaires d'appuis peuvent avoir tendance à externaliser l'évaluation (consultants, bureaux d'études, stagiaires) afin de répondre à ces obligations. Si ce choix est opéré, le chargé d'appui doit veiller à ce que le bénéficiaire ne soit pas totalement déconnecté des choix stratégiques retenus et des modalités et résultats proposés.
- L'évaluation doit également impliquer les membres du comité de pilotage du projet.





**CARNET
D'OUTILS**

CARNET D'OUTILS

◊	FICHE DE POSTE D'APPUI À LA COOPÉRATION	78
◊	CHARTRE DES APPUIS MÉTHODOLOGIQUES	80
◊	QUESTIONNAIRE POUR IDENTIFIER LE BESOIN D'APPUI À LA COOPÉRATION DE GROUPES / STRUCTURES / TERRITOIRES	82
◊	MODÈLE DE FICHE D'IDENTITÉ POUR UN GROUPE / STRUCTURE / TERRITOIRE	84
◊	FICHE TECHNIQUE : COMMENT PRÉSENTER UN TERRITOIRE AUX PARTENAIRES POTENTIELS	86
◊	FICHE TECHNIQUE : OUTILS DE VEILLE INFORMATIONNELLE	88
◊	TABLEAU DE SUIVI DES ACTIONS DE COOPÉRATION	88
◊	ESPACE RESSOURCES LEADER : DES OUTILS POUR COOPÉRER	89
◊	GUIDE MÉTHODOLOGIQUE SUR LA COOPÉRATION	90
◊	TABLEAU DE SUIVI DES APPUIS	90
◊	VIDÉO POUR INTRODUIRE LA COOPÉRATION ET SES PREMIÈRES ÉTAPES	91
◊	ILLUSTRATION POUR INTRODUIRE LA COOPÉRATION	91
◊	OUTILS ET MÉTHODES POUR FAVORISER LA CRÉATIVITÉ	92
◊	FIL CONDUCTEUR POUR L'ORGANISATION D'UNE RENCONTRE / RÉUNION / SESSION DE FORMATION	93
◊	EXEMPLE DE LIVRET SUPPORT DE FORMATION	94
◊	FICHE TECHNIQUE : GUIDE DE RÉDACTION D'UN CAHIER DES CHARGES	96
◊	FICHE TECHNIQUE : DÉCRYPTER LES PISTES DE COOPÉRATION	99
◊	FICHE TECHNIQUE : IDENTIFIER DES RESSOURCES POUR UNE PISTE DE COOPÉRATION	100
◊	EXEMPLE DE TRAME D'OFFRE DE COOPÉRATION	100
◊	BILAN DES OFFRES ET DES DEMANDES DE COOPÉRATION	101
◊	MÉTHODES POUR PRIORISER DES PISTES DE COOPÉRATION	101
◊	FEUILLE DE ROUTE DES POINTS À ABORDER POUR SÉLECTIONNER UN PARTENAIRE	106
◊	OUTIL DE SUIVI DE PRISE DE CONTACT AVEC DES PARTENAIRES	107
◊	MATRICE DES RESPONSABILITÉS	107
◊	FICHE TECHNIQUE : ANALYSER QUI FAIT QUOI	108
◊	FEUILLE DE ROUTE POUR LE PROJET DE COOPÉRATION TRANSNATIONALE	111
◊	FICHE TECHNIQUE : PRÉPARER DES ARGUMENTAIRES	112
◊	LE MÉTIER DE CHARGÉ DE COOPÉRATION	113
◊	ESPACE RESSOURCES LEADER : DES OUTILS POUR COMMUNIQUER	118
◊	ESPACE RESSOURCES LEADER : DES OUTILS POUR ÉVALUER	118



FICHE DE POSTE D'APPUI À LA COOPÉRATION - CAP RURAL

Document important, utile au moment de la prise de poste et tout au long de l'emploi : l'agent recruté et son employeur pourront et auront besoin de s'y référer. Document à faire évoluer, en concertation et après entretiens réguliers d'évaluation, au vu de ce qui est réalisé ou des évolutions des actions de la structure.

Objectif : décliner les missions et tâches qui en découlent, dégager les activités prioritaires, poser un cadre clair de « qui fait quoi », pour permettre à la personne embauchée de connaître sa place et de s'approprier rapidement le poste et ses missions.

Ce document doit être prévu, rédigé, actualisé par le supérieur hiérarchique.

FICHE DESCRIPTIVE DE POSTE	Version du :	
	Date de mise à jour :	
	<i>Exemple</i>	Consignes
INTITULÉ DU POSTE	<i>Chargée de mission d'appui à la coopération LEADER</i>	
TITULAIRE DU POSTE	<i>Nom, Prénom</i>	

PRÉSENTATION DU POSTE		
Lieu de travail principal	<i>Valence</i>	
Employeur	<i>Directeur de l'EPLEFPA Le Valentin</i>	Structure employeur
Responsable politique		Employeur donnant les orientations politiques de la structure et ordonnant les dépenses (le salaire de l'employé)
Responsable opérationnel		Responsable opérationnel coordonnant la mise en œuvre des actions de la structure, assurant le fonctionnement et cadrant les missions en cohérence avec celles des autres, fait appliquer les conditions d'emploi et favorise son évolution professionnelle
Temps de travail	<i>100 % ETP</i>	
Statut		
Type de contrat	<i>Contractuel de la fonction publique d'État</i>	
Objectifs de la structure	<i>Cap Rural, en tant que centre de ressources sur les pratiques et métiers du développement local animant le Réseau rural, a pour objectif d'améliorer la mise en œuvre du FEADER dans les territoires ruraux et la qualité des projets de développement rural</i>	
Objectifs du poste	<i>Accompagner les Groupes d'Action Locale (GAL) LEADER dans leurs projets de coopération en région</i>	
Périmètre d'intervention	<i>Région Auvergne-Rhône-Alpes</i>	
Relations hiérarchiques	<i>Sous la responsabilité administrative de... Sous la responsabilité de... Supérieur de...</i>	



MISSION PRINCIPALE DU POSTE	
<p>« Faire un appui méthodologique aux GAL LEADER dans leurs projets de coopération »</p>	<p><i>Accompagner et conseiller les GAL dans leurs projets de coopération</i> <i>Pour mémoire : aucune intervention dans la négociation (amont et aval) entre partenaires</i></p> <p><i>Compiler et diffuser l'information relative à la coopération</i></p> <p><i>Identifier les besoins pour mettre en œuvre un projet de coopération et proposer des solutions</i></p> <p><i>Capitaliser, transférer, faire connaître et valoriser les expériences de coopération LEADER auprès des autres acteurs du développement rural</i></p> <p><i>Identifier, concevoir et mobiliser des outils d'appui à la coopération</i></p>
RESSOURCES NÉCESSAIRES AU POSTE	
<p>Compétences</p>	<p><i>Écoute, analyse, définition des besoins</i></p> <p><i>Conception de programme d'information ou de formation</i></p> <p><i>Recherche, organisation, traitement et diffusion de l'information</i></p> <p><i>Recherche d'intervenants</i></p> <p><i>Animation de réunions, de groupes de travail, de sessions d'information (ou de formation)</i></p> <p><i>Approche pédagogique, vulgarisation et explication des informations</i></p> <p><i>Conceptualisation et force de proposition</i></p> <p><i>Compréhension d'une demande d'appui</i></p> <p><i>Compréhension de données techniques</i></p> <p><i>Compréhension de la notion de porteur de projet et de son parcours</i></p> <p><i>Conduite de projet, d'actions</i></p> <p><i>Appui technique et/ou méthodologique</i></p> <p><i>Communication écrite et orale</i></p> <p><i>Être en relation avec des acteurs de différentes catégories dont les acteurs institutionnels</i></p>
<p>Compétences transversales</p>	<p><i>Autonomie, organisation et méthode dans le travail</i></p> <p><i>Travail en équipe</i></p>
<p>Connaissances</p>	<p><i>Développement rural et acteurs</i></p> <p><i>Acteurs qui accompagnent les porteurs de projet</i></p> <p><i>Financements mobilisables pour le développement rural</i></p> <p><i>Démarche projet et enjeux pour les territoires</i></p> <p><i>Méthodologie d'un projet de coopération</i></p> <p><i>Fonctionnement des collectivités locales, nationales et européennes</i></p> <p><i>Finances et comptabilité publique</i></p> <p><i>Outils bureautiques</i></p>

Poser ces questions permet de positionner chacun par rapport aux autres, notamment pour les travaux en mode projet et les thèmes traités en transversalité. Cela permet aussi d'anticiper les absences et congés, et de partager les connaissances en amont pour être à même de suppléer

Indiquer avec qui le/la chargé(e) de mission travaille, se sent reconnu(e) et légitime pour le faire, sans lien de hiérarchie



CHARTRE DES APPUIS MÉTHODOLOGIQUES - CAP RURAL



VOUS CHERCHEZ UN APPUI POUR :

- prendre du recul sur la conduite de vos actions, votre emploi ou votre carrière,
- repérer vos savoir-faire pour les mobiliser dans d'autres actions ou les transférer,
- surmonter des difficultés pour monter ou animer un projet,
- découvrir de nouvelles méthodes, des ressources, des expériences et des idées pour avancer et retrouver une bouffée d'oxygène.

CETTE FICHE PRÉSENTE :

- les conditions générales des appuis réalisés par Cap Rural,
- vos engagements et ceux du chargé de mission Cap Rural.

LES APPUIS DE CAP RURAL SONT :

- individuels ou collectifs,
- sur mesure (d'une heure à plusieurs jours en fonction des besoins),
- ponctuels,
- soumis à cotisation,
- professionnalisants... pour vous permettre d'être plus à l'aise dans les missions qui vous sont confiées.

LORS DE RENCONTRES (LIEUX À DÉTERMINER) ET D'ÉCHANGES À DISTANCE, UN DES CHARGÉS DE MISSION DE CAP RURAL VOUS APPORTE SON APPUI DANS L'UN DE CES DOMAINES :

- conduite de projet,
- capitalisation,
- valorisation de recherches,
- innovation,
- construction d'offres d'activités,
- projets agriruraux,
- coopérations,
- ingénierie financière,
- évolution de votre métier,
- organisation des emplois au sein d'une équipe ou d'un territoire.

LA PLUS-VALUE DES APPUIS DE CAP RURAL

La mobilisation d'un appui extérieur vous permet :

- de disposer d'un regard neuf et neutre sur vos problématiques,
- de vous interroger et de prendre du recul sur votre pratique et vos habitudes méthodologiques,
- de prendre le temps de poser et réfléchir votre action,
- de débloquer/dénouer des situations problèmes,
- de développer vos connaissances, vos compétences et votre boîte à outils,
- de renouveler votre capacité à faire face aux situations rencontrées,
- de raisonner une méthode et des échéances pour avancer,
- de gagner en aisance et en visibilité dans votre mission, vos actions ou pour vos projets d'évolution et de changement.

POUR QUI ?

- Un public divers : agents de développement, techniciens (de la création d'entreprises, de l'agriculture de la filière bois-forêt, de l'aménagement...), élus, employeurs d'agents de développement en fonction des sujets.
- Un individu, une équipe ou encore les acteurs d'un projet.
- Directement auprès de la / des personne(s) qui met(tent) en œuvre l'action ou qui est(ont) concerné(e)s.



COMMENT ?

- Pas de contrat écrit mais un engagement oral, construit entre personnes (si besoin sur la base d'une expression écrite du besoin).
- Un appui souple, dont le rythme, la durée et les modalités sont définis avec le(s) bénéficiaire(s) et peuvent évoluer. En fonction des sujets, des besoins exprimés, mais aussi du niveau de maîtrise du développement local, il peut être continu sur une période définie ou alterné.
- À partir de vos questionnements et des éléments que vous formalisez, des échanges organisés et construits, adaptés à votre parcours professionnel.
- Une contribution à votre action sans garantie de résultat.
- En amont, en cours ou en fin d'action.
- Sur le site du demandeur ou dans un autre lieu. En présence ou à distance.

LES ENGAGEMENTS DU CHARGÉ DE MISSION CAP RURAL

- Il est dans la neutralité et à l'écoute. Il agit dans le respect des orientations définies localement.
- Il respecte la confidentialité des échanges, vis-à-vis de l'employeur, des financeurs, des partenaires, des collègues...
- Il ne se substitue pas à vous. Il conseille, suggère, présente des alternatives mais ne décide pas à votre place. Il ne s'implique pas dans la vie de l'action ou de la structure.
- Il se concentre sur des apports méthodologiques. Il ne fait pas de diagnostic, d'étude, d'expertise. Il facilite la mise en lien avec une expertise technique externe si nécessaire.
- Il ne fait pas de compte rendu systématique (sauf cas particuliers pour cadrer sur des points de méthode). En revanche, des relevés de décisions peuvent être réalisés pour fixer des étapes de l'appui.
- Il peut mobiliser les autres appuis Cap Rural sur leurs domaines de compétences ou orienter vers des compétences extérieures à Cap Rural.
- Il est réactif au regard de vos sollicitations.

LES ENGAGEMENTS DU OU DES BÉNÉFICIAIRE(S)

- Il est volontaire. À la fin de chaque réunion, un objectif, une tâche à faire sont proposés.
- Il est concentré sur le sujet pour lequel il bénéficie d'un appui. Il se montre actif.
- Il accepte des questionnements sur ses choix, ses objectifs et ses capacités, en matière d'emploi et de conduite de projet.
- Il respecte les engagements et les modalités du déroulement de l'appui. Il respecte les rendez-vous fixés. En cas de nécessité, il avertit le chargé de mission Cap Rural suffisamment à l'avance.
- Il peut arrêter l'appui à tout moment.
- En particulier pour les agents en recherche d'emploi, l'appui est complémentaire d'autres démarches et ne peut se faire dans l'urgence.
- Le chargé de mission Cap Rural peut refuser ou mettre fin à un appui si le bénéficiaire n'est pas dans une posture d'écoute et d'évolution de ses pratiques.



QUESTIONNAIRE POUR IDENTIFIER LE BESOIN D'APPUI À LA COOPÉRATION DE GROUPES/STRUCTURES/TERRITOIRES - CAP RURAL

COOPÉRATION > QUESTIONNAIRE POUR IDENTIFIER VOS BESOINS

NOM DU GROUPE/STRUCTURE/TERRITOIRE :

PARTIE I - VOS PROJETS DE COOPÉRATION

1 - Avez-vous des projets de coopération avec d'autres groupes/structures/territoires français ?

Oui Non En cours En devenir

Si oui, présentation en quelques mots des projets (nom du projet et des partenaires, objectifs...) :

2 - Avez-vous des projets de coopération transnationaux ?

Oui Non En cours En devenir

Si oui, présentation en quelques mots des projets (nom du projet et des partenaires, objectifs...) :

3 - Si vous n'avez aucun projet de coopération au sein de votre groupe/structure/territoire, c'est par manque de :

Temps Moyens humains Moyens financiers Volonté locale Autres :

4 - Avez-vous mis en place des solutions/moyens pour changer cette situation ?

Oui Non Lesquel(le)s ?

5 - Quel type de projet souhaiteriez-vous mettre en place dans le cadre de la coopération ?

.....

PARTIE II - VOS CONTACTS ET RENCONTRES AVEC D'AUTRES GROUPES/STRUCTURES/TERRITOIRES

6 - Avez-vous reçu ou prévu de recevoir des groupes/structures/territoires ?

Oui Non

Quel est le nom du/des groupe(s)/structure(s)/territoire(s) :

S'ils sont étrangers, de quels pays viennent-ils ?

Quand les avez-vous reçus / prévoyez-vous de les recevoir ?

7 - Comment êtes-vous entré en contact avec ces groupes/structures/territoires ?

C'est eux qui vous ont contacté

C'est un acteur local qui vous a mis en relation (type d'acteurs, nature des relations...).

Précisez :

C'est vous qui l'avez contacté

8 - Dans ce dernier cas, où avez-vous trouvé les informations préalables concernant le groupe/structure/territoire ?

Via le Réseau rural régional, national ou européen

Via des réunions, séminaires

Via les sites des collectivités locales

Autres sources. Précisez :

9 - Quelles sont/étaient les ressources mobilisables pour la rencontre et en vue d'un projet de coopération

• du groupe/structure/territoire qui reçoit ?

Humaines (animateur, interprète, élu local, entreprise...) :

Documentaires (fiche d'identité du territoire, guide touristique en anglais, etc.) :

Financières (origine des ressources) :

• du groupe/structure/territoire reçu ?

Humaines (animateur, interprète, élu local, entreprise...) :

Documentaires (fiche d'identité du territoire, guide touristique en anglais, etc.) :

Financières (origine des ressources) :

10 - Rencontrez-vous / avez-vous rencontré des problèmes pour l'accueil de ces groupes/structures/territoires ?

Oui Non En amont de la visite Pendant la visite



11 - Quelle est/était la nature de ces problèmes ?

- Logistique (logement, transport, repas...) :
- Linguistique (interprétation en direct, traduction et édition de documents...) :
- Technique (contenu de la visite, identification des sites et des sujets, mobilisation de vos acteurs locaux...) :
- Autres :

12 - Avez-vous trouvé des solutions ? Oui Non

Lesquelles ?

13 - En cas de coopération transnationale, avez-vous identifié des besoins particuliers pour bien accueillir des délégations étrangères ? Oui Non

Lesquels ?

14 - Quelles sont/étaient les attentes des partenaires ?

15 - Quelle suite avez-vous donné / pensez-vous donner à ces visites ?

Un projet de coopération est-il envisagé ?

PARTIE III - MONTAGE DU PROJET DE COOPÉRATION

16 - Pour ceux qui ont un projet de coopération bien avancé, avez-vous formalisé par écrit ce dernier ?

- Oui Non

Si non, pourquoi ?

Si oui, quelle langue avez-vous choisi pour ce document ?

Pourquoi ?

17 - Qui sont les signataires de cet accord et combien sont-ils ?

18 - Avez-vous eu des contraintes liées aux partenariats ? Oui Non

Lesquelles ?

Les contraintes sont-elles différentes d'un pays à un autre ?

Qu'avez-vous fait ?

19 - Avez-vous utilisé les outils de coopération mis à votre disposition sur le site de Cap Rural ?

- Oui Non

Si non, pourquoi ?

20 - Avez-vous rencontré des problèmes dans cette 1^{re} phase stratégique ? Oui Non

Lesquels ?

Avez-vous trouvé des solutions ? Oui Non

Lesquelles ?

PARTIE IV - MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE DU PROJET DE COOPÉRATION

21 - Avez-vous déjà fait/reçu des demandes de subvention pour votre projet de coopération ?

- Oui Non

22 - Avez-vous rencontré des problèmes ?

- Oui Non

Lesquels ?

Quelles solutions avez-vous proposées ?

PARTIE V - MISSION EUROPE ET DÉVELOPPEMENT RURAL

23 - Quels sont vos besoins ?

Pour développer des projets de coopération :

Pour l'appel à coopérer lancé prochainement par l'autorité de gestion :

Vis-à-vis du Réseau rural :

24 - Quelles sont vos attentes ?



MODÈLE DE FICHE D'IDENTITÉ POUR UN GROUPE/STRUCTURE/TERRITOIRE

Source : Parc naturel régional des Bauges, 2019. Pour en savoir + : parcdesbauges.com

GAL MASSIF DES BAUGES 2014-2020

L'économie touristique, moteur de l'économie rurale

FICHE D'IDENTITE

Etat membre : France

Région :
Auvergne Rhône Alpes

Structure porteuse :
Syndicat Mixte du Parc naturel régional du Massif des Bauges

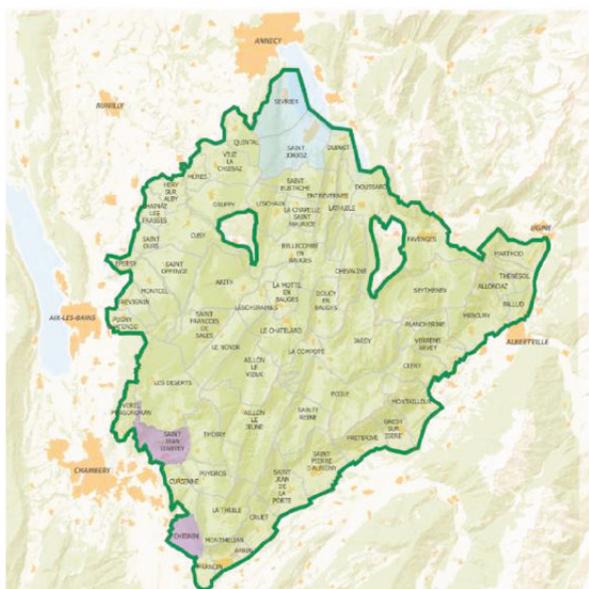
Nombre de communes : 64
Nombre d'EPCI concernés :
6 dont 4 communautés d'agglomérations

Superficie : 86 310 Ha

Nombre d'habitants : 70 249



PERIMETRE D'ELIGIBILITE



STRATEGIE LOCALE DE DEVELOPPEMENT

Expérience antérieure LEADER :
Leader, Axe 4 du FEADER (2007/2013)

Priorité ciblée :
L'économie touristique, moteur de l'économie rurale du Massif des Bauges

Priorité thématique LEADER :
« territorialisation des économies rurales »



Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture



Massif des Bauges
Géoparc mondial UNESCO



Les axes d'actions du GAL déclinés en 4 orientations :

- Conforter l'économie de proximité
- Développer l'économie basée sur les ressources agricoles et forestières
- Développer l'économie du tourisme et des loisirs de découverte
- S'ouvrir aux cultures européennes

7 objectifs opérationnels déclinés en fiche-actions :

- FA1** développer l'offre de services
- FA2** soutenir une filière hébergements identitaires de découverte
- FA3** renforcer les activités et produits agricoles
- FA4** valoriser les activités et produits forestiers
- FA5** favoriser la mise en tourisme du territoire
- FA6** conforter les offres de découverte
- FA7** développer des projets de coopération



ORGANISATION DU GAL

COORDONNEES DU GAL

Parc naturel régional du Massif des Bauges
Maison du Parc
73 630 LE CHATELARD
04 79 54 97 75

COMITE DE PROGRAMMATION

Son rôle : instance délibérative pour l'attribution des financements LEADER
Instance stratégique de suivi et d'évaluation du programme.

Nombre de membres : 48

Composition :

12 membres délibératifs privés/ 12 membres délibératifs publics.

FINANCEMENTS

Dotation globale (FEADER) : 1 400 000 €

Contact :

Pascale Vinit
Animatrice et gestionnaire
04 79 54 97 75

p.vinit@parcdesbauges.com





FICHE TECHNIQUE : COMMENT PRÉSENTER UN TERRITOIRE AUX PARTENAIRES POTENTIELS

Source : European Network for Rural Development. Traduction réalisée dans le cadre du programme spécifique du Réseau rural national français, 2017-2018. Pour en savoir + : reseaurural.fr



Outil n°5 : Comment présenter votre territoire aux partenaires potentiels

Les entrées suivantes peuvent constituer un modèle utile à la présentation de votre territoire à vos partenaires pendant la première visite. Il est destiné à être utilisé comme document écrit à transmettre à vos partenaires présentant les renseignements élémentaires plutôt que comme un support de présentation orale. Le modèle pour les offres de projets de CTN (disponible [ici](#)) fournit également un bon cadre commun et des mots-clés pour décrire le territoire.

Le Pays

- Structures et organisation administratives
- Spécificités de la mise en œuvre de LEADER dans mon pays
- Conditions de coopération LEADER et procédures de mise en œuvre

Soyez succinct dans cette partie. Elle n'est destinée qu'à donner des éléments de contexte généraux et à faire émerger les questions importantes concernant le futur projet (par exemple une action commune, l'orientation vers un axe spécifique du PDR, etc...) et qu'elle est la structure administrative générale du projet.

2 Le territoire

2.1 De votre SDL

- Localisation, carte et photos
- Importantes caractéristiques géographiques, économiques et sociales

Forces	Faiblesses
Opportunités	Menaces



2.2 Résumé des éléments clés de la Stratégie de Développement Local

- Le partenariat du GAL ;
- Les besoins fondamentaux et les objectifs priorités ;
- Les ressources, financières et autres, disponibles ;
- Le rôle de la coopération et toutes les priorités identifiées dans la stratégie locale

2.3 Relier la stratégie locale, le thème de la coopération et le projet spécifique

- La situation locale au regard de la thématique de la coopération (y compris, lorsque c'est pertinent, les éléments de l'activité sociale, économique, ou environnementale en lien avec la thématique) ;
- Les questions locales, problèmes à résoudre, questions émergentes ;
- L'expertise locale (en quoi nous pouvons contribuer au partenariat et au projet)
- Les besoins locaux spécifiques à la thématique

3 Projets de coopération existants sur le territoire

Le tableau suivant peut être utilisé pour résumer le statut de tous les projets de coopération existants sur le territoire qu'ils soient soutenus par LEADER ou tout(e) autre programme ou initiative.

Titre du projet de coopération	Cadre de la coopération (coopération jumelée, décentralisée, Interreg, ...)	Thématique du projet et grandes lignes	Porteur du projet	Partenaires de la coopération	Statut *

*Le stade auquel en est le projet. Quelques options possibles : une première idée / une première visite a déjà été organisée / le projet est en cours / le projet est réalisé



FICHE TECHNIQUE : OUTILS DE VEILLE INFORMATIONNELLE - CAP RURAL

Il est possible d'utiliser un ou plusieurs outils. Le choix est fonction du temps de travail dédié à cette tâche. Voici, à titre d'exemple, une liste non exhaustive d'outils de veille :

- **Alertes/signalements d'occurrence** = permettent les notifications automatiques de l'entrée de nouvelles informations répondant à une requête prédéfinie par le veilleur dans une source d'information donnée. Exemple : Google Alertes. Peut prendre la forme d'un fil RSS.
- **Agrégateurs de flux RSS** (Really Simple Syndication) = permettent de recueillir l'actualité ou les informations fournies par des sites web afin d'être tenu au courant ou pour reprendre un contenu et l'afficher sur un autre outil. L'éditeur du flux peut s'en servir pour faire connaître les nouveautés de son site.
- **Plateformes de partage de signets / marque-pages sociaux / social bookmarking** = gestionnaires de signets permettant de garder une trace des navigations, de mémoriser et d'accéder rapidement à des sites favoris et plateformes de partage de fichiers de toute nature. Exemples : Zotero, Diigo, Pearltrees.
- **Outils de capture et d'annotation.** Exemple : Evernote.
- **Réseaux sociaux et outils de gestion de réseaux sociaux** = un réseau social est un site Internet qui permet aux internautes de se créer une page personnelle afin de partager et d'échanger des informations, photos, vidéos, avec leurs communautés. Exemples : Twitter, Facebook, LinkedIn. Exemples d'outils permettant la gestion des réseaux sociaux : TweetDeck.
- **Outils de curation** = permettent l'identification de sources de contenus (blogs, médias sociaux, sites), le tri des contenus les plus pertinents et de les présenter sous forme d'agrégations thématiques sur un thème spécifique. Exemples : Scoop.it !

Il existe également des outils combinant plus ou moins plusieurs outils (collecte d'information, archivage, diffusion...). Exemples : Netvibes, Scoop.it !, Twitter...



TABLEAU DE SUIVI DES ACTIONS DE COOPÉRATION - CAP RURAL

Nom du projet de coopération	Type de coopération	Groupes/structures/territoires partenaires	Groupe/structure/territoire chef de file	Coût total du projet	Type de financements	État d'avancement	Type d'actions prévues	Calendrier prévisionnel du projet (date de début et de fin)	Documents, ressources, sites Internet



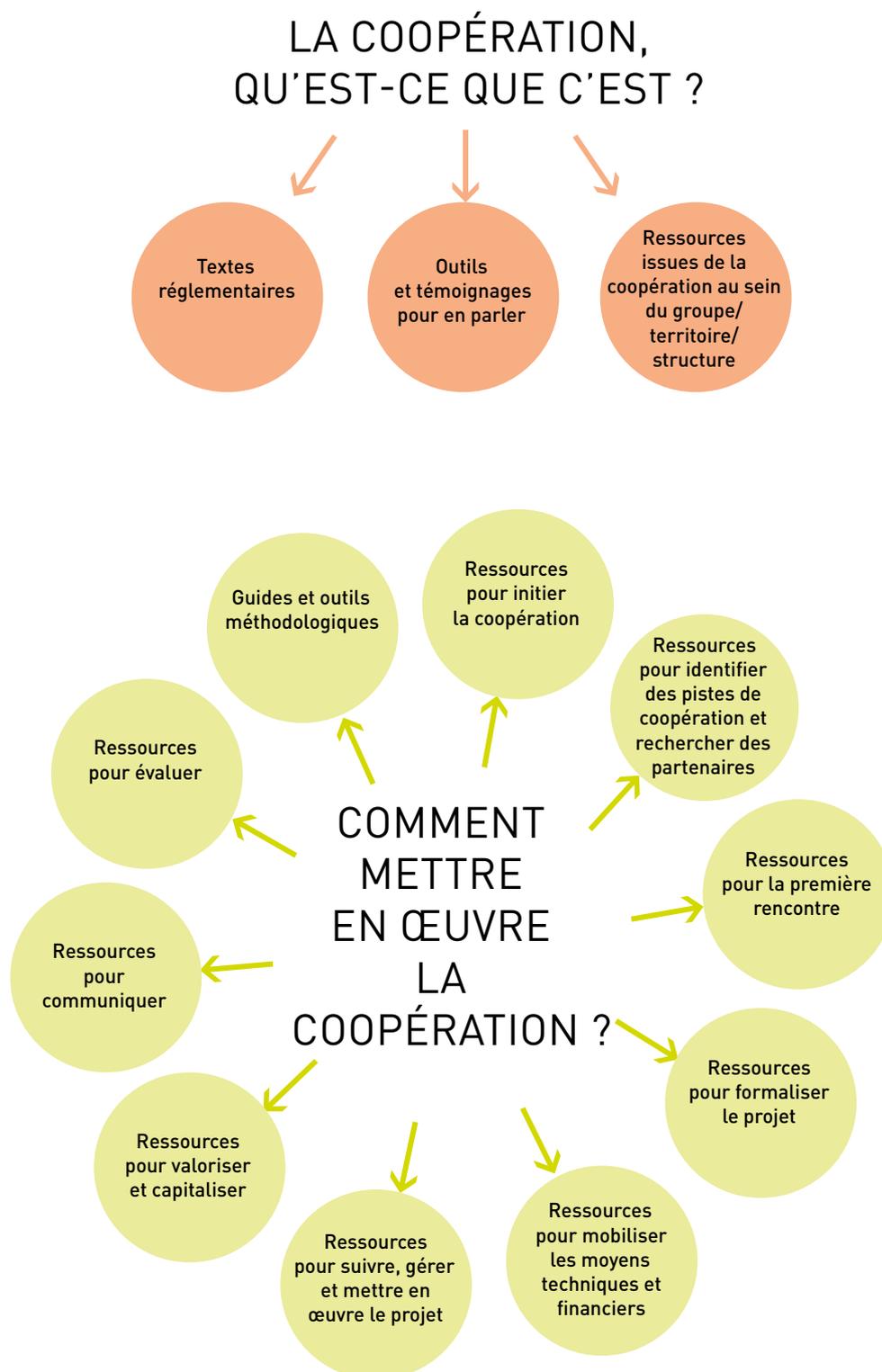


ESPACE RESSOURCES LEADER : DES OUTILS POUR COOPÉRER - CAP RURAL

Source : « Espace ressources LEADER : des outils pour coopérer », Cap Rural, mis à jour en continu.

Pour en savoir + : <http://caprural.org/des-ressources>

Exemple de rubriques pour créer un espace ressources coopération





GUIDE MÉTHODOLOGIQUE SUR LA COOPÉRATION - CAP RURAL

Source : flipbook « [Favoriser la coopération interterritoriale et transnationale](#) », Cap Rural, 2015.

Un document interactif comprenant des fiches méthodes, des vidéos et des témoignages pour :

- Les 1res étapes pour monter son projet de coopération
- Trouver le bon partenaire en France et au-delà, et organiser la 1res rencontre
- Passer de l'idée de coopération au projet commun
- Accompagner la coopération de l'échelle locale à l'échelle européenne
- Communiquer sur la coopération



TABLEAU DE SUIVI DES APPUIS - CAP RURAL

- Ce tableau permet de suivre les appuis menés et d'avoir un résumé des informations concernant la coopération au sein du groupe/structure/territoire appuyé. Les intitulés des colonnes sont à adapter en fonction du type de coopérations pour lesquels un appui est apporté.

Nom du territoire/ groupe/ acteur	Priorité du territoire/ groupe/ acteur	Enveloppe localement dédiée à la coopération	Contacts coopération au sein du territoire/ groupe/structure	Actions d'appui menées		Personnes ayant bénéficié de l'appui			Documents étudiés, remis, récupérés
				date	nature	nom	fonction	coordonnées	





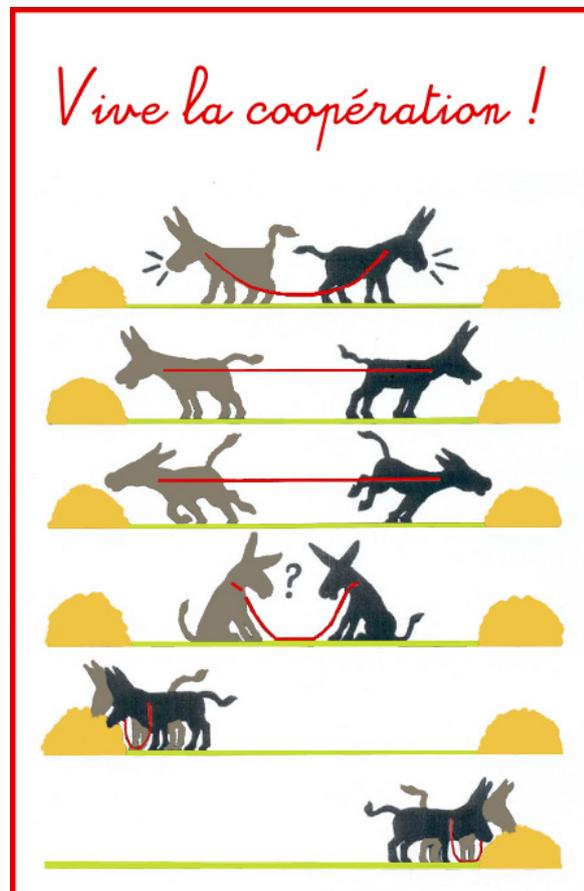
VIDÉO POUR INTRODUIRE LA COOPÉRATION ET SES PREMIÈRES ÉTAPES - CAP RURAL

Source : Vidéo « [Carnet de coopé](#) », Cap Rural, 2015.



ILLUSTRATION POUR INTRODUIRE LA COOPÉRATION

Source : inspiré de l'affiche « [Coopérer, ça enrichit la vie !](#) », association Non-violence Actualité.





OUTILS ET MÉTHODES POUR FAVORISER LA CRÉATIVITÉ

Source : fiche « [Les outils de la créativité](#) », association Comédie (concertation, médiation, environnement).

LES OUTILS DE CRÉATIVITÉ

Les outils de créativité interviennent dans le cadre de l'animation de réunions de concertation et plus précisément au moment de la recherche de solutions. Ils permettent de faire émerger des solutions sans être bridés trop précocement par l'impératif de réalisme. L'examen de la faisabilité n'intervient que dans une phase ultérieure.

Dans le cadre d'une démarche collective de résolution de problèmes, la conduite de réunions de concertation comprend généralement trois phases :

1. L'identification et la priorisation des points de débat : l'animateur invite chaque partie à exprimer les problèmes rencontrés, les points de débat qu'elle souhaite aborder. L'animateur doit faire valider la liste des problèmes évoqués et amener les participants à prioriser les points proposés si besoin.

2. Le passage des positions aux besoins : il s'agit pour l'animateur d'aider chaque partie en présence à passer de l'expression de ses positions (« nous voulons que... ») à l'expression de ses besoins (« nous avons besoin de... »). La reconnaissance des besoins de l'autre est une étape essentielle. C'est quand cette reconnaissance est amorcée qu'il devient possible d'aborder l'étape de la recherche de solutions.

3. La recherche de solutions : l'animateur doit aider les parties en présence à ouvrir le champ des solutions possibles, il doit stimuler l'émergence d'un regard nouveau sur la situation. L'animateur doit avant tout faire confiance aux parties dans leur capacité à trouver des solutions et veiller à ne pas se limiter trop vite par l'opérationnalité des solutions envisagées, au risque de brider la créativité du groupe.

L'attitude de l'animateur compte beaucoup : il doit mettre en confiance, accepter toutes les solutions, même celles qui peuvent apparaître inappropriées aux yeux de certains participants. Il lui faut rassurer ces derniers en leur indiquant qu'il est nécessaire de ne pas se censurer lors de cette étape et qu'il sera temps plus tard de choisir les solutions réalistes ou les plus satisfaisantes pour tous. Il est possible de proposer aux parties de « laisser leurs casquettes au vestiaire » (voire de changer de casquette), pour ne pas être tenté d'évaluer ou de juger trop vite les solutions.

DES MÉTHODES

LE JEU DE L'ENVELOPPE

Diviser le groupe en autant d'équipes qu'il y a de problèmes à résoudre (4 à 5). Distribuer à chaque équipe une enveloppe sur laquelle est noté le problème à traiter. Demander à chaque équipe, non pas de le résoudre, mais de définir des critères qui serviront à évaluer les solutions qui seront proposées par la suite (par exemple : originalité, facilité de mise en œuvre, coût...). Ces critères sont inscrits sur une feuille qui sera mise de côté jusqu'au retour de l'enveloppe. Donner un temps limité pour cela.

Chaque équipe passe son enveloppe à l'équipe suivante qui doit proposer une solution acceptable, la noter sur une carte et la glisser dans l'enveloppe. Puis chaque enveloppe passe à une autre équipe, qui étudie le nouveau problème qui lui est soumis et propose sa solution qu'elle glisse à son tour dans l'enveloppe. On répète ainsi le processus jusqu'à ce que l'enveloppe revienne à l'équipe de départ, celle qui a défini les critères d'évaluation des solutions. On peut faire un deuxième tour.

Puis les enveloppes sont ouvertes, et l'équipe en charge du problème découvre les solutions proposées. En utilisant les critères définis au début, elle hiérarchise les solutions.

Demander à chaque équipe de lire l'énoncé du problème puis les solutions, classées en fonction des critères qu'elle avait définis. Valider collectivement les solutions retenues au terme d'une discussion entre les participants.



LE BRAINSTORMING

Méthode classique de créativité, le brainstorming (ou remue-méninges, ou pluie d'idées) consiste à lister toutes les idées qui viennent à l'esprit d'un groupe de personnes sans porter de jugement ni débattre à leur sujet. Un certain climat de confiance doit être établi pour que la méthode fonctionne. L'animateur fixe les règles : pas de censure ni d'autocensure, pas de discussion sur les idées dans un premier temps, les idées farfelues sont bienvenues. Il pose une question et note sur un tableau de papier toutes les réponses apportées. Le rythme peut être rapide. À la fin de l'exercice, les idées sont classées et hiérarchisées par les participants.

On peut stimuler les idées en demandant aux participants de changer leur point de vue et de commencer leurs propositions par « Si j'étais agriculteur, je ferais... », puis « Si j'étais chasseur... », « Si j'étais enfant... »...

L'ARBRE À IDÉES

Il s'agit de dessiner un arbre dont on connaît le tronc (problème) et quelques fruits, pas les meilleurs en général (les idées spontanées). En partant des premiers fruits, on trace des branches (concepts ou approches) qui nous permettent d'attraper d'autres fruits (idées auxquelles on n'avait pas pensé)...

La formulation du problème doit être concise, et associer dans une même phrase les besoins de tous. Exemple : « Que pourrait-on faire pour préserver le caractère patrimonial de ce site tout en développant l'emploi et en assurant son accès au public ? » Mieux vaut employer le « et » que le « ou » ou le « mais », qui opposent. On peut identifier différents problèmes et faire une formulation pour chacun.

On suscite ensuite un brainstorming. L'animateur peut aider chacun à mobiliser ses connaissances et expériences : « Vous qui connaissez bien..., savez-vous comment on pourrait... ? » ; « Y a-t-il déjà eu des problèmes similaires ; comment ont-ils été réglés ? ».

En général, ce ne sont pas les meilleures idées qui viennent spontanément à l'esprit. L'animateur peut « remonter en amont » d'une proposition pour saisir le concept, puis « redescendre » vers d'autres propositions : « Quand vous proposez d'offrir des chiens aux bergers (proposition), c'est une manière d'améliorer la sécurité des troupeaux face aux loups ? (concept). Comment pourrait-on y parvenir autrement ? Y a-t-il d'autres façons d'améliorer la sécurité des troupeaux ? »

D'autres idées de méthodes de créativité : concassage, chapeaux de Bono, photolangage, jeux de rôle, cherchons ensemble, imaginer des scénarios « Et si... »...



FIL CONDUCTEUR POUR L'ORGANISATION D'UNE RENCONTRE / RÉUNION / SESSION DE FORMATION - CAP RURAL

Séquence	Objectifs	Résultats attendus	Contenu	Horaire (durée)	Outils pédagogiques	Intervenants	Matériel
N° XXX							



Ressources pour le développement local

Coopérer dans LEADER : de l'offre de coopération à la première rencontre

Recette du territoire pour faire de la coopération un outil au service de son développement

Cahier support n° 2

Ce carnet est un recueil d'outils ayant vocation à faciliter la mise en place de la coopération sur le territoire par les équipes LEADER. Chaque outil n'a pas forcément pour vocation à être utilisé tel quel, mais comme trame de travail et suggestion. Il est ensuite nécessaire que chacun se l'approprie et le décline en l'adaptant à sa propre situation

Version remise à jour le 30/05/17



rhône-alpes



Cap Rural • Avenue de la Clairette, 26150 Die • Tél. 04 75 22 14 89 • contact@caprural.org • www.caprural.org



Les outils de ce guide peuvent être sélectionnés, déclinés, combinés avec d'autres afin de servir de livret support de formation.

Exemple :

Check-list des points à aborder ensemble lors d'une première rencontre

À co-construire et enrichir ensemble

Définir et détailler, pour le jour J :

- ✓ Objectifs, attendus et livrables
- ✓ Liste détaillée des participants
- ✓ Ordre du jour et programme
- ✓ Répartition des dépenses
- ✓ Répartition des rôles
- ✓ Co-animation
- ✓ Traduction ?
- ✓ Organisation logistique (moyens d'hébergement, moyens d'accès, etc.)
- « Qui fait quoi quand ? » : partage des responsabilités
- Se mettre d'accord et co-valider par écrit
- Faire valider par les parties prenantes

À l'ordre du jour :

- ✓ Présentation des participants
- ✓ Présentation réciproque des partenaires (territoires, structures porteuses, organisations administratives, etc.)
- ✓ Expression des objectifs individuels et communs du projet de coopération, de la première rencontre
- ✓ Présentation du pré-projet : base de travail et d'échanges
- ✓ Définition des rôles et répartition des responsabilités entre partenaires
- ✓ Budget et questions financières
- ✓ Calendrier de réalisation
- ✓ Mode de fonctionnement
- ✓ Gouvernance du projet (chef de file, coordination tournante...)
- ✓ Autres points déterminants pour la suite.
- Qui fait quoi ? Pourquoi ? Pour qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ?



FICHE TECHNIQUE : GUIDE DE RÉDACTION D'UN CAHIER DES CHARGES - CAP RURAL 1/3



**CENTRE RÉGIONAL
DE RESSOURCES
DU DÉVELOPPEMENT RURAL**

CRDR
Avenue de la Clairette _ 26150 Die
Tél. 04 75 22 14 89_ Fax 04 75 22 10 11
crdr@crdr.org _ www.crdr.org

PLATE-FORME RÉGIONALE
DÉVELOPPEMENT RURAL
RHÔNE-ALPES

REPERES POUR AGIR - LES FICHES DU CRDR MÉTHODE

[N°4] → GUIDE DE RÉDACTION D'UN CAHIER DES CHARGES

Le cahier des charges est un document essentiel pour formaliser une action : achat d'une prestation intellectuelle, recherche d'un financement ou travail en partenariat.

Il sert à présenter la situation présente, celle que l'on souhaite atteindre et la stratégie retenue pour réduire l'écart entre les deux. Il permet donc d'exprimer un besoin et éventuellement des contraintes.

Le cahier des charges est un document écrit, concis. Il n'existe pas de modèle ou de cahier des charges type. Chaque cahier des charges est spécifique à la situation locale et au sujet traité.

Cependant un certain nombre de règles élémentaires peuvent être listées.

→ 2 cas sont présentés dans ce document :

- le travail avec un prestataire extérieur
- le travail avec un ou des partenaire(s)

Cette fiche est réalisée
en partenariat avec
l'animateur technique
régional des Sites de Proximité
pour l'emploi et la création
d'activités en Rhône-Alpes.

Novembre 2001



RhôneAlpes Région





FICHE TECHNIQUE : GUIDE DE RÉDACTION D'UN CAHIER DES CHARGES - CAP RURAL 2/3

TRAVAILLER AVEC UN PRESTATAIRE

Le recours à un prestataire extérieur est nécessaire à certains stades du déroulement d'une action de développement rural pour aller d'une situation présente à une situation souhaitée.

Le cahier des charges vous permettra d'**exposer un besoin**, d'**explicitier une demande** d'intervention et de **passer une commande**,

→ Les prestataires intéressés comprendront votre besoin et les conditions de leur intervention et donc pourront répondre à votre appel à service.

→ Il sera le support des discussions lors du choix des prestataires (chacun des candidats dispose d'une information claire et précise pour répondre).

→ Base écrite et partagée d'une collaboration, il servira de référence tout au long de la collaboration et permettra de vérifier si le travail effectué correspond aux attentes.

Le cahier des charges comporte trois parties.

L'EXPOSÉ DU BESOIN

- Le contexte : l'exposé doit être suffisamment complet pour comprendre la situation actuelle et l'action souhaitée :
 - Dans quelle situation est-on ?
 - Quel est l'élément qui déclenche l'action ?
 - A quelle étape/stade en est-on ?
- L'objectif poursuivi → Quels sont les résultats visés ?
- Votre besoin : c'est un exposé des motifs → Pourquoi avez-vous recours à un prestataire extérieur ? Dans quel domaine ? Sur quel sujet ?

L'EXPRESSION D'UNE DEMANDE

- Que recherchez-vous ? Qu'attendez-vous du prestataire ? → Une étude, une expertise, un conseil, un appui technique, de la formation, ... Vous exprimez votre besoin (sous la forme d'une demande que vous détaillez) et vos contraintes.

LES RÈGLES DE LA COMMANDE

- Le type de prestation recherchée : étude d'opportunité, de faisabilité économique/financière/technique, de programmation. C'est une définition de la commande passée, le type de prestation va être déterminé par le moment de l'intervention.
- Le contenu de la mission : ce que devra faire le prestataire.
- Les conditions de réalisation :
 - La nature juridique et le contexte de la mission : concours, marché de définition, appel d'offre, ...
 - Le nom, les coordonnées de la structure qui passe commande et de la personne qui suit le dossier.
 - La date, la durée, les délais, les étapes de réalisation.
- Les critères de choix du prestataire :
 - Le type de prestataire attendu et les références ou expériences exigées.
 - Les délais de choix du prestataire.
 - Le type de présentation souhaitée (écrit, écrit + oral, documents, maquettes, autres supports)
- L'exigence d'une explication sur les méthodes qui seront utilisées → Le prestataire doit exposer la méthodologie d'action qui sera la sienne.

REPERES POUR AGIR N°4 - LES FICHES DU CRDR - p. 3



FICHE TECHNIQUE : GUIDE DE RÉDACTION D'UN CAHIER DES CHARGES - CAP RURAL 3/3

TRAVAILLER EN PARTENARIAT

La règle de base d'un partenariat productif est sa définition : qui collabore, sur quoi porte la collaboration, quels sont les objectifs poursuivis, pourquoi il y a collaboration, qui fait quoi, un planning, les moyens humains et financiers qui seront mobilisés.

L'écriture d'un cahier des charges est alors un outil utile pour se poser ces questions et écrire le contenu et les modalités de la collaboration.

La forme du cahier des charges est alors la même que dans le cas précédant mais ce sont les bases de la collaboration, et non une commande, qui sont à formuler.

LE CONTENU DU PARTENARIAT

- Le contexte : c'est un exposé des motifs :
 - Dans quelle situation est-on ?
 - Quel est l'élément qui déclenche le partenariat ?
 - A quelle étape/stade en est-on ?
- Le sujet du partenariat : sur quoi allez-vous travailler ensemble ?
- L'objectif poursuivi :
 - Quels sont les besoins ?
 - Quels sont les résultats visés ?
 - Comment seront-ils mesurés ?
- Les raisons : quelle valeur ajoutée la collaboration apporte-t-elle ?



LES MODALITÉS DU PARTENARIAT

- Le contenu du partenariat décliné en actions concrètes :
 - Les actions
 - "Qui fait quoi"
 - Qui anime ?
- Les conditions de réalisation :
 - Le support juridique : convention, ...
 - Les moyens humains et financiers mobilisés
 - La date, la durée, les délais, les étapes.
 - Les modalités de suivi et d'évaluation des résultats atteints.





FICHE TECHNIQUE : DÉCRYPTER LES PISTES DE COOPÉRATION - CAP RURAL

THÈME/PISTE DE COOPÉRATION N° X EN LIEN AVEC LA STRATÉGIE DU GROUPE /STRUCTURE /TERRITOIRE	SUJET :	
Enjeu pour le groupe/structure/territoire	
Objectifs	
Actions du groupe/structure/territoire en cours ou réalisées, en lien avec le sujet (sujet, objectif, informations complémentaires, contacts)	
Actions concrètes possibles qui pourraient faire l'objet d'un projet de coopération	ACTION ENVISAGÉE 1	ACTION ENVISAGÉE 2
Acteurs locaux / personnes ressources au sein du groupe/structure/territoire (financier, thématique, autre)
Acteurs locaux / personnes ressources hors groupe/structure/territoire (financier, thématique, autre)
Plus-value de la coopération (ce que la coopération apporterait au groupe/structure/territoire)
Apports d'un partenaire (ce qui est attendu d'un partenaire)
Profil du partenaire souhaité (type de groupe/structure/territoire, forme juridique, langue...)
Alerte sur ce qui n'est pas souhaité d'un partenaire
Porteurs de projets connus
Durée envisagée et calendrier prévisionnel (échéances)
Offre de coopération en lien avec le sujet
Ressources
Remarques/Mémo



FICHE TECHNIQUE : IDENTIFIER DES RESSOURCES POUR UNE PISTE DE COOPÉRATION - CAP RURAL

SUJET DE L'ACTION DE COOPÉRATION
RESSOURCES HUMAINES (THÉMATIQUES, MÉTHODOLOGIQUES)	
Au sein du groupe/structure/territoire
En dehors du groupe/structure/territoire
RESSOURCES LINGUISTIQUES (EN CAS DE COOPÉRATION INTERNATIONALE)	
Au sein du groupe/structure/territoire
En dehors du groupe/structure/territoire
RESSOURCES FINANCIÈRES	
Type de financeur, type de financement, enveloppe maximale envisagée, particularités



EXEMPLE DE TRAME D'OFFRE DE COOPÉRATION

Il n'existe pas de modèle standard d'offre de coopération.

Pendant, en général, les éléments suivants sont présents sous une forme ou une autre :

TYPE DE COOPÉRATION	
Titre du projet du projet
Thématique du projet (mots-clés)
Date de publication / date d'expiration
Groupe/structure/territoire proposant l'offre (nom, nom d'un référent, localisation, coordonnées)
DESCRIPTION DU PROJET	
Contexte
Objectifs et actions envisagés
Porteurs de projet potentiels
PARTENAIRES RECHERCHÉS	
Compétences/connaissances/expertises
Caractéristiques autres
CE QUE PEUT OFFRIR LE PARTENAIRE QUI PROPOSE CETTE COOPÉRATION	
Informations complémentaires
Langue parlée en cas de coopération transnationale
Contact





BILAN DES OFFRES ET DES DEMANDES DE COOPÉRATION

Source : inspiré d'un outil issu du « [Guide de la coopération du Réseau wallon de développement rural](#) », Réseau wallon de développement rural, 2016.

Objectif : lancer la discussion et analyser les idées émises lors de la recherche de pistes de projets de coopération.

Remarque : outil complémentaire de la « Grille de priorisation des pistes de coopération » ci-dessous.

Porteurs de projets / idées identifiées	Contact	Ce qu'ils souhaitent faire en coopération	En quoi est-ce cohérent avec la stratégie de mon territoire ?	Quelles sont les difficultés et incompatibilités éventuelles ?	Ressources
<i>Titre du projet</i>	<i>Nom, prénom, tél, courriel</i>	<i>Actions et objectifs</i>	<i>Lien avec la stratégie, impact sur les objectifs, sur le territoire</i>	<i>Difficultés au niveau faisabilité technique, financière...</i>	<i>Lien vers l'offre de coopération, le site Internet du porteur de projet, etc.</i>
.....

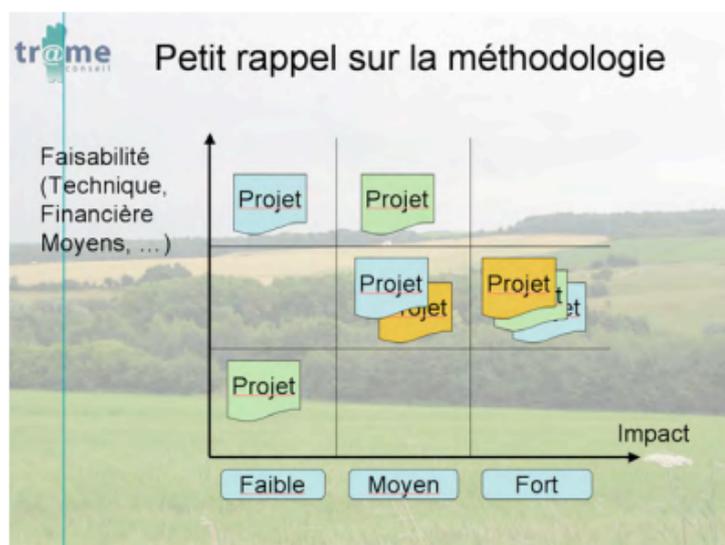


MÉTHODES POUR PRIORISER DES PISTES DE COOPÉRATION

Source : inspiré d'un outil issu du « [Guide de la coopération du Réseau wallon de développement rural](#) », Réseau wallon de développement rural, 2016.

1 - Grille de priorisation des pistes de coopération

Outil issu du « Guide de la coopération du Réseau wallon de développement rural », 2016.



Consignes d'utilisation :

- chaque projet est noté sur un post-it
- positionner le projet que l'on a en main sur les panneaux reprenant la faisabilité en ordonnée et l'impact en abscisse en répondant à ces deux questions :
 - ➔ le projet a-t-il un impact fort, moyen ou faible sur la stratégie et les objectifs qui en découlent ? est-il un élément fort du Plan de Développement Stratégique ?
 - ➔ est-il hautement, moyennement, bassement faisable en termes technique, financier, de mobilisation de moyens humains, de portage par le partenariat local ?

Les projets ayant un impact fort et une faisabilité haute peuvent être menés en priorité.

2 - Fiche outil de l'ENRD : Organiser et prioriser les idées de coopération

Source : European Network for Rural Development. Traduction réalisée dans le cadre du programme spécifique du Réseau rural national français, 2017-2018. En savoir + : reseaurural.fr



Outil n°2 : Organiser et prioriser les idées de coopération

Introduction

La priorisation des projets de coopération transnationale peut contribuer au rôle stratégique de la coopération transnationale dans la stratégie du GAL. Après la collecte des idées de projets, l'étape suivante consiste à effectuer une analyse de chaque idée afin de pouvoir les évaluer et les comparer correctement. Les projets les plus prioritaires seront normalement ceux qui apporteront le plus d'avantages au territoire de votre GAL.

L'analyse peut impliquer de compléter et de comparer un ensemble commun de questions pour chaque idée de projet (voir l'exemple présenté à l'annexe 1). Ces questions sont génériques, vous pouvez également inclure des questions supplémentaires spécifiques aux objectifs de votre Stratégie de Développement Local et / ou à la stratégie de coopération définie par votre GAL.

Les réponses à ces questions peuvent ensuite éclairer l'examen des options de projet (individuelles ou multiples) par rapport à certains critères de priorisation et de sélection de base. L'exemple de l'annexe 2 utilise quatre critères :

- Pertinence,
- Efficacité,
- Efficience,
- Approche participative.

Les projets peuvent être évalués en fonction de ces critères, par exemple sur une échelle de 1 à 5 sur laquelle 1 point = bas et 5 = haut. La somme des scores peut ensuite être utilisée pour le classement des idées de projet. Vous voudrez peut-être introduire un score minimum ou des seuils obligatoires pour certains critères. Il peut être utile de fournir des exemples de types de facteurs ou de caractéristiques de projet qui obtiennent un score élevé, moyen ou faible. Vous pouvez adapter ce cadre aux objectifs de votre stratégie de coopération.

D'autres points importants et utiles à prendre en compte lors de la priorisation des options de projet de CTN sont indiqués ci-dessous. Il est important de clarifier ces questions avant d'aller de l'avant et de chercher des partenaires :

3 | Page

Traduction réalisée dans le cadre du programme spécifique du Réseau Rural National Français. Cette action est cofinancée par le Fonds Européen Agricole de Développement Rural : l'Europe investit dans les zones rurales.



- Fixer des priorités et concentrer les efforts sur un nombre limité d'actions véritablement stratégiques car les ressources humaines, le temps et les moyens financiers sont inévitablement limités.
- Avoir une idée claire des ressources (physiques, financières et humaines) qui peuvent être allouées à la coopération. Cela aidera le GAL à prendre des décisions sur les types de projets qu'il peut se permettre.
- Assurez-vous de disposer de suffisamment de ressources pour atteindre les objectifs du projet CTN et effectuer vos autres tâches. L'expérience de certains GAL montre que l'investissement d'efforts, de temps et de ressources dans les actions des CTN a eu un impact sur leur capacité à mener à bien leur travail quotidien de mise en œuvre de leur stratégie de développement local.

La CTN nécessite souvent les contributions de différents acteurs locaux, l'établissement et le maintien de cet élan parmi les partenaires locaux est un facteur critique de succès et le travail que cela implique devrait être considéré comme faisant partie de l'analyse pour chaque idée de projet. Chaque idée de projet doit donc avoir un plan pour mobiliser les acteurs concernés et tenir toutes les parties prenantes au courant des avancées du projet et de leur implication aux différents moments.

Annexe 1 : Tableau d'analyse des idées de projets

Questions	Réponses
Dans quelle mesure les résultats obtenus par ce projet de CTN contribueront-ils à répondre aux principaux défis et opportunités de développement de votre territoire énoncés dans votre Stratégie de Développement Local ?	
Quels sont les objectifs (quantitatifs et qualitatifs) du projet ?	
Dans quelle mesure sont-ils réalistes et pratiques à mesurer ?	
Qui sont les bénéficiaires directs et indirects du projet et dans quelle mesure les résultats attendus sont-ils pertinents pour eux ?	
Qui sont les partenaires locaux impliqués et comment peuvent-ils contribuer au projet ?	

Questions	Réponses
Dans quelle mesure le plan de mobilisation de la participation locale est-il réaliste et complet ?	
Quels sont les avantages à travailler avec un partenaire pour répondre aux principaux défis et opportunités de développement du territoire ?	
Pourrions-nous obtenir des avantages similaires pour notre région en travaillant seul sans partenaire de coopération ou en travaillant avec un partenaire interrégional plutôt que transnational ?	
Quels facteurs sont essentiels pour assurer le succès du projet ?	
Dans quelle mesure les risques susceptibles de limiter le succès du projet sont-ils identifiés et atténués ?	
De combien de fonds ce projet aura-t-il besoin et quelles autres ressources (compétences, équipement, temps) sont nécessaires ?	
Cette idée de projet est-elle éligible au soutien de LEADER ? Dans quelle mesure pourrait-il / peut-il être financé par d'autres sources ?	
Quelle est la probabilité que nous puissions obtenir tout le financement et les autres ressources dont nous avons besoin pour le projet ?	

Annexe 2: Critères clés pour l'analyse des options de projets de coopération

Pertinence	Notation
Dans quelle mesure le projet répond-il à un réel problème ou à un besoin identifié dans la SDL ¹ ?	
Dans quelle mesure le projet sera-t-il un bon complément au travail de développement rural sur le territoire du GAL?	
Quel est le moment opportun pour lancer un tel projet ?	
Efficacité	
Les objectifs et les résultats attendus sont-ils réalisables ?	
Les ressources proposées sont-elles disponibles et suffisantes pour atteindre les objectifs ?	
Si le projet est lancé maintenant, quelle est la probabilité que celui-ci puisse atteindre son objectif et être achevé dans le temps imparti ?	
Efficience (rapport coût-bénéfice)	
Dans quelle mesure l'équilibre entre les ressources financières proposées et les résultats prévus est-il raisonnable ?	
Dans quelle mesure l'équilibre entre ressources et résultats est-il comparable aux autres projets soutenus par le GAL ?	
Dans quelle mesure la valeur ajoutée obtenue pour le GAL, suite à la réalisation du projet, est-elle suffisante pour justifier les efforts et les ressources supplémentaires ?	
Approche participative	
Dans quelle mesure le projet peut-il s'appuyer sur une participation et un engagement actifs et équilibrés des différents partenaires locaux ?	

¹ SLD : Stratégie Locale de Développement



FEUILLE DE ROUTE DES POINTS À ABORDER POUR SÉLECTIONNER UN PARTENAIRE - CAP RURAL

Critères	Détail, précisions	Critère présent (O/N)	Compléments/remarques
CARACTÉRISTIQUES DU PARTENAIRE EN LIEN AVEC LA STRATÉGIE DU GROUPE/STRUCTURE/TERRITOIRE			
Type de groupe/structure/territoire			
Localisation			
Historique de coopération			
...			
SIMILARITÉ DE SAVOIR-FAIRE, EXPÉRIENCE, APPROCHE			
Connaissances/expériences/compétences (méthodologiques, thématiques, sur la coopération, linguistiques)			
COMPLÉMENTARITÉ DE SAVOIR-FAIRE, EXPÉRIENCE, APPROCHE			
Connaissances/expériences/compétences (méthodologiques, thématiques, sur la coopération, linguistiques)			
Ce que le groupe/structure/territoire peut offrir			
AUTRES CRITÈRES			
Alerte sur ce qui n'est pas souhaité			
Partenariat préalable existant entre les deux groupes/structures/territoires			





OUTIL DE SUIVI DE PRISE DE CONTACT AVEC DES PARTENAIRES - CAP RURAL

Fiche de suivi de prise de contact avec des partenaires potentiels de projet coopération

Nom	Prénom	Organisme	Adresse	Tél.	Courriel	Contact établi par l'intermédiaire	Prise de contact par téléphone/Skype/courriel/courrier/rencontre (préciser)...	Date	Qui a pris contact	Informations recueillies

Fiche de suivi de prise de contact avec des partenaires potentiels de projet coopération (suite)

Intérêt		Suites à donner		Remarques
Ce contact est-il intéressant ? Pourrait-il être un potentiel partenaire ?	Pourquoi	À rappeler / envoyer un courriel	Date	



MATRICE DES RESPONSABILITÉS

Source : inspiré d'un outil issu du « [Guide de la coopération du Réseau wallon de développement rural](#) », Réseau wallon de développement rural, 2016.

Responsabilités	Chef de file		Partenaire 1		Partenaire 2	
	Tâches	Deadline	Tâches	Deadline	Tâches	Deadline
1. ORGANISER LA PREMIÈRE RENCONTRE						
Accueillir						
Inviter						
...						
2. RÉDIGER LA FICHE PROJET						
...						
...						
...						
3. SUIVRE ADMINISTRATIVEMENT LE PROJET						
Rapport d'activité						
Rapport financier						



L'ANALYSE DU QUI FAIT QUOI, C'EST SE DONNER LES MOYENS DE MOBILISER LES PERSONNES ADÉQUATES, AU NIVEAU ADÉQUAT, ET AINSI ASSURER TOUTES LES FONCTIONS NÉCESSAIRES À LA RÉALISATION D'UNE ACTION.

Elle se fait toujours pour/sur un OBJET – un SUJET.

On identifie les acteurs pour des FONCTIONS précises nécessaires à la réalisation de l'action (voir exemples).

Ce n'est pas un recensement ni une identification brute de tous les acteurs. Elle est SPÉCIFIQUE, elle s'ACTUALISE.

Elle permet de vérifier que toutes les personnes nécessaires à l'action sont identifiées et mobilisables/mobilisées.

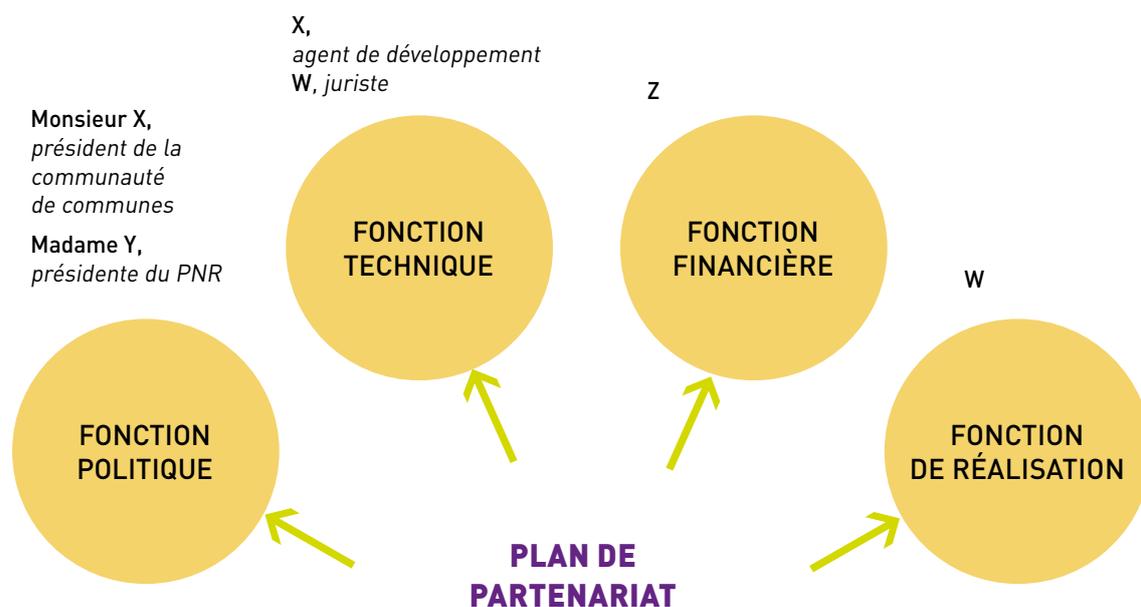
Pour un sujet, il est possible de passer du « qui **FAIT** quoi » à un « qui **DEVRAIT** faire quoi » (qui s'organise COLLECTIVEMENT entre ACTEURS).



EXEMPLE 1 ON TRAVAILLE LA CONNAISSANCE DU QUI FAIT QUOI POUR UN OBJET

Par exemple, pour faire un plan de partenariat, il faudra :

- mobiliser des décideurs pour sa conception et sa réalisation (élus - fonction politique) ;
- mobiliser des agents de développement pour le monter (fonction technique) ;
- obtenir une validation du budget (fonction financière) ;
- mobiliser une ou des personnes pour le mettre en œuvre (fonction de réalisation).





EXEMPLE 2

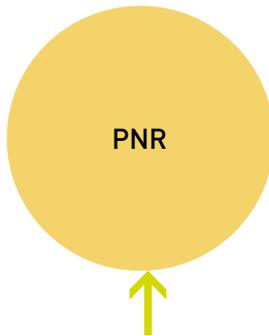
ON TRAVAILLE LA CONNAISSANCE DES ACTEURS EN CONTINU

Par exemple, les acteurs territoriaux du tourisme.

X
vice-président tourisme
Y
agent de développement tourisme

X
agent de développement
Z
chargé de mission LEADER

J
chargé de mission tourisme
K
directeur



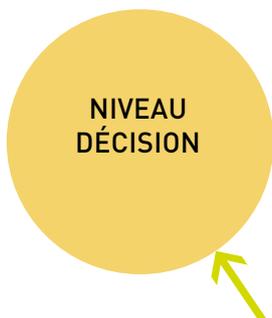
ACTEURS TERRITORIAUX DU TOURISME

EXEMPLE 3

ON TRAVAILLE UN OBJET DE TRAVAIL EN COMMUN POUR TRAVAILLER SUR QUI DEVRAIT FAIRE QUOI

Par exemple, pour développer l'offre touristique.

X
Y



W
J



A



DÉVELOPPER L'OFFRE TOURISTIQUE





FEUILLE DE ROUTE POUR LE PROJET DE COOPÉRATION TRANSNATIONALE

Source : European Network for Rural Development. Traduction réalisée dans le cadre du programme spécifique du Réseau rural national français, 2017-2018. En savoir + : enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-cooperation



Outil n°7 : «Feuille de route» pour le projet CTN

La «feuille de route» du projet CTN devrait être élaborée en collaboration avec les partenaires de la coopération, ce qui devrait guider le calendrier des activités du projet. Chaque partenaire peut adapter la «feuille de route» commune et inclure les activités locales qu'ils associent au projet de coopération. Un calendrier final détaillé des activités peut également être intégré à l'accord de coopération².

Modèle de feuille de route pour la gestion de projet de coopération (exemple)

N°	Activité	Date de début (mois / année)	Date de fin (mois / année)	Durée	Groupe cible / localisation	Responsable / partenaire (s) du projet participant	Résultat principal
1							
2							
3							
4							
...							

² Veuillez-vous reporter à l'annexe correspondante du document d'orientation mis à jour par la DG AGRI pour la mise en œuvre des activités de coopération LEADER dans les programmes de développement rural 2014-2020 [\[PDF\]](#) pour plus de détails.



Ressources pour
le développement local

Fiche méthode Préparer des argumentaires

Les techniques d'argumentation font partie de la boîte à outils de l'agent de développement !

En effet, au quotidien, dans ses missions d'aide à la décision, l'agent est amené à faire valoir les atouts de ses propositions, défendre des projets ou des idées, et convaincre ainsi les décideurs et/ou partenaires « *de l'importance de...* » ou « *de l'intérêt de...* » telle approche ou action.

Pour l'agent, il peut aussi s'agir d'outiller ces mêmes décideurs pour accroître leur capacité de persuasion auprès de tiers tant en interne qu'en externe.

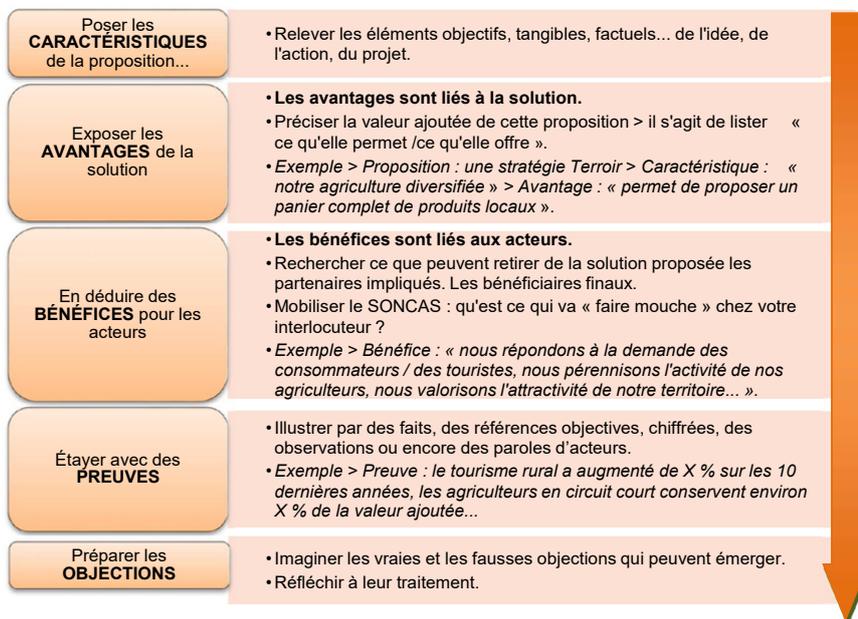
Un argumentaire efficace ne s'improvise pas et repose sur des principes simples :

- Il est le fruit d'un processus construit : caractéristiques > avantages > bénéfices > preuves.
- Il est personnalisé : il est important de trouver les arguments en lien avec les préoccupations et le

cocktail psychologique du ou des interlocuteurs à convaincre. Pour cela il faut se demander « à quoi sont-ils sensibles ? Comment fonctionnent-ils ? ». On peut utiliser le SONCAS¹ pour repérer des profils ou s'interroger sur le référentiel de valeurs de ses interlocuteurs.

→ Il mobilise des formulations et mots positifs : bannir les mots à charge négative (ennui, soucis, problème, difficulté...) et autres formulations barbelées (« *vous vous trompez* », « *vous n'avez pas compris* », « *ce n'est pas cela* »...). Des phrases rédigées au présent, courtes et positives.

→ Il s'accompagne d'une préparation des objections : l'idée est d'anticiper les réactions pouvant émerger face aux arguments développés et de préparer des éléments de réponse.



1. Le SONCAS vient des techniques de vente (Sécurité Orgueil Nouveauté Confort Argent Sympathie).



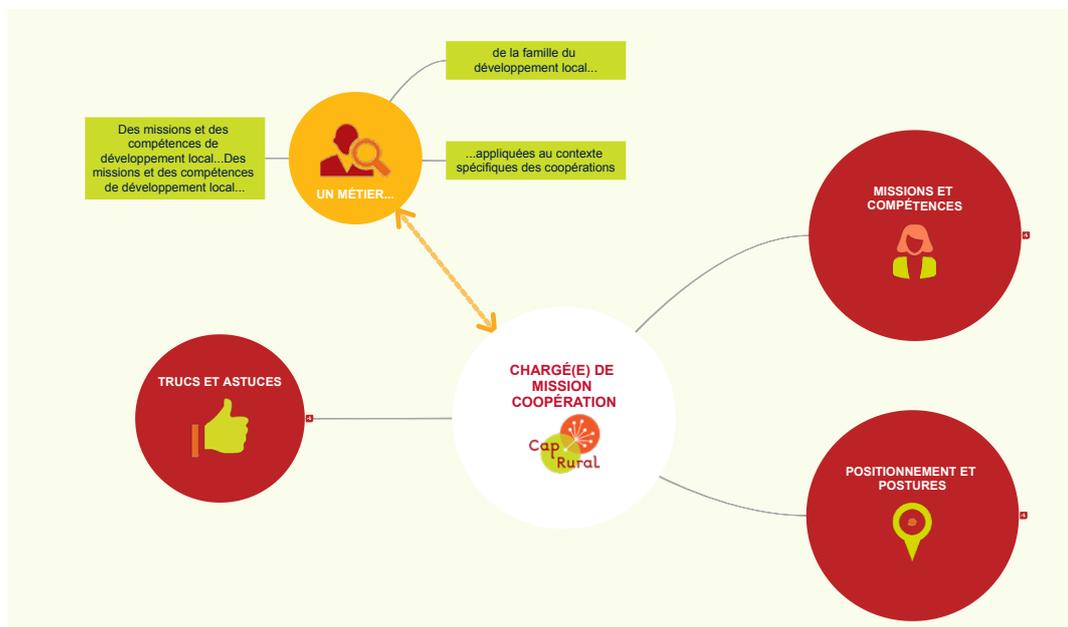
Cap Rural est cofinancé par l'UNION EUROPÉENNE dans le cadre du FEADER.





LE MÉTIER DE CHARGÉ DE COOPÉRATION - CAP RURAL 1/3

Ces cartes mentales ont été construites sur la base de témoignages de chargés de coopération aux profils divers, lors la session d'exploration de Cap Rural « Métier chargé(e) de coopération » du 16 septembre 2016.



CHARGÉ(E) DE MISSION COOPÉRATION : MISSIONS ET COMPÉTENCES

1. En préalable

connaître le contexte de la coopération

- l'histoire et l'historique... des relations / des coopérations
- les territoires concernés
- les publics et acteurs concernés
- les projets, procédures, démarches, dynamiques... antérieurs et en cours
- la nature de la coopération
 - volonté des acteurs = "mariage souhaité" vs cadre imposé par des financements = "mariage forcé"

appréhender la complexité

- multi-échelles
 - du local au global
- multi-partenaires
- liée à des contextes mouvants / changeants
 - soit maintenir le cap / soit avoir l'agilité pour s'adapter en cas d'évolution

2. Phase d'émergence de projet de coopération

repérer et/ou faire émerger des enjeux communs

- partager des diagnostics / animer des réflexions / mettre en lumière des interrelations, des complémentarités
 - trouver des modalités / des formes favorables au diagnostic / partage
- repérer des terrains d'entente mais aussi les conflits potentiels sur lesquels il peut y avoir accord ou compromis
- trouver des alliés et ne pas s'éparpiller
- cibler les thématiques
- identifier et mobiliser les acteurs
- repérer...
 - ... les compétences
 - ... les personnes fiables / solides
 - et négocier les ressources et disponibilités pour contribuer à la coopération



LE MÉTIER DE CHARGÉ DE COOPÉRATION - CAP RURAL 2/3

- les faire travailler ensemble
 - appréhender les différences d'enjeux / de culture (savoir) se dire les choses
 - faire adhérer / sensibiliser les partenaires internes et externes sur la coopération
 - faire de la pédagogie
 - rappeler les enjeux des échelles de coopération pour chaque action
 - montrer l'intérêt sur la durée
 - amener à maturité dans le temps
- mettre en mouvement

3. Phase de construction

développer une culture commune

- favoriser l'interconnaissance
- monter / prévoir / organiser des formations
- organiser des temps de travail inter-équipes réguliers
- créer du lien / apporter de la convivialité / prévoir des temps informels pour échanges d'information

construire et faire vivre les partenariats

- co-construire ensemble des solutions
 - trouver / identifier des sources de financement
- faire émerger une gouvernance
 - identifier un chef de file
 - prévoir le fonctionnement de l'ingénierie
 - animer les instances de travail et de décision
 - cerner ce qui relève du politique et du technique (*)

anticiper ou gérer les conflits

- faire s'exprimer les controverses
- rechercher des compromis
- décrypter en permanence le jeu d'acteur
 - hostile/suiveur/impulseur

accompagner

- la volonté politique
 - rassurer et mettre en confiance
 - objectiver ce que cela apporte / faire ressortir les bénéfices indirects
 - montrer les atouts / la valeur ajoutée de la coopération
 - objectiver ce que cela apporte / faire ressortir les bénéfices indirects
 - développer et entretenir la confiance élu/technicien ou agent
 - traduire / rendre accessible l'expertise technique (*)
- les partenaires
- les autres techniciens

faire évoluer les équipes

- constituer et/ou impliquer une équipe projet
- faire travailler en mode projet / être formé au mode projet
- transférer des compétences, des savoir-faire et des savoir-être
- se doter d'outils partagés
- installer un management fonctionnel ou transversal
- lutter contre l'effet silo / décloisonner
 - agir sur l'interconnaissance
 - en interne, entre services de la structure
 - en externe avec les partenaires
 - inciter à décliner ce mode projet dans les structures / les territoires



4. Phase de mise en œuvre

conduire le projet de coopération

- animer une instance d'articulation inter-structures
 - raisonner le « Qui Fait Quoi » et l'organisation de l'ingénierie
 - s'assurer d'un cadre / compréhension partagée pour les décisions
 - faire délibérer chaque structure ou partie prenante
 - savoir agir ou ne pas agir en fonction de l'actualité des partenaires
- fixer des objectifs et des actions concrètes à mener
 - structurer / organiser le plan d'action
 - faire avancer
 - réaliser conjointement
- animer
 - mettre en mouvement
 - animer différentes instances
 - manager en transversal
- coordonner le projet
 - organiser / synchroniser les avancées des actions
 - faire le lien avec les autres projets
 - être en lien avec les porteurs de projets
- communiquer
 - prévoir la logique et les axes de communication
- articuler / croiser / mailler
 - les dispositifs
 - les thématiques
 - développer de la polyvalence pour optimiser et renforcer le projet
- évaluer (**)
 - prévoir les critères et modalités sur la phase de construction
 - valoriser et montrer les résultats (faire des bilans réguliers)
- péreniser (**)
 - trouver des financements
 - transférer l'expertise
 - se renouveler pour mobiliser sur la durée
 - impulser / inciter de nouvelles coopérations

(*) en lien ; (**) en lien.

CHARGÉ(E) DE MISSION COOPÉRATION : POSITIONNEMENT ET POSTURES

être chef d'orchestre

- mettre en musique, avec toutes les forces en présence, la partition rédigée par les élus, s'appuyer sur des virtuoses (#experts) de chaque structure/service)

expliquer son rôle

- disposer d'une lettre de mission explicite

être dans la co-construction

- coopérer soi-même
- jouer le jeu du partage d'informations

susciter / développer / cultiver des relations informelles

- gage de qualité des relations

sortir de son cadre habituel / faire différemment

être neutre et objectif

- se déplacer d'une logique de structure à une logique de territoire
- garder le lien avec le terrain / des missions de proximité
 - pragmatique et légitime

faciliter / faire de la médiation

- mettre les voyants au vert
- faire tampon / arrondir les angles
 - entre les acteurs
 - avec les financeurs
- anticiper / appréhender les points de conflits potentiels / de crispation pour les anticiper



LE MÉTIER DE CHARGÉ DE COOPÉRATION - CAP RURAL 3/3

savoir faire travailler les collègues de manière transversale

- négocier les ressources et les disponibilités avec les hiérarchies concernées

savoir négocier

convaincre

déléguer

intéresser

informer

être proactif pour faire émerger des idées

- être force de proposition

être stratège

- savoir abandonner son leadership
- adapter / varier méthodes et modes d'action

être pragmatique

- maintenir le cap / persévérer malgré les difficultés
- savoir attendre
 - rester calme et serein
- accepter de faire de petits pas
- viser des réalisations concrètes

ET AUSSI

- transparence
- confiance
- complicité
- créativité
- adaptabilité
- souplesse

accompagner les partenaires à faire / à s'inscrire dans la durée

être dans l'empathie

CHARGÉ(E) DE MISSION COOPÉRATION : TRUCS ET ASTUCES

comprendre les enjeux

- locaux / territoriaux / nationaux / européens...
 - trouver les cohérences
- identifier qui impulse / qui déclenche, pourquoi et comment ?
- mesurer les enjeux de coopérer et les chances de réussite
 - enjeux politiques ? politiciens ? qui transcendent le politique ?
 - de structuration des actions et des politiques (foncier, mobilité, économiques...)
 - financiers
 - en lien avec des dispositifs contractuels
 - relations interpersonnelles
 - niveau d'implication politique

saisir ou faire mûrir des opportunités

anticiper les budgets de la coopération

- un budget propre vs la mobilisation des budgets des services
- accords financiers



mettre en lumière les dysfonctionnements

- tout en restant à sa place
- rechercher, proposer ou faire émerger des solutions

avoir / installer une légitimité qui permette le travail en transversal

- anticiper les relations au cabinet / aux directeurs
- expliquer / expliciter sa mission / sa place / sa plus-value aux autres services
 - créer des relations de confiance avec les collègues
- acquérir / asseoir sa légitimité
 - avec le temps
 - en restant à sa place

raisonner l'organisation en fonction du projet de coopération

- actions à la carte
- non verticalisée
- estimer et négocier le temps de travail disponible des collègues sur les projets de coopération
- marge de manœuvre et degré d'autonomie nécessaires

s'assurer d'une bonne coopération interne pour coopérer avec l'externe

- coopération entre les services
- coopération entre les élus (différents portefeuilles, mandats...)
- prévoir des lettres de mission, des consignes claires de l'institution

savoir pourquoi on se réunit

- et faire savoir / communiquer
- mesurer la somme de réunions des acteurs
- attention à la démultiplication des COPIL / COTECH...

prendre en compte le symbolique

- varier les lieux de réunion

organiser le lien / la relation entre politique et technique

éviter le décrochage de la "base" / du terrain

- mettre en place des relais systématiques
 - communiquer au plus près des bénéficiaires
- prendre en compte / organiser / impulser des relations informelles

appréhender la fonction d'ensemblier

- coopération multisectorielle

appréhender les différences de rythme

- élus vs institutions
- élus vs acteurs privés
- ne pas aller trop vite (risque de décrochage)

éviter de s'éparpiller

- concentrer les actions sur des thématiques précises et comprises
- ou montrer le lien entre les actions et la thématique

être en veille permanente

- actualité des territoires partenaires
- changement de personnes / d'éléments de contexte

maintenir le cap

- lever les ambiguïtés / les malentendus

appréhender les questions de protocoles

- cerner les écarts de protocole entre structures partenaires
 - agir en conscience
- respecter / appliquer les règles de courtoisie



ESPACE RESSOURCES LEADER : DES OUTILS POUR COMMUNIQUER - CAP RURAL

Source : « [Espace ressources LEADER : des outils pour communiquer, informer et mobiliser](#) », Cap Rural, mis à jour en continu.



ESPACE RESSOURCES LEADER : DES OUTILS POUR ÉVALUER - CAP RURAL

Source : « [Espace ressources LEADER : des outils pour évaluer](#) », Cap Rural, mis à jour en continu.

The screenshot displays the Cap Rural website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Accueil', 'Plan du site', 'Contact', 'Mentions légales', and 'Espace membres'. The main header features the 'Cap Rural' logo and the tagline 'Ressources pour le développement local'. Below the header, a search bar and a menu with categories like 'À propos', 'Nos services', and 'Des ressources' are visible.

The main content area is divided into several sections:

- 5 boîtes ressources LEADER sont actualisées en permanence :** A list of five tool categories: 'Des outils pour communiquer, informer et mobiliser', 'Des outils pour innover', 'Des outils pour coopérer', 'Des outils pour évaluer', and 'Des outils pour gérer, suivre, piloter son programme'.
- Ressources LEADER : des outils pour communiquer, informer et mobiliser** (Publié le 7 septembre 2016): An article discussing the importance of communication in LEADER dynamics.
- Ressources LEADER : des outils pour innover** (Publié le 29 février 2016): An article about innovation principles and local actors.
- Ressources LEADER : des outils pour coopérer** (Publié le 2 mars 2016): An article on the fundamentals of cooperation in LEADER territories.
- Ressources LEADER : des outils pour évaluer** (Publié le 29 février 2016): An article on the European evaluation process and its requirements.
- Ressources LEADER : des outils pour gérer, suivre, piloter son programme LEADER** (Publié le 29 février 2016): An article on the importance of monitoring and reporting in LEADER projects.

On the right side of the page, there are several utility boxes:

- Agenda Cap Rural**: A list of events including 'Professions du développement local', 'Echanges d'expériences', 'Emplois et stages', 'Enregistrez-vous', and 'Téléchargements'.
- Connexion**: A login form with fields for 'Identifiant' and 'Mot de passe', and a 'Connexion' button.
- Dans cette rubrique...**: A list of related content including 'Financement de projets', 'Conciergeries de territoire', and 'Boîtes ressources LEADER'.
- Abonnez-vous au flux RSS de cette catégorie d'articles**: A QR code and a link to subscribe to the RSS feed.



GUIDE

LE DÉVELOPPEMENT LOCAL PAR LA COOPÉRATION ENTRE TERRITOIRES



3 LIVRETS POUR ACCOMPAGNER
DES PORTEURS DE PROJETS

CAP RURAL : 200 AVENUE DE LA CLAIRETTE, 26150 DIE – 04 75 22 14 89 – CAPRURAL.ORG