



Réseau wallon  
de Développement Rural

# Guide de la coopération

La seule voie qui offre quelque espoir d'un  
avenir meilleur pour toute l'humanité est  
celle de la coopération et du partenariat.

(Kofi Anan)

Avec  
le soutien de la



Wallonie



European Commission



Fonds européen agricole pour le développement rural: l'Europe investit dans les zones rurales.

Edité en septembre 2016.

Ce document est réalisé dans le cadre du Programme wallon de Développement Rural, financé par le Fonds FEADER et la Région wallonne.

Rédaction & mise en page : Cellule d'Animation du Réseau

Ed.resp : Trame SCRL, Caroline Grégoire, rue de Liège, 83 - 4357 LIMONT

## Avant-propos

### La coopération au service des territoires LEADER

La coopération est une dimension à laquelle la Commission européenne donne toute son importance depuis plusieurs années au travers de moyens financiers qu'elle a apportés, tant au niveau des Initiatives communautaires (Interreg et LEADER) que des programmes sectoriels comme Leonardo et autres.

La nouvelle période de programmation et l'intégration de LEADER dans le PwDR n'échappent pas à cette règle avec cette particularité que la coopération est ouverte tant aux projets interterritoriaux que transnationaux des GAL.

Pour vous aider tout au long de ce processus, de la définition du projet jusqu'à sa mise en oeuvre, l'Interface LEADER et la Cellule d'animation du Réseau wallon ont rédigé ce guide destiné à se poser les bonnes questions et en mettant à votre disposition toute une série d'outils pratiques.

Cela étant, je sais que la coopération entre territoires ruraux reste une démarche difficile et de longue haleine, mais aussi qu'elle est toujours porteuse de valeur ajoutée. Je vous encourage dès lors à vous y inscrire afin d'apporter de nouvelles réponses aux enjeux de votre territoire.

Bon travail et ... en route vers la coopération !

La Direction Générale Opérationnelle Agriculture, Ressources naturelles et Environnement

En tant qu'organisme en charge des relations internationales de la Wallonie, c'est à Wallonie-Bruxelles International (WBI) qu'il revient d'accompagner les projets de coopération transnationale réalisés par les GAL wallons en partenariat avec d'autres GAL issus de l'Union européenne.

Le programme LEADER, dans lequel s'inscrit cette coopération, s'appuie sur une approche bottom-up qui encourage l'innovation multisectorielle dans les zones rurales de Wallonie. Il vise à ce que cette innovation soit enrichie par la compétence, la vision et l'apport de partenaires étrangers sur des thématiques et des enjeux communs à plusieurs territoires.

L'objectif est de permettre aux GAL wallons d'atteindre la masse critique nécessaire pour la viabilité d'un projet commun et de rechercher des complémentarités entre territoires wallons et étrangers. Le partenariat ne peut donc se limiter au simple partage d'expériences et d'informations; nul besoin du programme LEADER pour cela. La coopération doit permettre le développement d'un projet dont le résultat de la réalisation commune est supérieur à la somme des résultats individuels.

C'est dans cette logique que Wallonie-Bruxelles International aidera les différents groupes d'action locale à dépasser les frontières et à faire en sorte que  $1+1=3$ . Le guide que vous avez entre les mains constitue déjà une première étape vers ces horizons de coopération.

Pascale Delcomminette  
Administratrice générale de Wallonie-Bruxelles International



# Table des matières

AVANT-PROPOS	3
TABLE DES MATIÈRES	4
<b>Partie 1 - Guide méthodologique</b>	<b>5</b>
LA COORDINATION DU GAL, PREMIER CHAÎNON DE LA DÉMARCHE COOPÉRATION	6
La coordination du GAL se pose les bonnes questions par rapport à son territoire, son PDS et ses projets	6
Construire une équipe de partenariat «coopération» locale	7
Décrire les pistes de coopération	8
Rechercher un ou des partenaire(s)	9
LANCER LA COOPÉRATION : DES PREMIÈRES LIGNES À LA MISSION PRÉPARATOIRE	10
Ecrire les premières lignes du projet	10
Organiser une mission préparatoire	11
Rédiger sa fiche projet	12
PILOTER LE PROJET	14
Prendre les mesures pour assurer son rôle de chef de file	14
Se doter d'un comité de pilotage (local et partenarial)	14
Désigner ou recruter un chargé de mission « coopération »	15
Des outils de communication efficaces entre partenaires	15
Outils de suivi du projet	15
TRANSVERSAL : COMMUNIQUER TOUT AU LONG DU PROJET	16
TRANSVERSAL : METTRE EN PLACE LE DISPOSITIF D'AUTO-EVALUATION	17
<b>Partie 2 - Exemples de projets de coopération LEADER 2007 - 2013</b>	<b>18</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>21</b>

## Clé de lecture



Objectifs généraux



Outils



Éléments de contexte



Points d'attention

# Partie 1

## Guide méthodologique



# La coordination du GAL, premier chaînon de la démarche coopération

La coordination du GAL se pose les bonnes questions par rapport à son territoire, son Plan de Développement Stratégique et ses projets.



Actualiser, mettre à jour la Stratégie de Développement Local du GAL sur les aspects de coopération propres au territoire et à la dynamique LEADER: habitudes et projets de coopération existants, structures et particuliers impliqués dans de tels projets, leçons tirées de la coopération LEADER+..



Par sa position d'animateur du GAL et du territoire, le coordinateur est le centre nerveux par lequel transitent la plupart des informations. Il est généralement le premier à maîtriser le contenu de la Stratégie de Développement Local et à en démarrer la mise en œuvre.

Le coordinateur doit préalablement maîtriser le contexte tant général (wallon et européen) que territorial avant de mobiliser autour de lui son partenariat local et puis son partenariat interterritorial et/ou transnational. Il est important qu'il ait fait le point et répondu (au moins) aux questions reprises dans le cadre ci-dessous.

Cadre général : une série d'informations de base	Cadre du projet
<p>Les projets de coopération doivent s'inscrire dans le cadre de la mesure 19 du PWDR en vue d'atteindre une des priorités du programme..</p> <p>La coopération doit comporter la mise en œuvre d'une action commune.</p> <p>L'aide visée est accordée à des projets de coopération interterritoriale ou transnationale.</p> <p>La coopération interterritoriale est la coopération à l'intérieur de l'État membre.</p> <p>La coopération transnationale est la coopération entre des territoires relevant de plusieurs États membres ainsi qu'avec des territoires de pays tiers.</p> <p>Il faut consacrer un minimum de 10% du budget de la Stratégie de Développement Local à un ou plusieurs projets de coopération.</p>	<p>Qu'est-ce que je (mon GAL, mes partenaires, mon territoire) attends d'un projet de coopération ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apporter des idées, des réponses nouvelles aux défis du territoire, des expériences différentes, un regard extérieur</li> <li>• Faire connaître mon territoire, m'ouvrir à de nouveaux marchés</li> <li>• Renforcer la cohésion de mon GAL/territoire, son identité, son image en la/les confrontant à d'autres territoires</li> <li>• Améliorer l'existant</li> <li>• Pouvoir mettre en œuvre un projet concret</li> <li>• Trouver des partenaires locaux mobilisables par un nouveau projet (être attentif aux acteurs non membres du GAL qui pourraient être intéressés)</li> <li>• Atteindre une taille critique</li> <li>• Rechercher une ou des expériences transposable(s)</li> </ul> <p>Quel type de projet apportera le plus à mon territoire ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un projet qui renforce la stratégie de mon GAL</li> <li>• Un projet qui démultiplie une action mise en place sur le territoire</li> <li>• Un projet qui pourra être mieux pérennisé</li> <li>• ...</li> </ul>
<p>Les partenaires choisis doivent proposer une stratégie de développement intégrant les règles LEADER. Ils doivent constituer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• soit un groupe déjà bénéficiaire de LEADER;</li> <li>• soit un nouveau groupe représentatif de partenaires des différents milieux socio-économiques du territoire concerné et ayant une implantation locale, correspondant à l'approche LEADER.</li> </ul>	<p>Quels sont dans mes partenaires ou sur mon territoire ceux qui ont déjà participé à des projets de coopération (LEADER, Interreg, ...) et pour quels types de projet ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Types de partenaires ?</li> <li>• Les résultats ont-ils été concluants ?</li> <li>• Quelles ont été les difficultés ?</li> <li>• Quels ont été les acquis ?</li> <li>• Quelles ont été les forces et faiblesses des partenaires ?</li> <li>• Quelles sont les ressources matérielles ou immatérielles à partager avec d'autres GAL ayant les mêmes potentialités ?</li> </ul>



Outil 1 : Grille pour un état des lieux de la coopération sur le territoire

# Construire une équipe locale de «partenariat coopération»



Rassembler autour d'un projet commun des structures et personnes ayant un intérêt semblable, ayant choisi de s'investir dans une démarche particulière qu'est la coopération.



Le «partenariat coopération» local est un élément clé du dispositif. Encore faut-il arriver à susciter l'envie d'en faire partie... Quelques pistes de réflexion !

## Sensibiliser les acteurs locaux à la coopération

Objectifs :

- Informer de manière large des porteurs de projets et partenaires potentiels
- Convaincre de la valeur ajoutée de la coopération
- Mettre en place un premier noyau d'opérateurs locaux intéressés

Éléments de méthode :

1. La coopération, qui est obligatoire en Wallonie, est une opportunité à saisir pour le territoire. C'est, dans un premier temps, la mobilisation qui donnera du corps à cette démarche et rassemblera autour de l'équipe d'animation du GAL un partenariat averti, sensibilisé.

A cette fin, des supports de communication peuvent être créés. Ils seront d'autant plus percutants qu'ils font appel à l'exemple, à la bonne pratique ou à l'expérience d'une personne du territoire ou d'un autre territoire.

2. Cette phase de sensibilisation est un moment fort d'animation des acteurs locaux. La participation, l'interactivité sont des éléments clés de mobilisation : on favorise une adhésion, on y collecte des informations et des ressentis, on y développe une culture de la «coopération». Il existe des documents méthodologiques sur les «bonnes raisons de coopérer» établis lors de la programmation précédente. Ils seront très utiles pour balayer largement les éléments d'un argumentaire. Faire émerger, au moyen d'un outil d'animation, ces fameuses bonnes raisons au sein du partenariat lui-même peut être un exercice par la suite payant en termes de mobilisation et d'adhésion.

3. La sensibilisation peut déboucher sur la constitution d'un groupe de travail composé de personnes intéressées par la coopération. Cette équipe sera mandatée clairement pour faire des propositions, analyser des offres, suivre la démarche en général.

## Un groupe de travail pour identifier des pistes de coopération

Un état des lieux actualisé est réalisé. Un premier groupe d'acteurs locaux est mobilisé. Le travail d'affinage des pistes de coopération peut démarrer : comment lancer le projet de coopération ? Quels moyens mettre en œuvre pour faire émerger les pistes de coopération ?

Objectifs :

- Déterminer l'offre et la demande avec les partenaires locaux
- Identifier et sélectionner des premières pistes de coopération selon les attentes/priorités
- Évaluer et prioriser
- Réfléchir aux rôles (chef de file ou partenaires)

Éléments de méthode :

Deux sources d'information sont disponibles pour établir une première liste : l'état des lieux coopération (voir § précédent) et l'actualisation du Plan de Développement Stratégique. Dans le premier, la grille synthétique permet de rapidement avoir un aperçu de la situation, des forces déjà mobilisées, des thèmes portés sur le territoire. Dans le second, la stratégie locale détermine une série de priorités pour le territoire en termes de thèmes et d'actions. Cela peut être une base de départ pour la discussion avec le groupe de travail.

En termes de demande :

- Quels projets locaux peuvent être renforcés par de la coopération ? Avec quels objectifs ?
- Quelles idées de coopération ? A quels besoins apportent-elles des réponses ?

En termes d'offre :

- Quelle expérience / expertise / énergie / puis-je mettre à disposition d'un projet de coopération ?

Derrière chaque piste émise, il s'agit de lister les éléments nécessaires à la priorisation et de les quantifier, afin de préparer la décision du Conseil d'Administration, notamment.



Outil 2 : Exemple d'animation de sensibilisation à la coopération

Outil 3 : Les sept bonnes raisons de coopérer

Outil 4 : Tableau « Bilan des offres et demandes »

Outil 5 : Grille de priorisation des pistes de coopération

# Décrire les pistes de coopération



- Réaliser une courte fiche descriptive de la ou des pistes de coopération
- Argumenter le choix d'une coopération interterritoriale ou transnationale

## Réaliser une brève description des pistes de coopération

Afin de préparer la décision du Conseil d'administration, de lancer les premiers appels à partenariat et enfin, d'avoir les idées claires, une première fiche descriptive par projet sera rédigée.

Un GAL peut effectivement se lancer dans un ou plusieurs projets de coopération en fonction de ses besoins et de son budget.

La fiche descriptive de projet peut prendre la forme d'une annonce coopération. Le groupe de travail doit donc se pencher sur les éléments ci-dessous - ces éléments sont provisoires et doivent servir de base à la discussion tant avec le Conseil d'administration que des partenaires potentiels :

- Titre du projet
- Thème
- Justificatif (pourquoi ce projet ? quelles réponses à quels besoins/enjeux ? quels liens avec la stratégie et les projets locaux ?)
- Principaux objectifs
- Exemples d'activités / actions à mener
- Principaux résultats attendus

La rédaction de ces fiches peut se faire par le coordinateur, un chargé de mission du GAL ou un opérateur membre du groupe de travail coopération.

Il est conseillé de déjà mentionner les éléments concernant le type de partenaires recherché (voir page 9) si des idées intéressantes ressortent de la discussion.

## Chef de file ou «simple» partenaire ?

Il est important également, pour chaque projet, de déterminer la pertinence ou non de se présenter comme chef de file en fonction des moyens humains, techniques et financiers dont dispose le GAL.

Déjà réalisé :

0 Etat des lieux actualisé de la coopération
0 Un groupe de travail qui s'est réuni
0 Une liste de pistes de coopération

## Choisir entre coopération interterritoriale ou transnationale

Les deux types de coopération sont envisageables et soutenues de la même manière par les fonds FEADER. Elles répondent cependant à des besoins sensiblement différents :

- Besoin d'étendre son territoire et de développer une masse critique intéressante pour une reconnaissance au plan wallon
- Coopérer avec des territoires contigus pour un type de projets bien particuliers nécessitant une approche géographique (ex : route thématique, marque régionale, ...)



Attention aux fausses croyances ! Certains, peu habitués de la coopération, préféreront peut-être démarrer par une coopération avec des territoires plus proches et possédant la même « culture », le même cadre administratif, les facilités liées à la proximité et la langue. Ce n'est pas pour cela que le projet a plus de chances de succès et que la mise en œuvre sera plus simple ...



Archives LEADER+ : Balades sonores sur le territoire du GAL Culturalité en Hesbaye brabançonne





# Rechercher un ou des partenaire(s)



- Rédiger une ou plusieurs annonces coopération
- Lancer la recherche de partenaires en utilisant toutes les sources disponibles
- Préciser le profil du partenaire «idéal»

## Préciser le profil du partenaire souhaité en regard de chaque projet

Les partenaires sont nombreux sur le marché ! Définir le profil du partenaire recherché permettra de cibler le canal de recherche, de rentrer plus facilement dans les moteurs de recherche.

La qualité du partenaire est un atout majeur de la mise sur pied d'un partenariat !

Les éléments à déterminer sont :

- Les enjeux et caractéristiques physiques du territoire
  - L'intérêt, expérience, savoir-faire, capacité, volonté...
  - La proximité, complémentarité des approches, forme juridique, langue, types d'acteurs impliqués
- ...

La taille finale d'un partenariat doit dépendre du travail qu'il vise. Ce qui compte essentiellement, c'est la qualité de ses résultats et l'influence de ceux-ci sur le développement du territoire en général et du GAL en particulier.

## Diffuser une annonce coopération

La recherche de partenaires démarre par la rédaction d'une annonce coopération.

a) UE Partner Research tool : si elle est postée sur l'outil de recherche européen, elle sera de préférence rédigée en anglais, utiliser le formulaire disponible sur le portail du réseau européen [http://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/cooperation/partner-search\\_en](http://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/cooperation/partner-search_en).

b) Par le biais de la CAR : la CAR peut aussi transmettre une annonce coopération aux autres réseaux européens, de manière plus ciblée sur certains pays.

c) Par des contacts personnels ou les contacts des partenaires

Il convient de toujours répondre, même s'il s'agit d'un refus, à une annonce coopération envoyée par un GAL. Il se peut que, dans un autre cadre, ces premiers contacts puissent servir ou qu'ils aiguillent vers un partenaire plus intéressant.

Des exemples d'annonces coopération sont également disponibles sur le site de l'ENRD : [http://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/cooperation/partner-search\\_en](http://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/cooperation/partner-search_en)



*Il est beaucoup plus facile de trouver les partenaires adéquats si l'on sait clairement ce que l'on veut et si l'on est conscient du fait que, dans les meilleurs partenariats, chacun apporte sa contribution et en retire une valeur ajoutée.*

- Rédiger une liste de questions sur les partenaires potentiels auxquelles il faut trouver des réponses
- Préparer une description claire et complète des objectifs de coopération

## Gérer des contacts coopération

L'utilisation de mini-bases de données personnelles peut se révéler utile. Il s'agit de trouver la solution la plus adéquate par rapport aux solutions informatiques existantes.



### Sur Mac, gérer des contact grâce à Bento

Bento est un logiciel issu de la mouvance FileMakerPro, qui propose une solution très conviviale de gestion de données. Pour chaque projet de coopération transmis vers le Réseau, on peut aisément suivre les contacts, garder une trace des mails envoyés et de leur date, donner un statut au projet (en cours, terminé, abandonné, ...). Les données sont exportables vers un fichier XLS.

### Sur PC, logiciel gratuit ou bon marché

#### *Data Guardian*

Data Guardian est un éditeur de bases de données très simple, qui permet de créer facilement des répertoires, des carnets d'adresses, des mots de passe, des notes, toutes sortes de listes, etc. et de les répartir dans des catégories créées. Il est possible d'y insérer des photos et logos, des URL, des coordonnées, etc. Toutes ces informations peuvent être imprimées, copiées, supprimées, dupliquées.

#### *Excel*

Il est également possible de créer un tableur XLS qui permettra d'organiser les données par feuilles de calcul, de conserver une trace des contacts, les dates des mails importants, ....



Outil 6 : Check-list des questions relatives aux partenaires potentiels  
Outil 7 : Modèle d'annonce coopération transnationale / interterritoriale

# Lancer la coopération : des premières lignes à la mission préparatoire

A ce stade, ce qui est réalisé :

Plusieurs pistes de coopération sont identifiées. Un tri et une priorisation ont été effectués. Le Conseil d'administration a choisi le projet le plus pertinent et donné le feu vert pour que cette piste soit creusée. Il est important de lister les éléments dont on a besoin pour poursuivre et aller vers une mission préparatoire.

## Ecrire les premières lignes du projet



- S'informer sur le contexte administratif du territoire partenaire
- Installer des habitudes de communication par mail et téléphone
- Faire circuler un premier document de travail avec les bases du projet



Les premiers éléments à faire circuler entre partenaires ont pour but de vérifier que ceux-ci ont une base commune. Chaque référent au sein des différents territoires partenaires prendra le temps d'apporter à la note commune les éléments dont il dispose en termes d'enjeux et d'objectifs.

La note peut refléter les objectifs émis en deux parties :

- Les objectifs communs : ceux que l'on retrouve chez chaque partenaire
- Les objectifs spécifiques : ceux qui correspondent plutôt à des objectifs que chaque partenaire devra atteindre sur son territoire via le projet de coopération. Ces objectifs peuvent être différents pour chaque partenaire. Ils complètent les objectifs communs.

## Identifier les modalités de collaboration

- Identifier quel partenaire est le plus apte à être chef de file (suis-je prêt, ai-je envie ou la capacité d'être chef de file d'un projet de coopération ?)
- Déterminer qui accueillera la mission préparatoire
- Identifier la langue de travail (si besoin)

## Connaître le contexte coopération des partenaires

Il s'agit de connaître les éléments techniques liés à la coopération pour chaque partenaire (voir encart ci-contre)

## Prendre en compte les aspects interculturels

L'objectif principal est de mettre en lumière les différences culturelles, les partagées et les «utilisées» comme des atouts au sein du projet. Elles peuvent être mises en valeur, notamment dans les événements festifs et la communication.

## Se donner une planification réaliste

Construire un projet porté par différents partenaires demande un certain temps car il faut se mettre d'accord sur un vocabulaire commun c'est-à-dire définir ce que recouvrent les mots utilisés (même pour des partenaires de même langue), faire comprendre les apports ou les attentes de chaque partenaire, définir ensemble ce qu'on veut faire et pourquoi.

Les procédures administratives variant d'un État membre à l'autre, chaque partenaire doit se renseigner sur les exigences et les délais spécifiques de son autorité de gestion et se procurer les mêmes informations (budget, règles d'éligibilité, timing, procédures de sélection,...) concernant les pays des partenaires avec lesquels il veut travailler. Par exemple, les différences entre les calendriers nationaux relatifs à la mise en œuvre peuvent rendre la collaboration extrêmement difficile: il vaut mieux le savoir avant d'être trop impliqué.

### Présentation des réseaux nationaux :

[https://enrd.ec.europa.eu/networking/nrn-profiles\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/networking/nrn-profiles_en)



Outil 8 : Extrait du Guide EQUAL «Conseils en matière de planification»

## Organiser la mission préparatoire



- Se donner des objectifs communs
- Élaborer un pré-programme d'actions
- Réfléchir sur les rôles et responsabilités de chacun
- Élaborer un pré-budget prévoyant des moyens financiers et humains.

### Check list avant - pendant - après

#### A adapter selon que l'on accueille ou que l'on se déplace chez le partenaire !

En termes de préparation :

- Préparer et échanger des supports de présentation des territoires (photos, PPT, vidéos, ...)
- Sensibiliser les élus avant la mission préparatoire (veiller à la présence des élus pour l'accueil « officiel » de la délégation)
- Répartir les rôles entre partenaires et préciser les modalités de prise en charge des différents frais
- Lister les personnes à inviter (élus, porteurs de projet, techniciens, associations, ...)
- Dresser un ordre du jour et répondre aux objectifs tant de convivialité et connaissance de l'autre que de construction du projet.
- Prévoir tous les aspects logistiques et techniques (hébergements, visites, repas, transports, ...) en valorisant les atouts de la région (chambres d'hôtes, par exemple)
- Vérifier les besoins en terme de traduction / interprétation

En termes d'animation :

- Se fixer et respecter un programme de travail
- Identifier le rapporteur / l'animateur de la mission
- Evaluer la capacité à travailler ensemble
- Formaliser des objectifs communs
- Engager la négociation sur la répartition des rôles

En termes de suivi :

- Faire la synthèse de la rencontre et la faire valider par les partenaires
- Communiquer sur les résultats
- Valider l'intérêt des partenaires locaux
- Se mettre d'accord sur un premier plan d'action et un calendrier

En termes de résultats :

- Rédiger le rapport
- Disposer des éléments pour la fiche projet
- Elaborer un plan d'action et son calendrier
- Compléter la matrice de responsabilités

#### Règle particulière (pour la Wallonie)

Les dépenses d'un montant maximum de 3.000€ engendrées par les démarches préalables au montage d'une fiche projet de coopération transnationale peuvent être financées dans le cadre d'une mission préparatoire, mission n'aboutissant pas nécessairement à la réalisation d'un projet.

Afin d'éviter toute « mauvaise surprise », quelques règles doivent impérativement être respectées...

Avant toute mission, un formulaire de demande sera introduite auprès de l'administration Wallonie-Bruxelles International (WBI), document (cfr. annexes) détaillant les points suivants :

- Lieu de la mission préparatoire,
- Thème envisagé pour le projet de coopération,
- GAL(s) ou territoire(s) avec qui le projet est étudié,
- Budget (de la mission préparatoire),
- Nom et qualité des personnes participant à la mission (maximum 2 personnes),
- Etat d'avancement des échanges qui ont déjà eu lieu (éventuellement joindre copie des emails),
- Pertinence et nécessité du déplacement,
- Actions prévues, nombre et qualité des personnes rencontrées.

Le budget pourra couvrir des frais de déplacement, d'hébergement et restauration (pour 2 personnes maximum). Aucun frais de personnel ne sera éligible dans le cadre de cette mission, aucune avance ne sera versée.

Les dépenses éligibles relatives à une mission préparatoire ne seront admissibles qu'après la date de l'accord écrit de l'Administration et seront, bien évidemment, soumises aux règles d'éligibilité en vigueur. Aucun effet rétroactif ne peut être envisagé.

Après la mission, il y aura lieu de rédiger un rapport comprenant :

- Le nom et la qualité des personnes rencontrées,
- Les comptes-rendus des rencontres, des réunions de travail,
- La valeur ajoutée qu'a eue la mission préparatoire pour la rédaction de la fiche-projet définitive, OU
- Les raisons pour lesquelles la mission préparatoire ne débouche pas sur une fiche-projet,
- Le planning pour introduire la fiche-projet, s'il y a lieu.

Enfin, préalablement à toute dépense afférente à la coopération transnationale, contacter Sylvain Grosjean (s.grosjean@wbi.be ou 02 / 421 86 17) afin de l'informer du projet, quel qu'en soit l'avancement.



Outil 9 : Matrice de responsabilités

Outil 10 : Fiche projet «mission préparatoire»

# Rédiger la fiche projet



- Finaliser les deux annexes du Manuel relatif à la mise en oeuvre du volet «coopération» de la mesure LEADER et la fiche projet demandée par la Wallonie.
- Introduire son projet auprès de l'administration de coordination du PwDR<sup>1</sup>.



*L'accès à la coopération sur le territoire wallon passe par l'élaboration d'une fiche projet.*

*La fiche projet doit présenter les différentes actions qui vont être mises en place pour concourir aux objectifs définis entre les partenaires et préciser le rôle et les apports de chacun d'eux. Il est important de préciser clairement - entre partenaires et dans la demande de financement - ce que la coopération apporte de plus et les engagements donnés par chaque territoire pour garantir la nature commune du projet.*

## Se donner des objectifs

- Déterminer des objectifs spécifiques, réalistes et accessibles pour le projet de coopération

Pour établir un ensemble d'objectifs réalistes, on peut recommander la formule SMART

## Elaborer un programme d'actions et le valider

Objectif :

- Rechercher une synergie apportant aux actions de chaque territoire une valeur ajoutée dont elles n'auraient pas bénéficié si elles avaient été mises en oeuvre séparément.

Il est important de justifier le projet (diagnostic du besoin, justificatif du choix, aspects innovants,...), de faire ressortir les compétences de chaque partenaire, d'anticiper les aspects de diffusion et de pérennité.

Il est nécessaire d'avoir des négociations en parallèle avec l'administration «Wallonie-Bruxelles International» pour les projets de coopération transnationale et avec les administrations fonctionnelles concernées pour les projets de coopération interterritoriale.

## Définir les rôles et les responsabilités de chacun

Objectif :

- Déterminer les responsabilités de chaque partenaire du projet et définir le rôle de chacun dans la mise en place et le suivi de l'action.

Chaque partenaire doit voir clairement son rôle et les actions à mener, il est donc nécessaire de découper le pro-

jet par grandes phases et d'identifier de manière précise les différentes actions et les moyens humains et financiers pour les mener à bien. Ces éléments sont à élaborer en parfaite coordination entre tous les partenaires. Il faut donc rester vigilant sur la bonne implication et participation de chacun notamment sur le plan financier.

Le GAL, désigné comme chef de file sur la base de l'accord de coopération, assume une fonction de pilotage et de coordination des actions de coopération. Il doit prendre en charge le suivi administratif et financier et mettre en place les mesures nécessaires pour assurer une cohérence entre les diverses actions locales.

Les GAL partenaires ont une responsabilité administrative et financière non seulement vis-à-vis du chef de file du projet et des éventuels autres partenaires pour les actions pour lesquelles ils se sont engagés mais aussi envers les autorités de contrôle.

Il est important de faire signer des accords clairs de coopération précisant le rôle de chaque partenaire et son implication tant financière que dans la mise en oeuvre du projet ou des actions sur son territoire.



## Outils de traduction

Il existe des traducteurs de base en ligne : Systran, Google traduction, ...

Par ailleurs, il est important de travailler avec des traducteurs maîtrisant le vocabulaire lié au développement rural. La CAR peut fournir des contacts sur demande.



Outil 11 : Fiche projet

Outil 12 : La formulation d'objectifs de manière SMART

Outil 13 : Accords de partenariat

Outil 9 : Matrice de responsabilités

1: Contacter DGO 3

Personne de contact : Anne DETHY

Tél :081/649.442 Mail : anne.dethy@spw.wallonie.be

## Définir l'affectation des moyens financiers, techniques et humains

Pour les GAL wallons partenaires d'un projet de coopération, la règle wallonne du cofinancement est de mise. Son budget sera réparti de la manière suivante : 10% du montant de l'action sont à charge du GAL, le reste sera réparti entre l'UE (38,7%) et la RW/CF/CG (51,3%).

Il est important de définir et préciser :

- Les principaux postes du budget (personnel, fonctionnement, expertise, communication, traduction,...)
- Le matériel spécifique nécessaire (ordinateur, vidéoconférence, webcam, ...)
- Les financements mobilisés
- Le mode de répartition des financements et la façon dont les factures seront prises en charge, surtout pour celles qui concernent directement l'action commune et donc l'ensemble des partenaires
- Un calendrier de mise en oeuvre à valider

Dans la mise en oeuvre d'un projet de coopération, sont admissibles les dépenses destinées :

- à la mise en oeuvre de l'action commune
- au fonctionnement éventuel de structures communes
- au fonctionnement interne des partenaires lié au projet de coopération

Les dépenses sont admissibles dans toutes les zones concernées par la coopération sur le territoire de l'Europe des 27 et dans les pays tiers (Maroc, ...). Les règles du document d'éligibilité des dépenses annexé à l'arrêté ministériel sont d'application.

## Définir des indicateurs pour l'évaluation

- Se référer au guide d'auto-évaluation.
- Déterminer des indicateurs en fonction du type de projet et les négocier avec l'administration.

### Sélection des projets en Wallonie

Les demandes d'aide (fiche projet) doivent être déposées auprès de la DGARNE-Direction des programmes européens, et une copie transmise auprès de l'administration «Wallonie Bruxelles International» pour les transnationaux et auprès des administrations fonctionnelles régionales ou communautaires pour les interterritoriaux pour le 15 septembre et le 15 février de chaque année.

Ces demandes définitives approuvées par le Conseil d'administration et signées par le Président de l'ASBL seront transmises par courrier auprès de la DGARNE-Direction et par courriel aux autres administrations concernées.

La validation devrait intervenir dans les 2 à 3 mois par le Gouvernement wallon après avis du Comité de sélection.



Archives LEADER+ : Balades sonores sur le territoire du GAL Entre-Sambre et Meuse

## Contact au sein des Administrations

### Wallonie-Bruxelles International

Madame Pascale DELCOMMINETTE  
à l'attention de Sylvain Grosjean  
Place Saintelette, 2  
1080 Bruxelles

Téléphone : +32 421 86 17  
Courriel : s.grosjean@wbi.be

*En ce qui concerne le suivi financier et le traitement des déclarations de créance :*

### Wallonie-Bruxelles International

Madame Pascale DELCOMMINETTE  
à l'attention du Service audit et Contrôle  
Dominique Neef de Sainval  
Place Saintelette, 2  
1080 Bruxelles

Téléphone : +32 421 86 04  
Courriel : d.neefdesainval@wbi.be

### Direction Générale Opérationnelle Agriculture, Ressources naturelles et Environnement

Monsieur Serge BRAUN  
Chaussée de Louvain, 14  
5000 Namur

Téléphone : +32 (0) 81 649.688  
Fax.: +32 (0) 81 649.455  
Courriel : serge.braun@spw.wallonie.be

## Piloter le projet

A ce stade, ce qui est réalisé :

Le projet est accepté par la Région wallonne. Les partenaires ont également leur projet approuvé et le financement assuré. Le partenariat est en place ... Le pilotage du projet peut enfin démarrer. Il s'agit de matérialiser les éléments contenus dans la fiche projet mais aussi dans l'accord de coopération et la matrice de responsabilités déterminés dans les étapes précédentes.



- Mettre en place une structure adéquate pour le pilotage du projet tant au niveau local qu'au niveau partenarial
- Encadrer le projet dans ses différentes étapes
- Gérer les « affaires courantes » du projet

## Prendre les mesures pour assurer son rôle de chef de file

Il est important que le partenaire choisi comme chef de file désigne en son sein une personne pour assurer la coordination de l'ensemble du projet de coopération. Pour assumer son rôle efficacement, le coordinateur aura à sa disposition :

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

Composante du projet	Actions à mener et date de livraison	Personne ou organisme responsable	Résultats attendus	Indicateurs de suivi et d'évaluation

La gestion financière d'un projet de coopération est souvent compliquée par des procédures et des exigences différentes selon les partenaires. Il est donc recommandé d'associer les financeurs et les personnes chargées du suivi financier des organismes partenaires très en amont de la mise en œuvre des premières actions de coopération.

## Se doter d'un comité de pilotage partenarial

### Les modalités et instance de pilotage du projet

Au delà de la coordination, il est essentiel de prévoir régulièrement des réunions de « pilotage » dont l'objet est d'assurer un suivi de la mise en œuvre du projet. Ces réunions, organisées avec une périodicité adaptée à la nature du projet, doivent rassembler au moins un représentant de chaque territoire partenaire afin de faire le point sur l'avancée des actions programmées, pointer les problèmes, identifier d'éventuelles opportunités complémentaires, entériner des changements d'objectifs, etc. Ces réunions représentent un investissement important en temps de travail et en ressources financières. Elles nécessitent une préparation rigoureuse et peuvent être organisées « en tournante » sur les différents territoires partenaires de façon à donner à chacun l'occasion de appréhender la réalité de terrain de chacun des partenaires, ou en un lieu plus central.



Archives LEADER+ : Eclats de marbre et de pierre (GAL Au Fil de la Pierre - GAL Botte du Hainaut)



Outil 15 : Les bonnes pratiques financières en matière de coopération

# Conduire et suivre le projet de coopération

## Se doter d'un chargé de mission «coopération»

### Objectifs :

- Allouer des ressources humaines au projet, recruter
- Doter le projet d'un référent, d'un technicien chargé de son animation

### Éléments de méthode :

Le chargé de mission coopération peut être le coordinateur, un porteur de projet ou encore une personne spécialement engagée pour la gestion du projet. Dans tous les cas, il s'agit d'assurer l'animation, en sachant que les projets de coopération peuvent être énergivores.

Une réflexion sur le profil requis pour ce genre de mission n'est pas inutile. Elle peut se faire avec le groupe de travail coopération avant d'être validée par le Conseil d'administration.

## Des outils de communication efficaces entre partenaires

### Objectif :

- Mettre en place les canaux de communication adéquats et se mettre d'accord sur leur utilisation

### Éléments de méthode :

La communication entre partenaires transnationaux se fera en bonne partie à distance. Afin de limiter les coûts de fonctionnement (téléphone), il est envisageable d'installer/ de s'équiper de l'un ou l'autre logiciel de communication et d'un peu de matériel (en ayant vérifié au préalable que les partenaires sont des utilisateurs réguliers d'Internet).

### Les principaux outils de communication à distance sont :

- Skype : chat, vidéoconférence, envoi simultané de fichiers (même lourds) : [www.skype.com](http://www.skype.com)
- MSN : idem [www.messenger.com](http://www.messenger.com)

Les courriels, les contacts téléphoniques sont précieux et utiles mais il est toujours important de prévoir des rencontres entre partenaires (à prévoir dans la fiche projet).

## Outils de suivi du projet

De par la diversité de ses composants, le projet de coopération est plus complexe encore à gérer qu'un projet « classique ». Il est d'autant plus nécessaire de bien organiser les choses, de répartir les tâches entre les différents partenaires et de prévoir les outils de suivi appropriés.

## Les comités de projet, étapes pour faire le point

Le comité de projets est obligatoire, direz-vous ! Qu'à cela ne tienne ...

Dans le cadre d'un projet de coopération, il est l'occasion de montrer à travers les actions menées :

- Comment la coopération renforce la stratégie locale
- Comment elle peut générer un élan d'innovation
- Quelles nouvelles compétences s'acquièrent pour l'équipe mais aussi le territoire
- Quels nouveaux partenariats le projet suscite sur le territoire
- (Dans le cadre du transnational) comment la dimension européenne est perçue par les partenaires, les bénéficiaires, les habitants, ...



Archives LEADER+ : Vergers conservatoires



Outil 14 : Profil du chargé de mission coopération

Outil 15 : Les bonnes pratiques financières en matière de coopération

Outil 16 : Autres outils de gestion et de suivi (DC, ...)

Outil 17 : Rôle de la CAR

## Transversal : Communiquer tout au long du projet



- Communiquer pour mobiliser
- Assurer la diffusion des résultats
- Participer au processus de capitalisation



Chaque étape du projet de coopération demande une communication adaptée aux objectifs et aux publics visés. la communication contribue en effet à mobiliser les acteurs, créer de nouveaux partenariats, capitaliser les bonnes pratiques et de fait augmenter la capacité de développement du territoire.

### Les étapes -clés de communication : publics cibles - objectifs - outils

#### Sensibiliser les acteurs locaux à la coopération

Public-cible : les élus et la société civile (associations, cibles liées au thème du projet, personnes ayant participé à la rédaction du PDS, ...)

Objectifs :

- Informer de manière large des porteurs de projets et partenaires potentiels
- Convaincre de la valeur ajoutée de la coopération
- Mettre en place un premier noyau de partenaires locaux intéressés

Outils de communication :

- Courriers personnalisés
- Prospectus de présentation de la démarche coopération (avec des exemples concrets)
- PPT présentant le diagnostic coopé

#### Capitaliser et diffuser les bonnes pratiques

Public-cible : le GAL, les techniciens des GAL wallons et européens, les Réseaux wallon et européen, les gestionnaires d'autres programmes européens

Objectifs :

- Faire connaître le territoire à l'extérieur
- Partager et mettre en perspective les pratiques

Outils de communication :

- Une fiche de présentation d'expérience
- Un PPT de présentation du projet
- Des articles pour les magazines du Réseau
- Un poster récapitulatif du projet

#### Informier le Conseil d'administration, le partenariat du GAL et les bailleurs de fonds

Public-cible : les membres du GAL, les administrations régionales et communautaires, les Conseils communaux, ...

Objectifs :

- Faire des acteurs du territoire les promoteurs / ambassadeurs de la coopération
- Informer de l'état du projet avant de passer à l'étape suivante

Outils de communication :

- Une lettre d'information interne (par courriel, par exemple)
- Une lecture/analyse des tableaux de bord de projet présentée en réunion
- Les comités de projets

#### Communiquer régulièrement sur les acquis et les résultats du projet

Public-cible : les habitants des différents territoires, les autres GAL, les administrations régionales et communautaires, les Réseaux européen et wallon

Objectifs :

- Faire connaître le territoire à l'extérieur

Outils de communication :

- Une brochure, une lettre d'information co-élaborée par l'ensemble des partenaires
- Un séminaire final, une soirée-débat
- Un événement festif
- Des articles dans les bulletins communaux
- Activation de la presse locale et régionale (+ télé et radio)
- Une vidéo retraçant les étapes du projet



Outil 18 : Un bulletin d'information interne

Outil 19 : Trucs & ficelles pour un plan de communication + tableau récapitulatif des actions communication



## Transversal : Mettre en place le dispositif d'évaluation



- Mettre en place le dispositif
- Se donner une programmation pour réaliser l'évaluation
- Mettre sur pied une méthode et des outils d'animation d'évaluation avec l'ensemble des partenaires



*Les GAL sont tenus de mener une démarche d'auto-évaluation. Comme les projets locaux, le projet de coopération doit être évalué selon les modalités fixées par l'administration.*

*Le projet de coopération transnational est particulier par la nature du partenariat, les compétences requises, les actions communes menées et l'organisation que cela nécessite.*

## Un dispositif d'évaluation commun aux partenaires

### Choisir ensemble le dispositif en début de projet

Beaucoup de GAL reconnaissent la nécessité d'aborder la question du suivi et de l'évaluation dès le début du projet de coopération. Une évaluation efficace permet en effet d'accroître la qualité du projet, et également de répondre aux exigences extérieures imposées par les mécanismes de financement LEADER.

Le suivi et l'évaluation sont les deux volets d'une même opération. Le dispositif mis en place doit être clair, ciblé sur les principaux objectifs, facile à utiliser et à comprendre. Il doit surtout **avoir été élaboré ou choisi en commun par l'ensemble des partenaires.**

Le système choisi doit également être à même de tenir compte des aspects quantitatifs et qualitatifs du projet :

**Évaluation quantitative** – prévoir des éléments de suivi: des objectifs précis traduits en actions spécifiques ainsi que des indicateurs quantitatifs doivent être atteints à des dates fixées d'avance. Les actions sont ensuite revues par le groupe de pilotage. L'évaluation peut alors constituer une simple prolongation de la procédure de suivi.

**Évaluation qualitative** – il existe également des exemples d'évaluation particuliers, destinés à apprécier les effets et les changements plus immatériels provoqués par la coopération. De telles évaluations reposent généralement sur des outils d'examen spécifiquement conçus et utilisés avec les représentants des partenaires au début et à la fin du projet.

Les éléments à évaluer relatifs à la coopération peuvent être :

- Comment la coopération renforce la stratégie locale
- Comment elle peut générer un élan d'innovation
- Quelles nouvelles compétences s'acquièrent pour l'équipe mais aussi le territoire
- Quels nouveaux partenariats le projet suscite sur le territoire
- (Dans le cadre du transnational) comment la dimension européenne est perçue par les partenaires, les bénéficiaires, les habitants, ...

### Guide d'auto-évaluation

De nouveaux guides d'auto-évaluation seront élaborés dans les prochains mois afin d'aider les GALs dans leur démarche. La Cellule d'Animation du Réseau vous tiendra évidemment au courant de la sortie de ces guides.

**Partie 2**  
**Exemples de**  
**projets de coopération**  
**LEADER 2007-2013**



## Pêche en pays d'Ourthe

Coopération interterritoriale

**GAL PORTEUR DE PROJET :**  
**GAL Pays d'Ourthe**

**BUDGET TOTAL : 183.100 €.**

### DESCRIPTION DU PROJET

Mise en place d'une promotion « pêche » à destination des pêcheurs individuels, des groupes, des écoles et entreprises via des journées incentive. Le site web a été complètement revu et propose aujourd'hui des produits combinés pour la pêche d'un jour mais aussi de plusieurs jours. C'est le cas du produit Randomouche, un forfait de deux jours à destination des pêcheurs à la mouche confirmés, proposant deux journées de pêche en rivière sur quatre sites et l'hébergement dans un hotel local à demi-pension. Autre produit original Tram, rivière et chocolat à destination des groupes avec en point final la visite d'une chocolaterie. Ou encore Pêche entre copines, une activités ouvertes aux filles, avec initiation et découverte de la rivière.

En termes de création d'emploi direct, c'est une personne qui a été engagée à mi-temps par RIVEO pour la coordination du projet LEADER.

Les animations tourisme pêche et le volet investissement (subsidé par les communes, la Province et le Commissariat Général au Tourisme) ont permis l'engagement d'un équivalent temps plein en plus du mi-temps

Leader). Directement, les opérateurs touristiques (hotels, gîtes, attractions) tirent un bénéfice de la collaboration avec RIVEO, leurs sites et infrastructures étant intégrés dans les produits touristiques créés.

Quelques chiffres :

- nombre de partenaires HORECA + sites touristiques (+/- 30)
- nombre de produits touristiques combinant pêche et tourisme (12)
- nombre de participants / visiteurs, (pêche 800 en 2009 – 1600 en 2010. Visiteurs site : 13600 en 2009 – 12767 en 2010)

## Réseau de jardins naturels

Coopération interterritoriale

**GAL PARTENAIRES :**  
**GAL Haute Sûre Forêt d'Anlier et GAL Cuestas**

**BUDGET TOTAL : 165.500 €.**

### DESCRIPTION DU PROJET

Face au recul général de la biodiversité, la nature « ordinaire » que l'on peut accueillir et observer chez soi, dans les parcs ou le long des chemins, prend tout son sens au regard des menaces qui pèsent sur la nature « extraordinaire » (à forte naturalité) au sein de laquelle les espèces rares ou en voie de disparition font l'objet de mesures particulières de conservation, dans les sites protégés notamment.

Mieux connaître la nature proche de chez soi, c'est apprendre à l'apprécier, lui donner la place dans les jardins privés et voir progressivement les surfaces tondues remplacées par des prairies fleuries. Au-delà des importantes superficies que représentent, cumulés, les jardins privés, la pratique du jardinage naturel permet de réduire considérablement les quantités de pesticides utilisées. En effet, une part de la contamination des milieux naturels est liée à l'utilisation de pesticides par les particuliers.

Les espaces publics constituent également un réservoir potentiel de biodiversité. Des pratiques de gestion plus extensive adaptée à l'usage des lieux peuvent ainsi contribuer à l'amélioration de la biodiversité au cœur des villes et des villages.

Actuellement, le secteur professionnel propose peu d'alternatives aux plantes horticoles qui sont préférées aux espèces indigènes. Par ailleurs les architectes de jardin ont un rôle important à jouer dans la mise en place de mesures accueillantes pour la nature dans les projets d'aménagement de jardin.

Les publics cibles sont les gestionnaires des espaces verts communaux, les particuliers et les entreprises horticoles.

# Développement de l'agroforesterie

## **GAL PARTENAIRES :**

**les GAL wallons Pays des Condruses, Botte du Hainaut, et Racines et Ressources et les GAL français Pays d'Armagnac et Cévennes**

Coopération transnationale

**BUDGET TOTAL : 189.640 €**

## DESCRIPTION DU PROJET

La nature du projet porte d'abord sur l'étude des potentialités économiques de valorisation de la production ligneuse issue de l'agroforesterie : il s'agit d'identifier l'offre bois, les débouchés possibles et les perspectives de développement économique.

Le second aspect porte sur l'étude de faisabilité juridique de mise en place de plantation agroforestière et sur la proposition de pistes de solution permettant le développement de l'agroforesterie (état de la situation actuelle au niveau wallon, comparaison avec les législations françaises et européennes, identification des problématiques, des lacunes, et propositions d'amélioration).

Concrètement, les résultats de ces deux études ont fait l'objet d'actions de sensibilisation et d'information, et de publication de guides pratiques à l'attention des porteurs de projet agroforestier (agriculteurs, propriétaires fonciers, forestiers, etc.).

Le projet s'est décliné en 6 actions :

- 1 – Échange des connaissances et des compétences respectives.
- 2 – Expertise préalable du statut juridique de l'arbre en champ.
- 3 – Audit rural agroforestier.
- 4 – Guide de faisabilité de projets agroforestiers.
- 5 – Vitrine locale de sites agroforestiers démonstratifs.
- 6 – Relais multimédias : site web documentaire.

## A la rencontre de nos voisins

## **GAL PARTENAIRES :**

**GAL Culturalité en Hesbaye brabançonne, PG Hageland+, PG Leader Haspengouw**

Coopération transnationale

**BUDGET TOTAL : 400.000 €**

## DESCRIPTION DU PROJET

Les actions visent d'une part à renforcer le partenariat entre les trois territoires via la création de projets communs portés par des acteurs locaux et d'autre part, à améliorer la connaissance des citoyens sur leur région et les régions limitrophes ainsi que favoriser la rencontre entre ces derniers. Les actions envisagées au sein de ce projet sont donc très diverses et concernent différentes thématiques.

Dans ce cadre, les principales actions menées se divisent en deux volets. Le premier concerne les actions ponctuelles portées par les GAL (journée de lancement du projet, appel à projets, séances d'informations, ...)

Le second volet concerne les actions développées par des acteurs locaux des trois régions suite à un appel à projet : Pour faciliter l'émergence de partenariats locaux entre nos trois territoires, les trois GAL ont décidé de lancer en janvier 2012 un appel à projet dans quatre thématiques : agriculture, environnement, produits locaux et tourisme/culture. L'objectif de cet appel à projet n'était pas de monter des projets similaires dans les trois régions mais bien de monter des projets communs ayant des répercussions dans les trois régions. Ce qui implique pour chaque projet d'avoir un partenaire par région. Les projets sont financés à hauteur de 60% par le fonds Leader, les 40% restant devant être amenés par les 3 porteurs de projets.

# Annexes



## Outil 1 : Grille pour un état des lieux de la coopération sur le territoire

L'actualisation de la Stratégie de Développement Local peut se présenter de manière synthétique au moyen du tableau ci-dessous :

Sur mon territoire	
<b>Acteurs, associations, entreprises, structures déjà engagés dans des coopérations</b>	<b>Types de coopérations et actions menées</b>
Ex : Parc naturel	Ex : Projet Interreg 4C sur la préservation des pelouses calcaires - Recherche génétique croisée entre instituts de recherche sur les moutons rustiques - Brochure d'information présentant des expériences sur plusieurs pays - ... etc
L'expérience de mon GAL	
<b>Expérience LEADER précédente</b>	<b>Bilan</b>
Ex : Projet de coopé transnationale autour de la création d'un label touristique famille	Ex : Partenaire français très dynamique – toujours en contact avec le GAL Partenaire portugais : n'est plus sur un territoire LEADER A bien fonctionné : l'expertise croisée sur la notion de qualité A mal fonctionné :
Dans ma SDL	
<b>Eléments du diagnostic</b>	<b>Projets à renforcer, amplifier par de la coopération</b>
Eléments présents dans la SDL, pistes, ...	Actualisation des pistes, idées déjà reprises dans la Stratégie de Développement Local. Liste A PRIORI des projets locaux à renforcer par de la coopération et par quels types d'actions.

**En termes de méthode de travail, nous suggérons que le coordinateur s'entoure de l'équipe des chargés de mission pour faire cet état des lieux, cette actualisation. Par leur connaissance pointue des projets qu'ils mènent, ils peuvent apporter des éléments précis, des pistes et idées à développer.**

## Outil 2 : Exemple d'animation de sensibilisation à la coopération

Objectifs: Définir la coopération – avoir un langage commun – organiser un GT de personnes intéressées

Nbre de personnes: 15 à 20 participants

Durée: une soirée (1h30 à 2h)

Principes méthodologiques en 4 étapes :

1. partir des représentations des participants
2. faire produire par les participants une définition de la coopération, en lui donnant des caractéristiques
3. appliquer la définition à des situations vécues par le GAL
4. constituer un groupe de travail coopération

### **Etape 1 : S'appuyer sur son expérience positive ou négative de la coopération pour expliciter, dans des mini-récits, les représentations spontanées.**

Les participants sont invités à raconter brièvement une expérience vécue où ils ont fait preuve (ou ont été témoins) de coopération, ou au contraire, où ils ont manqué (ou ont été témoins d'un manque) de coopération.

Voici quelques exemples qui pourraient être évoqués par le groupe :

- des producteurs décident de s'unir pour vendre leurs produits
- une campagne de promotion OXFAM lors de petits déjeuners à l'école
- des bénévoles s'organisent pour piloter des personnes âgées vers les services
- un échange de jeunes Nord-Sud
- un projet LEADER autour de la création de vergers
- des communes travaillent ensemble pour proposer des circuits balisés

ou au contraire

- un producteur cesse ses activités faute de ne pouvoir partager certains coûts de production avec d'autres
- sans concertation avec les acteurs sociaux, un groupe de jeunes récoltent des vivres pour les démunis
- pour faire un voyage d'études, chacun se débrouille pour trouver le financement

A partir des éléments identifiés par les exemples, l'animateur dans sa conduite de réunion questionne ou reformule afin de noter sur un tableau à feuilles, les difficultés de la coopération et les raisons de coopérer.

### **Etape 2 : Construction d'une définition commune**

L'animateur demande aux participants s'ils sont d'accord avec les éléments repris sur le tableau comme étant les difficultés et les bonnes raisons de collaborer.

Ainsi, le groupe peut se construire sa propre définition de « coopération ».

Afin de « vérifier » si le groupe a bien mis en évidence les différents éléments et critères de ce qu'est la coopération, l'animateur peut faire appel à un extérieur qui viendra témoigner du succès d'un projet de coopération mis en place dans le cadre de LEADER. Ce témoignage pourrait mettre en avant :

- les actions communes menées
- les résultats obtenus (point de départ pour démontrer l'intérêt de coopérer)
- les contraintes rencontrées et solutions apportées (sans entrer dans des détails)

A partir de cette présentation, le groupe peut compléter sa définition ou vérifier s'il y a des éléments manquants. « Pourquoi le projet a-t-il été une réussite ? Quelles sont les conditions de réussite ? Quels sont les impacts pour le territoire et ses habitants ? »

La définition qui ressortira de cette étape est conçue comme un modèle général reprenant les traits génériques de la coopération. Même si cela peut sembler bateau à certains, la coopération n'est pas une référence commune à l'ensemble, n'est pas une habitude ou une évidence pour tous ... Les traits communs relevés et l'analyse approfondie d'un cas permettent d'établir :

- d'une part les caractéristiques de la coopération, les pré-requis et valeurs communes (partager un objectif commun, croire que c'est possible, évaluer régulièrement l'action, ...)
- d'autre part, les bonnes raisons de coopérer vues par le groupe (augmenter la portée d'un projet local, réunir un partenariat plus large, ...)

Eventuellement, la liste de critères peut être enrichie avec une liste que l'animateur aura préalablement réalisée ou bien celle réalisée par l'UNA française sous la programmation LEADER précédente (outil 3). Les équivalences et divergences entre les critères produits par les uns et les autres sont établies. De cette comparaison, ressort une liste type, celle produite après discussion du groupe.

L'étape peut se terminer en dressant la liste des caractéristiques de la coopération et les comportements qui permettent de manifester concrètement ces caractéristiques, les objectifs à mettre en application.

Exemple de tableau :

<b>Caractéristiques</b>	<b>Comportements</b>
Miser sur l'interdépendance	Expliquer, mettre à plat ce que chacun peut apporter dans le projet
Mobiliser et mettre ensemble des compétences différentes	Déterminer une répartition des tâches en fonction des compétences de chacun Aller « chercher ailleurs » les compétences utiles (formation, via le partenariat transnational, ...)
Vivre un gain collectif et individuel	Pouvoir dire précisément ce qu'on gagne à coopérer vers un même but Déterminer des actions locales et transnationales
...	
<b>Bonnes raisons de coopérer</b>	<b>Objectifs</b>
Augmenter la portée d'un projet local	Rechercher des territoires et partenaires qui ont la même vision que notre GAL (en Wallonie ou en Europe)
Réunir un partenariat plus large	Informar les associations, privés et élus du territoire et faire un appel à participation une fois le thème du projet identifié.

### **Etape 3 : Elargir la définition de la coopération obtenue à la situation précise du GAL**

La démarche consiste à raccrocher les caractéristiques et bonnes raisons de coopérer obtenues avec la stratégie du GAL et les thèmes que celui-ci développe. Il s'agit d'un moment-clé de la démarche. Cet exercice d'élargissement de la définition à des projets concrets, au contexte du GAL, permet de mettre le doigt sur des pistes à explorer qui peuvent déboucher sur des offres de coopération.

La question à laquelle répondre :

« Quelle plus-value la coopération apporterait-elle aux projets, thèmes développés par le GAL ? »

Exemple de tableau :

<b>Projets/thèmes du GAL</b>	<b>Pistes et bonnes raisons</b>
Création d'un panier du terroir : production, marketing, vente	Coopérer avec un territoire voisin pour élargir l'offre de produits du panier En France, ça fonctionne bien. Essayer de savoir pourquoi ...
...	

### **Etape 4 : Constituer un groupe de travail**

Il s'agit de proposer aux participants qui le souhaitent de poursuivre la réflexion sur la matière issue de cette soirée, de creuser les pistes évoquées et de faire des propositions aux instances du GAL (voir outils 4 et 5).



### Outil 3 : Les sept bonnes raisons de coopérer

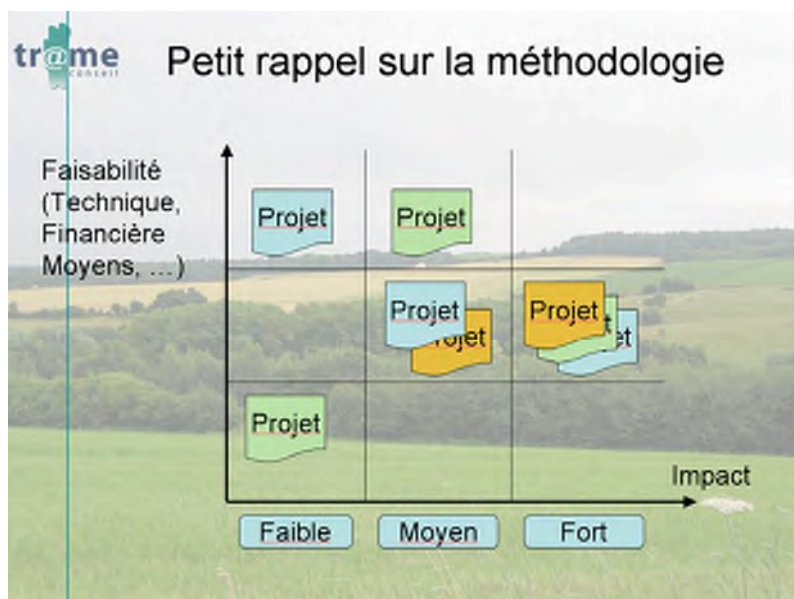
Les sept bonnes raisons de coopérer (Guide Coopé LEADER+ - UNA France) + liens vers des exemples de projets et bonnes pratiques coopération (voir par exemple Magazine de l'ENRD 2012 – « LEADER et la coopération », <https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/fms/pdf/8C9DF7E2-0F3D-B371-FBE4-C01C9989F6EF.pdf>)

### Outil 4 : Tableau « Bilan des offres et demandes »

Le tableau « Bilan des offres et demandes » est un outil complémentaire à la grille de priorisation des projets (outil 5). Il permet de lancer la discussion et d'analyser les idées émises en répondant à trois questions.

Porteurs de projets / idées identifiées	Ce qu'ils souhaitent faire en coopération	En quoi est-ce cohérent avec la stratégie du territoire ?	Quelles sont les difficultés et incompatibilités éventuelles ?
Titre du projet	Actions & objectifs	Lien avec la SDL , impact sur les objectifs, sur le territoire	Difficultés au niveau faisabilité technique, financière, ...

### Outil 5 : Grille de priorisation des pistes de coopération



#### 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.

## Outil 6 : Check-list des questions relatives aux partenaires potentiels

Cette check-list est utile autant pour caractériser le GAL partenaire et que pour rédiger l'annonce coopération (outil 7).

Quelles devraient être les caractéristiques (physiques, organisationnelles, historiques, aspects «activités» ou «expériences») des partenaires potentiels ?

Quelles contributions spécifiques (connaissances, expériences, compétences, etc.) attendez-vous d'un partenaire potentiel ? Quelles contributions viendraient renforcer votre propre dispositif ?

Y a-t-il des critères spécifiques auxquels les partenaires potentiels devraient répondre, par exemple la situation géographique, une langue commune, une expérience de collaboration étroite avec des PME, une expérience en gestion de projet de coopération ?

Qu'avez-vous (vous-même et votre partenariat de développement) à offrir à vos partenaires potentiels ?

La check-list peut également se faire en termes de **ressources disponibles** à l'aide d'un tableau comme celui-ci (à compléter pour le GAL partenaire mais également pour le GAL wallon) :

Ressources et conditions	Existent	Obtention possible	Obtention Peu probable
Une équipe de partenariat dont les membres possèdent les aptitudes, compétences et expériences adéquates			
Un chef d'équipe disposé à investir le temps nécessaire, à accueillir les visiteurs transnationaux, et bien informé sur les questions transnationales.			
Une équipe disposant de temps pour gérer les éléments transnationaux et les autres activités			
Des compétences linguistiques ou l'accès à des services de traduction ou d'interprétariat.			
Disponibilité de systèmes bureautiques et de communication (téléphones, fax, e-mail, ordinateurs avec accès à Internet, photocopieuse(s)).			
L'engagement marqué des acteurs clés de votre organisation.			
Un comité d'orientation du partenariat composé de structures soutenant le projet et d'organisations désireuses d'être associées, de donner une aide ou d'accorder des financements à votre travail transnational.			

Une autre manière de faire le point sur le partenaire « idéal » :

### Profil de votre partenaire idéal

Critère	Prioritaire	Souhaité
Pays		
Type et taille de l'organisation		
Approche		
Secteur		
Domaine de coopération		
Expérience du domaine ou du thème		
Type d'activités transnationales recherché		
Expérience transnationale préalable		
Langues de travail		

## **Outil 7 : Modèle d'annonce coopération transnationale / interterritoriale**

**L'annonce ci-dessous correspond au modèle utilisé au niveau européen pour la recherche de partenaire. Il constitue une base mais peut/doit être adapté et rendu plus attractif par l'utilisation de photos, d'une carte de situation, d'informations de contexte, ...**

**Après le modèle d'annonce se trouvent les premières pages de l'appel à partenariat lancé par le Pays de Déodatie. Il est composé de deux parties : l'offre de partenariat et une présentation du territoire et sa stratégie. Il constitue un exemple intéressant.**



## CLLD Cooperation OFFER

**Title of the proposed project** *(English)*

**Type of project** *(select as many as you want)*

<p><b>Cooperation within the MS</b></p> <p>Across regions</p> <p>Within the same region</p>	<p><b>Transnational cooperation</b></p> <p><input type="checkbox"/> Cross-border cooperation</p> <p>With other MSs (no shared border)</p> <p>Non EU countries</p>	<p><b>Sea basin cooperation</b></p> <p>Mediterranean</p> <p>Baltic</p> <p>North Sea</p> <p>Atlantic</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Brief summary of the project idea** *(max 800 characters)*

**Looking for partner located in the following types of areas** *(select as many items as you want)*

<p>National / Regional borders</p> <p>Inland</p> <p>Island</p> <p>Lakes and rivers</p> <p>Coastal</p> <p>Mountainous</p>	<p>Rural</p> <p>Peri-Urban</p> <p>Urban</p> <p>Small town</p> <p>Historic centre</p> <p>Densely populated residential area</p> <p>Segregated/deprived neighbourhood</p>	<p>Isolated / remote</p> <p>Sea basin</p> <p>Mediterranean</p> <p>Baltic</p> <p>North Sea</p> <p>Atlantic</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Looking for partner located in areas with the following assets** *(select as many items as you want)*

<p>High Nature Value</p> <p>Cropland</p> <p>Pasture</p>	<p>Forest</p> <p>Non-productive land</p> <p>Industry</p>	<p>Presence of relevant cultural sites</p> <p>Mineral extraction</p> <p>Protected areas</p>
---------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

Topic of the project (select up to 10 items)

<input type="checkbox"/> Innovation Research & Development New technologies Knowledge transfer / education / training activities Broadband / Internet / ICT Culture and Cultural heritage	Built environment Village, harbour renewal Public / community spaces / green areas Energy efficiency, retro fitting buildings Reconversion brownfield areas Rural infrastructures  Social inclusion / Public services Integrated service delivery Social services Transport & Mobility Education Health Housing Anti discrimination Social enterprises  Employment / job creation Access to labour market Work-private life reconciliation Self-employment Upskilling  Target groups: Youth Women Long term unemployed Homeless Elderly Migrants Fishermen Marginalised communities e.g. Roma People with disabilities Ex offenders Others
Agriculture & Farming Small farms Semi-subsistence farming Organic farming Livestock Animal welfare Young farmers Urban farming  Fisheries and aquaculture Fisheries Aquaculture  Forestry Food & Drink Marketing Supply chains / Producer organisations & Cooperatives Non-food products / Crafts Business development Economic diversification Tourism / Territorial branding	
Natural environment & Resources / Landscape Climate change mitigation / adaptation Local energy production / renewable energies Circular economy / bio, green economy	
Governance Community development Rural Urban linkages	
<b>Additional keywords:</b> (up to 3)	

## OBJECTIVE

**Initial position / background / local context of the proposed project** (max 800 characters)

*The starting situation or local context in which the projects is going to operate*

**Proposed objectives / target group and activities** (max 800 characters)

**Country and /or kind of partner you are looking for** (ALL EU in case the interest is on any EU country)

**Languages spoken by your LAG staff**

## Outil 8 : Extrait du guide EQUAL « Conseils en matière de planification »

*En matière de planification, les conseils suivants peuvent se révéler utiles*

Tâchez d'impliquer dans la planification au moins une personne expérimentée en conception de programmes de travail transnational et en gestion de coopération. Si votre GAL ne dispose pas d'une telle personne, consultez une personne ayant acquis cette expérience précédemment soit dans le cadre LEADER soit dans d'autres programmes de coopération.

Veillez à ce que le groupe de pilotage, les partenaires clés et le personnel clé soient pleinement conscients de l'engagement de coopération et de sa correspondance avec leurs objectifs de travail, plans et budgets nationaux.

Assurez-vous que le travail transnational bénéficie de ressources adéquates. En cas de problème concernant le temps et les budgets consacrés, tâchez de les résoudre sans délai et de procéder aux changements nécessaires. Rédigez une check-list explicite des ressources.

Veillez à ce que tous les partenaires assument le rôle convenu, endossent la responsabilité qui a été fixée et bénéficient clairement de la coopération transnationale. La réussite de l'ensemble du partenariat transnational en dépend.

Assurez-vous que les partenaires de votre GAL comprennent le plan que vous négociez avec vos partenaires transnationaux et qu'ils l'approuvent.

Prévoyez de communiquer régulièrement des informations sur les progrès du travail transnational.

Prenez des dispositions pour organiser des réunions d'information et rédiger un bulletin interne ou une lettre d'information, sans oublier d'inscrire le travail transnational à l'ordre du jour de chaque réunion du partenariat.

## Outil 9 : Matrice de responsabilités

Responsabilités	Chef de file		Partenaire 1		Partenaire 2	
	Tâches	Deadline	Tâches	Deadline	Tâches	Deadline
<b>1. Organiser la première rencontre</b>						
Accueillir						
Inviter						
...						
<b>2. Rédiger la fiche-projet</b>						
...						
...						
<b>3. Suivre administrativement le projet</b>						
Rapports d'activités						
Rapport financier						

Programme wallon de Développement rural 2014 – 2020  
LEADER : Mesure 19.3.A : Missions préparatoires aux projets de coopération transnationale



**Demande d'autorisation de mission préparatoire**

Les dépenses d'un montant **maximum de 3.000,00 €** engendrées par les démarches préalables au montage d'une fiche projet de coopération transnationale peuvent être financées dans le cadre d'une mission préparatoire, mission n'aboutissant pas nécessairement à la réalisation d'un projet. La prise en charge se limitera aux frais engendrés par le déplacement de **deux personnes maximum**.

Les frais présentés en tant que mission préparatoire concernent uniquement les dépenses qui sont à charge des GAL wallons lors de leur déplacement sur le territoire du GAL étranger. Dans le cas d'accueil de partenaires étrangers par un GAL wallon, les frais sont à imputer à la fiche projet appui-technique.

Avant toute mission préparatoire, le présent formulaire de demande d'autorisation de la mission devra être rempli et transmis par mail au moins deux semaines avant le début de la mission à Wallonie-Bruxelles International ([s.grosjean@wbi.be](mailto:s.grosjean@wbi.be)) qui statuera sur l'opportunité du déplacement. Si l'avis de l'administration est favorable, la mission préparatoire sera officiellement autorisée par un courrier de l'administratrice générale de Wallonie-Bruxelles international.

Pour rappel, en vertu du guide d'éligibilité des dépenses et sous réserve de **l'accord préalable** de Wallonie-Bruxelles International, deux missions préparatoires par projet et par partenaire de coopération sont possibles, dans la limite de l'enveloppe maximale de 3000 € par projet, et si la nécessité l'impose. Seuls les frais de déplacement, de logement et de restauration sont éligibles. Lors de l'établissement de la déclaration de créance, l'ensemble de ces frais devra être justifié (facture ou autre pièce probante et preuves de paiement).

Pour toute dépense dont le montant total pour un même prestataire est supérieur à 250 €, la mise en concurrence reste obligatoire. En ce qui concerne le **logement**, le prix par nuitée sera plafonné selon le barème établi par le SPF Affaires étrangères. Ceux-ci varient donc selon les pays et sont repris dans le tableau joint. Attention, c'est donc bien le montant total de la prestation et non le montant payé par nuit qui détermine la nécessité d'une mise en concurrence.

Concernant les frais de **déplacements en voiture**, ceux-ci sont calculés sur base du nombre de kilomètres parcourus multipliés par le barème d'application dans la fonction publique wallonne, auxquels il faut ajouter les éventuels péages et parkings.

Pour la **restauration**, le caractère raisonnable des dépenses sera laissé à l'appréciation de Wallonie-Bruxelles international.

De manière générale, il vous est demandé de systématiquement choisir le **service le moins cher**. Si cela n'était pas possible, votre choix devra être justifié. Les frais supplémentaires générés pour un voyage en première classe ou en classe affaire ne sont par exemple pas éligibles.

En plus du tableau ci-dessous complété, nous vous invitons à nous joindre les **PV/rapports/échanges de mails**,...qui témoignent de l'état d'avancement des contacts déjà entrepris avec vos partenaires étrangers concernant la mission dont il est question.

Une **lettre d'intention** de coopération signée par le président ou autre autorité responsable de chaque GAL / partenaire impliqué dans le projet potentiel de coopération devra être jointe.

Toute **modification** de la demande initiale devra être communiquée à Wallonie-Bruxelles International avant le début de la mission préparatoire.

Enfin, il vous est demandé, une fois la mission terminée, de nous fournir un **rapport de mission** relatant le déroulement de celle-ci et l'évolution de vos projections en ce qui concerne votre coopération future. Celui-ci doit être joint à la déclaration de créance et doit notamment comprendre :

- le nom et la qualité des personnes rencontrées,



- les comptes rendus des rencontres et des réunions de travail,
- la valeur ajoutée de la mission préparatoire pour la rédaction de la fiche projet OU les raisons pour lesquelles la mission préparatoire ne débouche pas sur une fiche projet,
- Le planning de la fiche projet.

- **Le GAL demandeur**

<u>Nom du GAL demandeur de la subvention :</u>
<u>Nom et titre de la personne de contact :</u>
<u>Adresse du contact :</u> <u>Téléphone :</u> <u>E-mail :</u>

- **Les partenaires**

GAL ou territoire(s) avec lesquels le projet est étudié :

<b><u>Nom du Partenaire 1 :</u></b>
<u>Pays et Région :</u>
<u>Nom du (de la) président(e) / Responsable :</u>
<u>Nom de la personne de contact :</u>
<u>Adresse du contact :</u> <u>Téléphone :</u> <u>E-mail :</u> <u>Langues parlées/comprises :</u>
<b><u>Nom du Partenaire 2 :</u></b>
<u>Pays et Région :</u>
<u>Nom du (de la) président(e) / Responsable :</u>
<u>Nom de la personne de contact :</u>
<u>Adresse du contact :</u> <u>Téléphone :</u> <u>E-mail :</u> <u>Langues parlées/comprises :</u>

- **Le projet de coopération transnationale pour lequel la mission préparatoire est demandée**

<u>Thème envisagé :</u>
<u>Lieu de la mission préparatoire :</u>
<u>Date de la mission préparatoire :</u>
<u>Etat d'avancement des contacts :</u>
<u>Noms et qualité des personnes qui participeront à la mission (max 2 personnes) :</u>
<u>Pertinence et nécessité du déplacement :</u>
<u>Actions prévues :</u>
<u>Nombre, nom et qualité des personnes rencontrées :</u>

- **Budget de la mission préparatoire** (frais de déplacements, hébergements et restauration)

<u>Types de dépenses</u>	<u>Montant</u>
Déplacement	
Hébergement	
Restauration	
<u>Total</u>	

Date et signature du Président du GAL.

## Fiche 11 : Fiche projet



### Modèle de fiche projet LEADER COOPERATION TRANSNATIONALE OU INTERTERRITORIALE

#### GAL :

1. Intitulé du projet de coopération

2. Identification des intervenants

- GAL Chef de file

Nom du GAL LEADER chef de file :
Forme juridique
Nom du président (ou de la présidente) :
Organe de décision du GAL :
Nom de la personne de contact pour le présent formulaire :
Organisation chargée du projet (opérateur de terrain) :
Adresse du contact :  Téléphone :  Télécopieur :  E-mail :  Langues parlées/comprises :

- GAL et/ou structures impliquées :

Nom du Partenaire 1 :
Forme juridique :
Organe de décision :
Nom du président (ou de la présidente) :
Nom de la personne de contact pour le présent formulaire :
Organisation chargée du projet (opérateur de terrain) :
Adresse du contact :  Téléphone :  Télécopieur :  E-mail :  Langues parlées/comprises :

Nom du Partenaire 2 :
Forme juridique :
Nom du président (ou de la présidente) :
Organe de décision :
Nom de la personne de contact pour le présent formulaire :
Organisation chargée du projet (opérateur de terrain) :
Adresse du contact :
Téléphone :
Télécopieur :
E-mail :
Langues parlées/comprises :

### 3. Contenu de la proposition

3.1. Avant-propos : Contexte d'introduction de la fiche projet sur le territoire du GAL et cohérence avec sa SDL.

#### 3.2. Description du projet de coopération

Actions projetées :

- actions spécifiques de chaque GAL
- actions communes

#### 3.3. Objectifs et plus value

- Objectifs :
  - Objectifs spécifiques de chaque GAL
  - Objectifs communs aux partenaires
- Plus-value de la coopération

### 3.4. Moyens à mettre en œuvre et coûts du projet

GAL Wallon	Budget	Financement public		Autres financements
		FEADER (38,7%)	Etat membre (51,3%)	
	100%			Part locale (10%)
Personnel				
Fonctionnement (lié au personnel)				
Frais de déplacement à l'étranger*				
Expertise				
Action commune 1				
2				
3				
...				
Action propre				
TOTAL				

\* préciser le nombre et le type de rencontres prévus pour un maximum de 3 personnes qui effectueront les déplacements à l'étranger pris en charge dans le cadre du projet.

Budget Global des partenaires			
	FEADER	Etat membre	Part local
Partenaire 1			
Partenaire 2			
Partenaire 3			
.....			
Total 100%			

### 3.5. Mise en œuvre du projet (planning de réalisation).

#### 4. Echancier des dépenses

Partenaires	2009		...		2013	
	FEADER	Etat membre	FEADER	Etat membre	FEADER	Etat membre
Chef de file - fonctionnement - investissement						
Partenaire 1 - fonctionnement - investissement						
Partenaire 2 - fonctionnement - investissement						
Total 100%						

#### 5. Tableau des indicateurs

A définir en fonction du projet avec les administrations fonctionnelles concernées.

#### 6. Annexes

Chaque pays devant répondre aux exigences de son autorité de gestion, si le modèle de la fiche projet n'est pas identique, joindre une copie des fiches projets des partenaires ainsi que les décisions officielles d'engagement prises par les CA.

## **Outil 12 : La formulation d'objectifs de manière SMART**

### **S Spécifique** : clairement délimité

*L'énoncé d'un objectif doit être simple c'est-à-dire compréhensible par tous et formulé de manière spécifique c'est-à-dire défini de manière rigoureuse et précise. Il doit être formulé de manière positive.*

*Cette formulation simple, précise et positive permet d'éviter les fausses routes et de rester concentré sur l'essentiel, l'objectif.*

### **M Mesurable** : possibilité de vérifier à posteriori s'il est atteint grâce à des indicateurs définis au préalable.

*Il est nécessaire de fixer des critères, des indicateurs de réussite de l'objectif.*

### **A Atteignable**

*Les objectifs doivent être raisonnables et atteignables. Ils doivent se rapporter à un contexte spécifique. Savoir qu'un objectif est atteignable permet de se donner les moyens de réussir.*

### **R Réaliste**

*Compte tenu des limitations existantes : les rêves sont importants mais ils doivent être tempérés par la réalité. Tout objectif dit réaliste doit intégrer des données internes (analyses chiffrées) et externes (contexte économique, financier,...), les moyens de réalisation.*

*Lors de la formulation d'objectifs, il est utile de s'accorder un temps de réflexion au sujet de la faisabilité et du réalisme des objectifs. S'ils sont trop ambitieux, il est impossible de les atteindre, ce qui est démotivant.*

### **T déterminé dans le Temps**

*Le délai est défini.*

*Les objectifs doivent être associés à des échéances fixes. L'établissement d'une échéance suscite un sentiment d'urgence, incite à prendre des mesures et donc favorise l'atteinte de l'objectif. De plus, l'établissement d'un calendrier permet de surveiller l'avancement du travail.*

*Et écologique.....*

<b>OBJECTIFS</b>	<b>Spécifique</b>	<b>Mesurable</b>	<b>Acceptable</b>	<b>Réaliste</b>	<b>Temporel</b>
1.					
2.					
3.					



### **Outil 13 : Accord de coopération**

*L'accord de coopération, que tous les partenaires doivent signer au terme de la phase de préparation, a quatre utilités:*

- il engage les partenaires à collaborer dans les domaines d'intérêt commun, à partager leurs ressources et savoir-faire ainsi qu'à diffuser et exploiter les résultats d'intérêt commun avec leurs partenaires transnationaux;
- il définit leur stratégie commune et les activités qu'ils entreprendront ensemble, en évalue les coûts et les répartit entre eux;
- il forme une base pour résoudre les problèmes et conflits potentiels entre les partenaires, notamment les questions de droits de propriété intellectuelle, le cas échéant;
- il assure une base contractuelle par rapport à laquelle les autorités de gestion peuvent approuver ces activités au cours de la mise en œuvre du plan de travail.

Document 1 : Accord de coopération interterritoriale

Document 2 : Accord de coopération transnationale

## **Accord de coopération interterritoriale LEADER dans le cadre du PWDR 2014-2020.**

La convention suivante est passée entre les partenaires suivants :

Nom du GAL LEADER, chef de file, partenaire 1 :

Forme juridique :

Organe de décision :

Nom du président (ou de la présidente) :

Nom de la personne de contact :

Organisation chargée du projet (si besoin) :

Adresse du contact :

Téléphone :

Email :

Nom du GAL LEADER, partenaire 2 :

Forme juridique :

Organe de décision :

Nom du président (ou de la présidente) :

Nom de la personne de contact :

Organisation chargée du projet (si besoin) :

Adresse du contact :

Téléphone :

Email :

Nom du GAL LEADER, partenaire 3 :

Forme juridique :

Organe de décision :

Nom du président (ou de la présidente) :

Nom de la personne de contact :

Organisation chargée du projet (si besoin) :

Adresse du contact :

Téléphone :

Email :

### **Article 1 : Objet de la convention.**

L'objet de la présente convention est l'organisation d'un partenariat en vue de la réalisation du projet « intitulé du projet » dans le cadre de la coopération interterritoriale LEADER, mesure 19.3B du PWDR conformément à l'annexe 1, partie intégrante de la présente convention.

Annexe 1 :

La fiche-projet ainsi que le budget ventilé par partenaire et par année tel que retenu par le Comité de sélection et approuvé par le Gouvernement wallon en date du XX/YY/00.

### **Article 2 : Durée de la convention.**

La présente convention prend ses effets au plus tôt à dater de la décision du Gouvernement wallon approuvant le projet mentionné à l'article 1.

Elle prendra fin dès l'approbation par l'administration fonctionnelle du rapport final, entraînant la liquidation de la dernière tranche de la subvention.

### **Article 3 : Obligations.**

Les personnes soussignées représentant les groupes d'action locale partenaires déclarent s'engager à la mise en œuvre du projet de coopération tel que défini en annexe 1 et certifient la véracité des informations qui y figurent.

Le GAL, chef de file assume une fonction de pilotage et de coordination des actions de coopération. Il prend en charge la gestion et le suivi administratif et financier et met en place les mesures nécessaires pour assurer une cohérence entre les diverses actions locales.

Le rôle de chaque partenaire :

Outre sa participation active au projet, le partenaire est aussi responsable :

- Administrativement et financièrement des opérations qu'il dirige et qui sont financées par le volet « coopération ».
- De l'établissement du projet de financement inhérent à la partie du projet dont il est responsable.
- D'assister le chef de file à établir les rapports d'activités et l'évaluation du projet en apportant en temps utile les informations demandées.
- D'informer le chef de file de tout événement susceptible d'entraîner une interruption temporaire ou définitive ou une modification dans l'exécution du projet.
- De la conservation de tous les documents comptables justifiant les dépenses exposées et attestant de la nature du financement public.
- De fournir tous les documents nécessaires à un contrôle ou à un audit réalisé par les administrations compétentes.

#### **Article 4 : Responsabilité.**

Chaque GAL partenaire a une responsabilité administrative et financière non seulement vis-à-vis du chef de file du projet et des éventuels autres partenaires pour les actions pour lesquelles il s'est engagé mais aussi envers les autorités de contrôle.

Chacun des partenaires (y compris le chef de file) est responsable envers les autres partenaires et tient ces autres partenaires pour non responsables de toute dette, de tout préjudice et de tout coût résultant du non respect de ses devoirs et obligations tels qu'ils ont été énoncés dans le présent accord.

Aucune des parties ne sera tenue responsable de son manquement à des obligations résultant de la présente convention si ce manquement est dû à la force majeure. Si une telle situation se produit, le partenaire concerné est tenu d'informer immédiatement par écrit les autres partenaires.

#### **Article 5 : Gestion budgétaire et financière et modalités de paiement.**

Chacun des partenaires sera tenu responsable de son budget et de ses dépenses jusqu'à concurrence du montant à hauteur duquel il participe et s'engage à apporter sa part du financement.

Chaque partenaire introduira à l'administration fonctionnellement compétente une déclaration de créance sous format requis reprenant les dépenses entièrement justifiées et effectivement payées pendant le trimestre échu dans les deux mois qui suivent.

Pour établir leur déclaration de créance les partenaires sont tenus de respecter le guide d'éligibilité des dépenses tel qu'approuvé par le Gouvernement wallon.

Après vérification des documents introduits, la Région wallonne procédera directement auprès de chaque partenaire au paiement des subventions européennes et wallonnes relatives aux dépenses approuvées.

#### **Article 6 : Modification du plan de travail et réaffectation de lignes budgétaires.**

Avant l'introduction de la demande de modification du plan de travail ou de réaffectation de lignes budgétaires, auprès de l'administration fonctionnelle compétente, le GAL partenaire (en ce compris si c'est le chef de file) devra obtenir l'approbation écrite de toutes les parties intervenant dans le projet et assurera l'information sur les accords obtenus ou pas auprès de toutes les parties.

#### **Article 7 : Rapports.**

Semestriellement, chacun des partenaires s'engage à fournir en temps utile au chef de file l'information nécessaire pour établir les rapports d'activités sur l'état d'avancement du projet et tout autre document spécifique requis par l'administration fonctionnelle compétente ou par d'autres organismes mettant en œuvre le PWDR.

Utilisant les modèles de rapport délivrés par l'administration fonctionnelle compétente, le chef de file se charge de transmettre en temps voulu ces rapports à cette administration et une copie sera envoyée systématiquement aux partenaires.

#### **Article 8 : Informations et publicité.**

Toutes publications et actions d'information concernant la mise en œuvre du projet dans le cadre du PWDR Mesure 19 LEADER feront mention de l'Union Européenne (Fonds FEADER) et, de la Wallonie ou de la Communauté Française ou Germanophone, comme sources de financement dans le respect des règles en matière de publicité telles que prévues à l'annexe III du règlement (UE) n°808/2014 de la Commission portant modalités d'application du Règlement (UE) n°1305/2013.

#### **Article 9 : Délégation et externalisation.**

En cas, de délégation d'une partie des activités par de la sous-traitance ou d'externalisation, les partenaires resteront les seules parties responsables en vertu de la présente convention.

Le chef de file sera informé par les partenaires de l'objet et de la partie cocontractante de tout contrat conclu avec un tiers, si cette information ne figure pas déjà dans la fiche projet.

#### **Article 10 : Juridiction compétente.**

Tout différend entre les parties résultant de l'interprétation ou de l'application des dispositions de l'accord et qui n'aura pu faire l'objet d'un règlement amiable sera porté devant la juridiction du siège de l'ASBL du GAL LEADER, chef de file.

## Accord de coopération transnationale LEADER du PWDR 2014-2020.

La convention suivante est passée entre les partenaires suivants :

Nom du GAL LEADER, chef de file, partenaire 1 :

Forme juridique :

Organe de décision :

Nom du président (ou de la présidente) :

Nom de la personne de contact :

Organisation chargée du projet (si besoin) :

Adresse du contact :

Téléphone :

Email :

Langue utilisée :

Nom du GAL LEADER, partenaire 2 :

Forme juridique :

Organe de décision :

Nom du président (ou de la présidente) :

Nom de la personne de contact :

Organisation chargée du projet (si besoin) :

Adresse du contact :

Téléphone :

Email :

Langue utilisée

Nom du GAL LEADER, partenaire 3 :

Forme juridique :

Organe de décision :

Nom du président (ou de la présidente) :

Nom de la personne de contact :

Organisation chargée du projet (si besoin) :

Adresse du contact :

Téléphone :

Email :

Langue utilisée :

### **Article 1 : Objet de la convention.**

L'objet de la présente convention est l'organisation d'un partenariat en vue de la réalisation du projet « intitulé du projet » dans le cadre de la coopération interterritoriale LEADER, mesure 19.3C du PWDR conformément à l'annexe 1, partie intégrante de la présente convention.

Annexe 1 :

La fiche-projet ainsi que le budget ventilé par partenaire et par année dûment approuvée par le Comité de sélection du XX/YY/00.

### **Article 2 : Durée de la convention.**

La présente convention ne sort ses effets qu'à dater des notifications par les Autorités de gestion des arrêtés ministériels ouvrant les subventions pour le projet mentionné à l'article 1.

Elle prendra fin dès l'information donnée par le chef de fil de l'acceptation des rapports finaux par les autorités de gestion et la liquidation de la dernière déclaration de créance pour chaque partenaire.

### **Article 3 : Obligations.**

Les personnes soussignées représentant les groupes d'action locale partenaires déclarent s'engager à la mise en œuvre du projet de coopération tel que défini en annexe 1 et certifient la véracité des informations qui y figurent.

Le GAL, chef de file assume une fonction de pilotage et coordination des actions de coopération. Il prend en charge la gestion et le suivi administratif et financier et met en place les mesures nécessaires pour assurer une cohérence entre les diverses actions locales.

Le rôle de chaque partenaire :

Outre sa participation active au projet, le partenaire est aussi responsable :

- Administrativement et financièrement des opérations qu'il dirige et qui sont financées par le volet « coopération ».
- De l'établissement du projet de financement inhérent à la partie du projet dont il est responsable.
- D'assister le chef de file à établir les rapports d'activités et l'évaluation du projet en apportant en temps utile les informations demandées.
- D'informer le chef de file de tout événement susceptible d'entraîner une interruption temporaire ou définitive ou une modification dans l'exécution du projet.
- De la conservation de tous les documents comptables justifiant les dépenses exposées et attestant de la nature du financement public selon les obligations de chaque Etat membre.
- De fournir tous les documents nécessaires à un contrôle ou à un audit réalisé par les administrations compétentes.

#### **Article 4 : Responsabilité.**

Chaque GAL partenaire a une responsabilité administrative et financière non seulement vis-à-vis du chef de file du projet et des éventuels autres partenaires pour les actions pour lesquelles ils se sont engagés mais aussi envers les autorités de contrôle.

Chacun des partenaires (y compris le chef de file) est responsable envers les autres partenaires et tient ces autres partenaires pour non responsables de toute dette, de tout préjudice et de tout coût résultant du non respect de ses devoirs et obligations tels qu'ils ont été énoncés dans le présent accord.

Aucune des parties ne sera tenue responsable de son manquement à des obligations résultant de la présente convention si ce manquement est dû à la force majeure. Si une telle situation se produit, le partenaire concerné est tenu d'informer immédiatement par écrit les autres partenaires.

#### **Article 5 : Gestion budgétaire et financière et modalités de paiement.**

Chacun des partenaires sera tenu responsable de son budget et de ses dépenses jusqu'à concurrence du montant à hauteur duquel il participe et s'engage à apporter sa part du financement.

Les procédures administratives pouvant varier d'un Etat membre à l'autre, le GAL, chef de file, n'est pas responsable de l'introduction des déclarations de créance des partenaires.

Pour établir leur déclaration de créance les partenaires wallons sont tenus de respecter le guide d'éligibilité des dépenses tel qu'approuvé par le Gouvernement wallon.

Chaque partenaire doit se renseigner sur les exigences et les délais spécifiques de son autorité de gestion et respectera ces différentes modalités pour assurer le bon déroulement du projet sur le terrain.

#### **Article 6 : Modification du plan de travail et réaffectation de lignes budgétaires.**

Avant l'introduction de la demande de modification du plan de travail ou de réaffectation de lignes budgétaires, auprès de l'autorité de gestion, le GAL partenaire (en ce compris si c'est le chef de file) devra obtenir l'approbation écrite de toutes les parties intervenant dans le projet et assurera l'information sur les accords obtenus ou pas auprès de toutes les parties.

#### **Article 7 : Rapports.**

Chacun des partenaires s'engage à fournir en temps utile à son autorité de gestion les rapports d'activités sur l'état d'avancement du projet suivant les modèles imposés et tout autre document spécifique requis par celle-ci.

**Article 8 : Informations et publicité.**

**Toutes publications et actions d'information concernant la mise en œuvre du projet respectera les règles en matière de publicité telles que prévues à l'annexe VI du règlement (CE) n°1974/2006.**

**Article 9 : Délégation et externalisation.**

En cas, de délégation d'une partie des activités par de la sous-traitance ou d'externalisation, les GAL partenaires resteront les seules parties responsables en vertu de la présente convention.

Le chef de file sera informé par les partenaires de l'objet et de la partie cocontractante de tout contrat conclu avec un tiers, si cette information ne figure pas déjà dans la fiche projet.

**Article 10 : Juridiction compétente.**

Tout différend entre les parties résultant de l'interprétation ou de l'application des dispositions de l'accord et qui n'aura pu faire l'objet d'un règlement amiable sera porté devant la juridiction du siège de l'ASBL du GAL LEADER, chef de file





## **Outil 14 : Profil du chargé de mission coopération**

Modèle d'offre d'emploi d'un chargé de mission coopération (à adapter à la situation du GAL)

Objet : Gestion transnationale d'un projet de (spécifier le thème)

### **OBJECTIFS GENERAUX**

- Contribuer, comme chargé de mission, à la mise en œuvre d'un projet de coopération transnationale, notamment la gestion de projets de coopération territoriale européenne, le suivi du projet de coopération, la communication sur le projet et ses résultats
- Participer à la conception, à la promotion et à l'évaluation de ce projet

Des déplacements sont à prévoir en Europe.

### **MISSIONS**

L'agent recruté sera intégré à l'équipe (X personnes) chargée de la mise en œuvre des projets du GAL. Il assurera les missions suivantes :

#### **1 – Assistance technique, promotion, communication**

- information et promotion de la coopération auprès des acteurs locaux,
- accompagnement technique au montage du projet,
- suivi de la subvention dans le cadre du projet en lien avec les partenaires,
- coordination générale de la coopération : suivi budgétaire et suivi des actions et partenariats avec les acteurs concernés,
- mettre en œuvre des actions de communication.
- Participer à la capitalisation autour du projet

#### **2 – Approche thématique**

- connaissance du thème ... (définir la thématique de coopération choisie, proposée par le GAL)

#### **3 – Coopération transnationale**

- informer, conseiller, accompagner techniquement les potentiels porteurs de projets
- accueil de délégations/visites sur site.
- Mise en œuvre des actions sur le territoire en lien avec les autres projets du GAL
- Participation à la réalisation du projet commun

### **CONNAISSANCES SOUHAITEES**

- connaissances des politiques européennes,
- connaissance des rouages du Développement rural en Wallonie (travail en transversalité),
- bureautique et informatique,
- anglais plus une autre langue européenne.

### **PROFIL**

- adaptabilité au changement,
- négociation, proposition, analyse et réflexion,
- synthèse, rédaction et expression orale,
- conduite de réunion,
- confidentialité et rigueur,
- convivialité et disponibilité,
- sens du service.

## **Outil 15 : Les bonnes pratiques financières en matière de coopération**

### • Facturation

Apposer sur toutes les factures originales un marquage « indélébile » mentionnant les termes suivants : « Financé par la Wallonie et le FEADER 2014 – 2020 », ainsi que l'intitulé du projet, et si cela s'avère nécessaire, la part que représente ce financement pour le projet ».

Eviter les factures adressée à un GAL et dont une partie doit être « refacturée » aux partenaires : demander clairement, dès le cahier des charges, la répartition du coût en plusieurs factures, répartition telle que prévue dans le montage financier.

### • Avance

Pour les projets de coopération transnationale, une avance s'élevant plus ou moins à 20% de la subvention sera versée au bénéficiaire par WBI. Cette avance sera progressivement récupérée sur les déclarations de créance successives et devra être entièrement justifiée avant la fin du projet.

Pour les projets de coopération interterritoriale, les règles habituelles des administrations régionales ou communautaires sont d'application.

Il n'y a pas d'avance dans le cadre de la sous-mesure « mission préparatoire ». Tous les dépenses encourues doivent dès lors être préfinancées par le GAL.

Rappel : budget max. de 3.000 € par projet.

### • Personnel

Si le personnel affecté au projet de coopération bénéficie de points APE, la valeur de ceux-ci est déduite des dépenses éligibles.

### •Déplacements à l'étranger lié à un projet de coopération transnationale (hors mission préparatoire)

Le remboursement au « per diem » (forfait par jour) ne s'applique pas. Le remboursement se fera sur base de pièces justificatives (note, tickets lisibles, factures ainsi que toute autre pièce probante accompagnée des preuves de paiement).

Seuls les frais concernant les personnes mentionnées dans la fiche projet (nominativement ou de par leur qualité) seront éligibles. Pour mémoire, une imputation d'un maximum de 3 personnes pour le projet de coopération ( 2 pour la mission préparatoire ) seront acceptées. Tout déplacement à l'étranger ainsi que toute dépense liée à l'un de ces déplacements doit préalablement requérir l'accord préalable de WBI.

Le mode de transport et d'hébergement le plus économique, en ce compris l'avion, sera privilégié. Celui-ci devra correspondre le plus adéquatement possible à l'agenda de la mission.

FRappel : Pour toute dépense dont le montant total pour un même prestataire est supérieur à 250 €, la mise en concurrence reste obligatoire. Attention, c'est donc bien le montant total de la prestation et non le montant payé par nuit qui détermine la nécessité d'une mise en concurrence.

En ce qui concerne le logement, le prix par nuitée sera plafonné selon le barème établi par le SPF Affaires étrangères. Ceux-ci varient donc selon les pays et sont repris dans le tableau joint.

Un rapport détaillé (objectifs, activités, résultats) relatif à ce déplacement sera rédigé et joint à la déclaration de créance pour justifier les frais y afférents.

### •Mission préparatoire

Voir la fiche « Demande d'autorisation de mission préparatoire » qui reprend toutes les informations.

### • Restaurant

Les frais de notes de restaurant émanant d'une réunion entre partenaires wallons ne sont pas éligibles (comptabilisés dans les coûts indirects de personnel).

Les notes de restaurants lors de déplacements à l'étranger ou de l'accueil des partenaires sont éligibles pour autant que l'on respecte le budget accordé par WBI et que l'on précise la date de la réunion, l'objet, le rapport avec le projet, les noms et qualités des personnes participantes.

•Frais de réunion

Ticket de supermarché (par exemple : café, jus, biscuits...) : préciser clairement le rapport avec le projet. Les informations suivantes devront être indiquées : date, type de réunion, participants et il est obligatoire d'utiliser le document en annexe du guide d'éligibilité des dépenses LEADER intitulé : « Justificatif des tickets de caisse ».

•Eligibilité

Une étude de faisabilité n'est pas éligible comme projet de coopération.

•Accueil du ou des partenaires potentiels par un GAL wallon, dans le cadre de la sous-mesure « mission préparatoire »

Les frais engendrés par l'accueil de partenaires hôtes pourront être pris en charge par le projet « appui technique ». Un contact préalable avec la Direction générale des programmes européens de la DGARNE est indispensable afin d'obtenir un accord sur le type de dépenses prévues et leurs montants.

### Le rôle de la CAR

La CAR apporte un **soutien méthodologique** au montage de projet. Elle produit les outils méthodologiques utiles aux coordinateurs.

La CAR mettra également en place le dispositif de repérage des **bonnes pratiques**, leur formalisation et leur diffusion au plan européen et wallon.

La CAR sert également de **relais des offres de coopération** vers les GAL wallons ou européens. Elle sert de trait d'union entre les différents niveaux. Elle transmet également au réseau wallon les offres venant des GAL européens.

La CAR met à disposition ses **outils de communication et partage d'information**. Son site web abrite un espace Intranet qui peut être utile aux partenaires d'un même projet de coopération (forum collaboratif, espace de stockage de documents, ...). Via ses magazines, lettres d'information et événements, elle aide à la diffusion des résultats acquis au sein des projets de coopération. Les GALs espace de proposition de coopération

Contact :

Daniel Wathelet – Chargé de mission Coopération

Rue de Liège, 83 à 4357 LIMONT

Tel : +32 496 77 33 28

E-mail : [d.wathelet@reseau-pwdr.be](mailto:d.wathelet@reseau-pwdr.be)



Fiche n° 5

*Titre : Mettre en place un bulletin d'information interne*

Thème : Communication

## 1. Mettre en place un bulletin d'information interne

### a) Les grandes questions à se poser ensemble avant le projet

- quel est l'objectif du bulletin ?  
informer,  
créer une dynamique interne,  
augmenter la transparence au sein de l'institution  
impliquer davantage les personnes
- quelles sont les informations à mettre dans ce bulletin ?  
en fonction des besoins des membres du GAL  
déterminer le type d'informations (état d'avancement de tous les projets ? flash sur l'un ou l'autre projet ? vie de l'ASBL ? autres opportunités de financement ? stratégie du GAL ? présentation d'un membre du GAL ? ...)
- quelle ligne rédactionnelle ?  
réfléchir ici à la manière de rédiger pour être lu (peut-on se permettre de l'humour ? faut-il travailler avec un résumé ou être exhaustif ? mettre des photos, des dessins, des pictos ?  
à relier très fort avec le type d'informations  
quel titre ?  
lier l'image à faire passer en fonction de la cible
- qui va recevoir le bulletin ?  
membres du CA  
opérateurs du GAL  
partenaires (associations, ...)  
autres ...
- qui rédige le bulletin ?  
coordinateur  
chargés de mission du GAL  
opérateurs  
autres ...
- à quelle fréquence est-il distribué ?
- par quel moyen (mail, papier, ...) ?

### b) Le bulletin interne comme outil d'animation

Il peut être porteur de prendre du temps en Conseil d'administration pour aborder ces questions et arriver à un consensus.

Le journal interne peut être l'occasion d'impliquer l'un ou l'autre administrateur, élu, ... dans la démarche, un moyen pour (re)motiver quelqu'un qui « bat un peu de l'aile ».

Un mini-comité de rédaction peut être mis en place pour choisir les articles, rédiger, relire et valider la maquette finale (intérêt de travailler dans un .doc).

Régulièrement, le journal peut être évalué en réunion (petit questionnaire, enquête de satisfaction, ...) et faire l'objet de décisions stratégiques :

étendre la diffusion

modifier la forme et le contenu, la fréquence, ...

### c) Les qualités d'un bulletin interne

- permettre au lecteur de trouver facilement ce qu'il cherche
  - diviser le bulletin en rubriques (certaines peuvent être permanentes d'un bulletin à l'autre)
  - mettre un sommaire en première page
  - faire ressortir les titres, utiliser des interlignes (paragraphe), des intertitres (titres intermédiaires)
  
- être lisible
  - la SOBRIETE : ne surchargez pas de pictos, de WordArt, d'effets divers ... aérez vos textes par des paragraphes, des intertitres, ...
  - insérer des illustrations (photos, dessins, humour) qui explicitent le texte, qui facilitent la lecture et attirent le lecteur (photo + légende)
  - utiliser le chapeau (petit texte synthétique et accrocheur) au-dessus des articles
  - encadrer l'une ou l'autre information sur laquelle vous souhaitez attirer l'attention
  
- donner une bonne image du GAL
  - adopter un style qui « passe » auprès de tous les membres, qui traduise l'image de votre GAL (adapter le style d'écriture, le vocabulaire, ... au public-cible)
  - insérer les coordonnées de l'éditeur responsable et de l'équipe de rédaction, les sources photographiques ou des textes, l'adresse du GAL ainsi que l'e-mail, le téléphone, ...



Fiche n° 7

Titre : Plan de communication

Thème : Communication

## 2. Plan de communication

### a) Pourquoi rédiger un plan de communication ?

Le plan de communication constitue un élément stratégique important du développement du GAL.

Le plan de communication fait appel à trois sortes d'opérations :

*inventorier et classer les destinataires en distinguant bien ce qui relève de la communication interne (pour informer, mobiliser, impliquer les membres) et de la communication externe (les partenaires, la presse, les participants invités...);*

*concevoir les messages (définir les contenus) en fonction des situations de communication (commande de matériel, conférence de presse, invitation...), et les mettre en une forme adaptée à chaque média choisi (un même contenu pourra être diffusé sous différentes formes : affiches, annonces radio, tracts...);*

*planifier les étapes, fixer un échéancier (les dates à respecter) pour chaque opération, et répartir les tâches entre les membres engagés dans l'action.*

### Un plan de communication du GAL

Plan de communication d'une entreprise	Particularités LEADER
<p><b>1. Analyse de la situation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- forces et faiblesses</li> <li>- concurrence</li> <li>- publics-cibles, clients</li> <li>- caractéristiques-clés</li> </ul>	<p>En termes de communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- quels sont les atouts du GAL ? (compétences internes en communication, graphisme, budget, motivation de l'équipe, masse critique, matière à communiquer, réceptivité/demande des publics-cibles, ...)</li> <li>- quelles sont les contraintes ? (budget limité, pas de compétences internes, freins institutionnels, ...)</li> <li>- quels sont les autres médias présents sur le territoire ?</li> <li>- quels sont les publics-cibles présents sur le territoire (population, membres du GAL, élus, associations, ...)?</li> </ul>
<p><b>2. Orientation stratégique</b></p> <p>Quels sont les objectifs que l'entreprise veut atteindre par son plan de communication ? (accroître sa part de marché, lancer un nouveau produit, explorer de nouveaux marchés, renforcer son image, ...)</p>	<p>Se poser les questions de départ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pourquoi ai-je besoin de communiquer ?</li> <li>- quelles informations dois-je faire passer ?</li> <li>- à quel public s'adresser ?</li> <li>- communication interne ou externe au GAL ?</li> </ul>

<p><b>3. Choix des moyens</b></p> <p>Le choix des moyens est fonction du budget, des objectifs et du public-cible.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- force de vente : permet à l'entreprise de présenter et vendre</li> <li>- démarquage des produits</li> <li>- pochette de présentation</li> <li>- séances d'information</li> <li>- affiches et panneaux publicitaires</li> <li>- relations publiques</li> <li>- brochures, prospectus, dépliant, catalogue, papeterie</li> <li>- exposition, foires, portes ouvertes</li> <li>- médias (télévision, radio, vidéo)</li> <li>- internet</li> <li>- envoi postal</li> <li>- merchandising</li> </ul>	<p>Le choix des moyens ... Vu les budgets souvent limités pour la communication, on évaluera d'abord quelle utilisation peut être faite des médias existants et ensuite, quels moyens propres mettre en place.</p>
<p><b>4. Orientations créatives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude des concepts des concurrents</li> <li>- recherche de concepts</li> <li>- esquisses de concept</li> <li>- choix finaux</li> </ul> <p>La recherche visuelle et conceptuelle est généralement réalisée par des experts extérieurs (graphistes, webdesigner, ...)</p>	<p>Identifier par des mots-clefs en groupe de travail, par exemple, quelle image on veut donner du GAL (brainstorming). Ex : dynamisme, force, terroir, innovation, réseau, ...</p> <p>Demander au graphiste de réaliser plusieurs propositions et de les décliner dans la papeterie, par exemple.</p> <p>Limiter le nombre de personnes qui vont choisir la ligne graphique (passer au vote, par exemple).</p>
<p><b>5. Budget et échéancier</b></p> <p>Il s'agit d'établir les montants à planifier pour la réalisation du plan de comm', d'évaluer le pourcentage des ventes qu'il représente et établir un calendrier de production.</p>	<p>Idem</p>
<p><b>6. Réalisations techniques et production</b></p> <p>Exemple pour une brochure :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. rédaction des textes</li> <li>b. photographies, illustrations, ...</li> <li>c. réalisation graphique</li> <li>d. impression</li> <li>e. diffusion</li> </ol> <p>Cette phase est ponctuée d'aller/retours entre l'entreprise et les experts comm'. Elle nécessite des phases de validation intermédiaires.</p>	<p>Chaque réalisation qui est sous-traitée peut faire l'objet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'un cahier des charges</li> <li>- d'un rétro-planning</li> <li>- de réunions de coordination.</li> </ul> <p>Bien identifier au départ qui prend la décision finale et signe le « Bon-à-tirer ».</p>



### 7. Evaluation des résultats

Evaluer les résultats de la campagne de promotion sur base des objectifs de départ.  
Mesurer la perception du message et les résultats en cours de projet.

Il est possible de mettre en place des systèmes de mesurage de l'impact des moyens :

- mini-sondage téléphonique,
- carte postale jointe avec quelques questions d'évaluation.

Mais aussi d'imaginer des critères avant la réalisation du travail qui permettront d'évaluer des différentes étapes de sa mise en œuvre.

### 3. Ressources

Concernant la communication propre à un territoire, il existe peu de documentation adaptée. Les librairies offrent des informations sur le plan de communication d'entreprise, à orientation largement économique. Type d'outil intéressant lorsqu'il s'agit de mettre en place la communication d'un producteur de fromages, d'un restaurateur, d'une entreprise en milieu rural, ...