



## Enjeux

Déterminer l'organisation permettant d'atteindre les objectifs opérationnels de la coopération.



## Éléments-clés

A retenir

1. Des modes d'organisation pérennes et viables doivent être définis entre les acteurs.
2. Les modalités d'organisation cible doivent figurer dans le support conventionnel de la coopération ou dans ses annexes.

### Les critères de définition d'une organisation cible ?

- L'étape de définition de l'organisation-cible doit permettre de préparer en amont, par questionnements successifs, le plus précisément possible le fonctionnement pérenne de la future coopération. Cela passe par la définition de plusieurs éléments et la nécessité de clarifier ce qui est du ressort de la coopération et ce qui reste pris en charge directement par les partenaires.

### Définition des objectifs de la coopération



#### Quels sont les acteurs et les thèmes de la coopération ?

- Définition des champs d'activité pris en charge par la coopération : acteurs / territoire, thèmes / missions de la coopération...
- A contrario, clarification des limites du projet.

#### Quelles sont les activités prises en charge ?

- Présentation des activités réalisées dans le cadre de la coopération ;
- Clarification des résultats attendus.

#### Quelle répartition des rôles et responsabilités entre les acteurs ?

- Contribution des parties prenantes à la coopération ;
- Répartition des rôles entre les membres ou entre les membres et la structure de coopération ;
- Identification des points d'articulation.

#### Quelle articulation avec les acteurs hors coopération et l'environnement externe ?

- Identification des acteurs externes avec lesquels la coopération devra interagir ;
- Organisation de ces relations : points d'articulation...

➔ Le résultat de cette étape doit être formalisé soit dans le support conventionnel, soit dans ses annexes.

### Identification des pré-requis pour élaborer l'organisation cible

- Avant de définir l'organisation cible, il peut être nécessaire de dresser un bilan préalable des forces et faiblesses des dispositifs existants afin d'identifier notamment les bonnes pratiques sur lesquelles s'appuyer et les écueils / difficultés à éviter. Cette étape préalable permet de recenser les pré-requis au projet : critères de faisabilité de l'organisation cible.

#### Réaliser un état des lieux de l'existant...

L'état des lieux de l'existant peut être réalisé à partir d'une première étude « Forces/ Faiblesses/ Opportunités/ Menaces :

- Les « forces » et « faiblesses » caractérisent la situation interne de l'organisation avant la mise en œuvre du projet ;
- Les « opportunités » sont les éléments externes non réalisés qui peuvent avoir un impact positif sur le projet visé. Les « menaces » sont les éléments externes qui peuvent fragiliser/ menacer la réussite du projet.

#### Identifier les « Éléments à sécuriser »

A partir de cette première analyse, il est intéressant de dresser la liste des étapes ou éléments permettant la sécurisation du projet :

- Quels sont les éléments nécessaires à la réussite du projet ?
- Qui est responsabilisé sur la préparation / la sécurisation de chaque élément ? Selon quel calendrier ?



# Comment définir l'organisation cible de la coopération ?

Def. Scénario cible



## Illustration

### Préparation des travaux

Cette phase a pour objectif de préparer l'organisation globale de la période projet. Il s'agit notamment de définir la gouvernance de la phase projet à travers l'organisation de / des instance(s) de pilotage projet (composition, règles de décision, modalités / motifs de saisie des instances...), la constitution de groupes de travail, l'identification d'un responsable par groupe-projet et la conception d'un calendrier des travaux. Cette phase peut donner lieu à la signature d'une lettre d'orientation qui formalise les orientations des travaux (Annexe 2), en attendant la signature du support conventionnel. (Annexe 1)



### Identification des sujets de la coopération

A partir de l'identification des grands domaines de la coopération (cf. fiches 2 et 4), cette étape de réflexion a pour objectif de cerner les sujets précis de coopération. Il est proposé de débiter cette étape par une phase d'état des lieux des organisations existantes dans les structures membres. Il s'agit d'identifier, à partir d'une analyse Forces/ Faiblesses, différents scénarios de coopération possibles. Cette étape peut s'accompagner d'un état des lieux quantifié de la situation. L'analyse des différents scénarios possibles d'organisation doit prendre en compte les impacts attendus de la coopération sur le territoire.

### Elaboration de l'organisation cible de la coopération

Cette étape a pour objectif de définir le schéma cible de fonctionnement : définition des rôles et responsabilités des différents acteurs, identification des coûts actuels, modalités opérationnelles de coopération des équipes (création d'équipes communes, mobilisation de ressources...), identification des principaux processus de fonctionnement, impacts financiers, RH... C'est une étape importante qui peut prendre du temps : la conception des modes de fonctionnement cibles pourront par exemple s'appuyer sur des groupes de travail, associant les professionnels directement concernés par le projet.



### Conception de la gouvernance de la coopération

Les futurs membres de la coopération doivent se mettre d'accord sur le fonctionnement des instances de gouvernance de la coopération : (pour les instances obligatoires et, éventuellement, les instances « facultatives »), détermination des membres de chaque instance, choix des modalités de fonctionnement de chaque instance (fréquence des réunions, modalités de décision/vote, etc.) Les travaux se matérialisent par la rédaction de la partie « Gouvernance » du projet de convention.

### Elaboration de la feuille de route des projets de coopération

Il s'agit pendant cette phase de constituer des groupes de travail qui seront chargés de rédiger les propositions de feuille de route, décrivant les étapes de mise en œuvre opérationnelle des projets de coopération :

- définition des étapes de la mise en œuvre sur tous les sujets ;
- calendrier général du projet ;
- identification des jalons clés et des acteurs.

### Rédaction du projet de convention

Cette phase a pour objectif de formaliser juridiquement l'ensemble des modalités de coopération entre les établissements.

### Lancement et suivi de sujets pilotes

Selon l'avancement du projet, il peut être utile d'organiser le déploiement plus rapide de sujets « exemplaires »/ pilotes qui ont pour objectif de traduire opérationnellement la coopération et d'en démontrer l'intérêt et la faisabilité.

Selon les projets, l'ARS peut intervenir pour accompagner les établissements durant cette phase



## Pour aller plus loin

- Guide ANAP, Volume 1 : p 67-72 (2011) [Lien](#)