

A cooperação transnacional no âmbito do LEADER II

Lições do passado,
ferramentas para o futuro



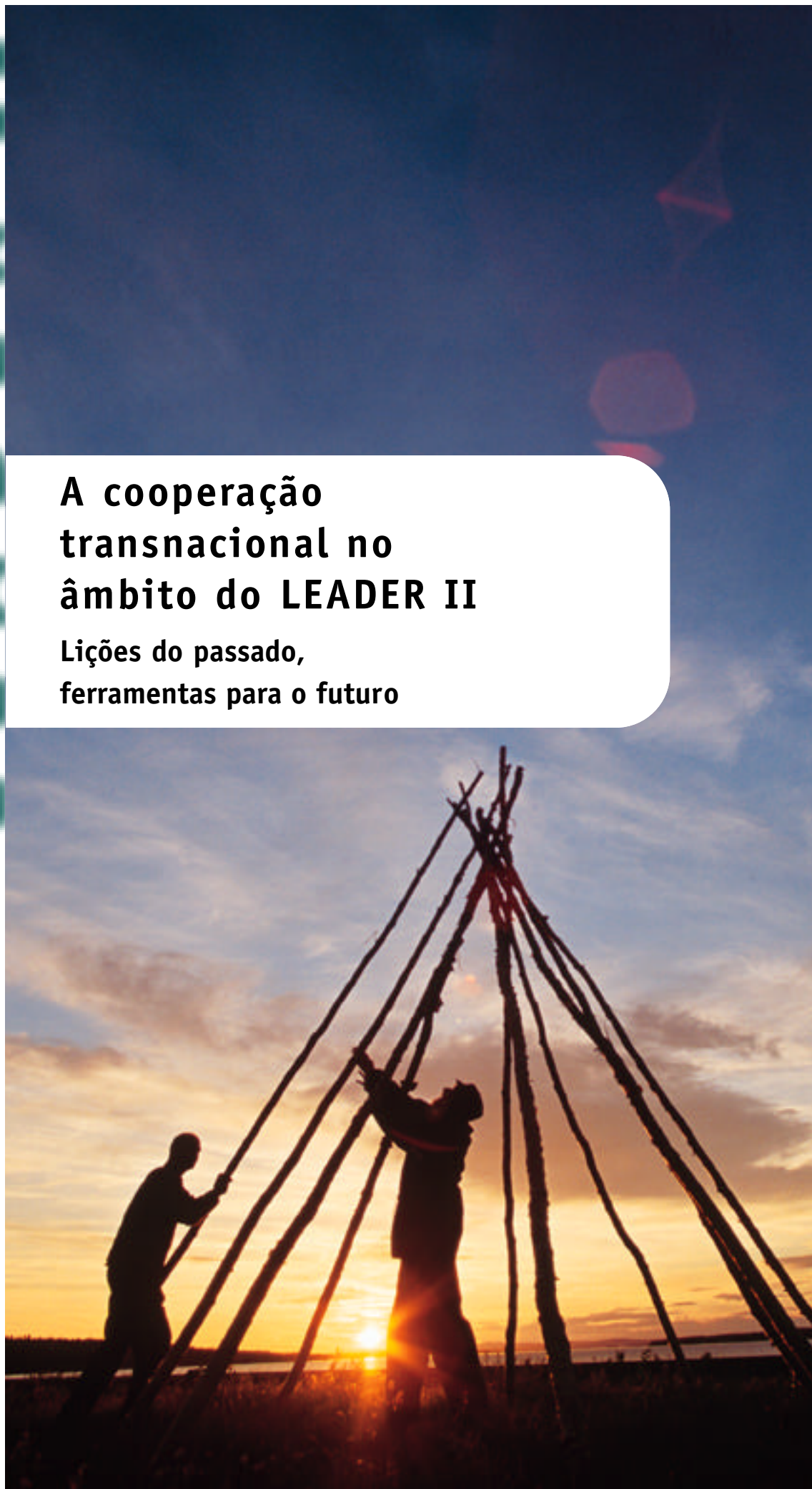
LIAISON ENTRE ACTIONS
DE DÉVELOPPEMENT
DE L'ÉCONOMIE RURALE

LINKS BETWEEN ACTIONS
FOR THE DEVELOPMENT
OF THE RURAL ECONOMY



COMMISSION EUROPÉENNE
DIRECTION GÉNÉRALE
DE L'AGRICULTURE

EUROPEAN COMMISSION
DIRECTORATE-GENERAL
AGRICULTURE



A cooperação transnacional no âmbito do LEADER II

**Lições do passado,
ferramentas para o futuro**

“INOVAÇÃO EM MEIO RURAL”

CADERNO N.º 11

OBSERVATÓRIO EUROPEU LEADER

MARÇO DE 2001

*O presente caderno é o resultado da reflexão de um grupo de trabalho constituído por **Carlo Ricci** (AGRITEKNICA, Itália), **Robert Lukesch** (ÖAR, Áustria), **Paul Soto** (Alba, Espanha), **Samuel Thirion** (INDE, Portugal), **Dorothée Duguet** e **Jean-Pierre Vercruysse** (Observatório Europeu LEADER) e foi redigido por **Sian Jones** e **Paul Soto**.*

***Catherine de Borchgrave, Rosario Canavate, Dorothée Duguet, Elisabeth Helming, Andrea Hildwein-Scheele, Michael Horgan, Maria-Christina Makrandréou, Sinead Mullins, Aixa Sopeña Blanco, William Van Dingenen e Jean-Pierre Vercruysse** (Observatório Europeu LEADER) participaram na realização do estudo de casos.*

*Na sequência das reflexões e dos debates realizados num seminário organizado na zona LEADER **Alto Tâmega** (Norte, Portugal), de 23 a 25 de Outubro de 2000, foram integrados novos elementos no presente caderno.*

***Dorothée Duguet, Jean-Luc Janot e Jean-Pierre Vercruysse** (Observatório Europeu LEADER) asseguraram a finalização do documento. Responsável pela produção: **Christine Charlier** (Observatório Europeu LEADER).*

(c) 2001 Observatório Europeu LEADER / AEIDL

Prefácio

O inquérito realizado pelo Observatório Europeu LEADER sobre o impacto da cooperação transnacional e as boas práticas nesta matéria permitiu salientar alguns ensinamentos importantes para o futuro. As experiências dos grupos LEADER II, que estão na base do presente caderno, confirmam que a cooperação entre territórios rurais constitui um instrumento importante para o desenvolvimento destes territórios.

Isto vem confirmar, portanto, toda a importância que foi dada a esta vertente no âmbito do LEADER+, nomeadamente as novas possibilidades abertas pela Comunicação aos Estados-Membros: acções de cooperação interterritorial num mesmo Estado-Membro, cooperação transnacional entre territórios situados em vários Estados-Membros, cooperação com territórios situados fora da União Europeia (desde que as acções sejam organizadas de acordo com a abordagem LEADER e o financiamento cubra apenas as despesas dos próprios grupos LEADER). Neste contexto, as primeiras indicações resultantes da instrução das propostas de programas LEADER+ recebidas pela Comissão parecem revelar que os Estados-Membros optaram de um modo geral por consagrar recursos importantes à cooperação. A aplicação da vertente "Cooperação" do LEADER+ deverá ser facilitada pela criação de um Comité de direcção europeu, um instrumento de acompanhamento dos projectos que não existia no LEADER II.

Durante o novo período de programação do LEADER haverá vários países candidatos à adesão que se vão tornar Estados-Membros da União de pleno direito. É desejável que as possibilidades de cooperação entre territórios rurais no âmbito do LEADER+ permitam o intercâmbio de metodologias úteis com os territórios desses países. Do mesmo modo, o diálogo Europa-Mediterrâneo deverá traduzir-se num aprofundamento da cooperação na bacia mediterrânica, acção para que poderá igualmente contribuir o programa LEADER+.

Como se vê, são grandes as ambições de cooperação do LEADER+ em termos futuros. Tanto basta para compreender a importância deste novo caderno do Observatório, que aparece no momento adequado para poder contribuir para a qualidade dos projectos de cooperação no futuro e para lhes facultar os meios das suas ambições.

Andreas Korakas, Director na DG Agricultura / F.II

Índice

Cooperação transnacional, a "terceira dimensão" do desenvolvimento local	7
Capítulo 1	11
As actividades e os contributos da cooperação LEADER II	13
1.1 As realizações concretas (curto prazo)	14
1.2 Os contributos imateriais (longo prazo)	19
Capítulo 2	29
As dificuldades encontradas	31
2.1 Dificuldades internas	31
2.2 Os obstáculos externos	35
Capítulo 3	37
Algumas recomendações e ferramentas	39
3.1 Factores internos	39
3.2 Factores externos	49
Conclusão	57
<i>Anexo 1: A cooperação transnacional LEADER II: balanço da situação</i>	<i>61</i>
<i>Anexo 2: Lista dos projectos em que houve uma entrevista individual</i>	<i>65</i>

Cooperação transnacional, a "terceira dimensão" do desenvolvimento local

A cooperação entre territórios rurais de diferentes países, quer funcione como catalisador de uma ideia inovadora ou como finalização de um projecto de desenvolvimento pacientemente amadurecido ao nível local, é uma acção de longo prazo, muitas vezes difícil, mas que proporciona sempre valor acrescentado. É por isso que mais de metade dos territórios que beneficiaram do LEADER II se tornaram "parceiros europeus" em mais de 250 projectos.

A Iniciativa LEADER I (1991-1994) insistiu na colocação em rede das competências como instrumento de desenvolvimento territorial: a rede LEADER foi considerada uma fonte de saber-fazer e de informações preciosas para os grupos de acção local (GAL), contribuindo para vencer o isolamento de muitas zonas rurais.

Foi criada uma "Célula de animação LEADER" para otimizar a circulação destes fluxos de informação e assegurar uma larga divulgação das acções mais "exemplares" realizadas pelos 217 grupos de acção local LEADER I. No entanto, contrariamente a outras iniciativas comunitárias (INTERREG, NOW, HORIZON, etc.), o LEADER I não apoiava formalmente as acções de cooperação transnacional: tratava-se sobretudo de um programa de desenvolvimento local, aplicado a um território definido e que não se queria "complicar" atribuindo-lhe uma dimensão transnacional explícita.

Apesar disso, rapidamente se verificou que muitos grupos de acção local de diferentes países estabeleciam espontaneamente contactos entre si ou iniciavam mesmo intercâmbios mais aprofundados. Um inquérito de 1994 mostrou que pelo menos um em cada quatro grupos LEADER I estava envolvido numa forma de cooperação: intercâmbio de experiências, transferência de inovações, acção comercial conjunta, participação numa rede temática, etc.

Tendo em conta este interesse, a Comissão Europeia decidiu consagrar uma parte dos recursos da Iniciativa LEADER II (1994-1999) a este tipo de projectos: os Estados-Membros reservaram 140 milhões de euros^[1] a pro-

jectos de cooperação transnacional no âmbito de uma "Medida C", consagrada especificamente a esta acção^[2]. Pretendia-se assim ajudar os grupos de acção local e outros agentes colectivos LEADER II a "*conceber, realizar e comercializar em comum produtos ou serviços, em todos os domínios do desenvolvimento rural*"^[3].

Um "extra"

A cooperação transnacional LEADER II é concebida como um "extra". Não é obrigatória, mas é proposto aos grupos que iniciem uma cooperação se isso puder reforçar a sua acção local, que é o objectivo permanente do LEADER.

A experiência dos grupos LEADER I tinha mostrado igualmente as dificuldades que podem resultar da definição de um projecto verdadeiramente comum entre territórios separados não só pela geografia, mas também pela cultura, pela língua, etc. Porque ainda que uma ideia de cooperação possa parecer a priori clara e evidente, para os parceiros transnacionais é muitas vezes difícil entenderem-se sobre um plano de acção comum que, além do mais, dê resposta às expectativas dos respectivos parceiros locais.

A Comissão Europeia tinha por isso previsto igualmente um dispositivo que permitia aos grupos LEADER II prepararem devidamente o seu projecto de cooperação antes de o porem em prática. O Observatório Europeu LEADER foi encarregado de animar o conjunto deste dispositivo, divulgando os passos a seguir, organizando seminários consagrados especificamente à cooperação transnacional e fornecendo assistência técnica personalizada ("diagnóstico" das necessidades, procura de parceiros, etc.) aos candidatos à cooperação.

[1] Para facilitar a leitura, a unidade utilizada neste caderno é o euro (EUR), ainda que o ecu (ECU) fosse a unidade monetária europeia em vigor até 31/12/1998.

[2] O LEADER II articulava-se em torno de três vertentes: Medida A ("aquisição de competências"), Medida B ("programas de inovação rural", os projectos locais LEADER II propriamente ditos) e Medida C ("cooperação transnacional").

[3] Comunicação aos Estados-Membros, JOCE n.º C 180 de 1/7/1994.

Foram colocados à disposição dos grupos de parceiros financiamentos num montante total de 4 milhões de euros, concedidos pela Comissão e geridos pelo Observatório - um máximo de 5 000 euros numa primeira fase ("da ideia ao projecto") e um máximo de 20 000 euros numa eventual segunda fase ("do projecto à acção") - , para lhes permitir ultrapassar as etapas indispensáveis para uma definição comum do projecto de cooperação: primeiras reuniões dos parceiros para determinar objectivos comuns, realização de estudos de viabilidade em cada um dos territórios abrangidos pelo projecto de cooperação, elaboração do projecto comum e procura de financiamentos para poder ter acesso à Medida C.

Na execução do seu projecto de desenvolvimento, os GAL insistiram sobretudo, logicamente, na acção puramente local (organização de parcerias, identificação dos pontos fortes e fracos do território, definição das acções a realizar, etc.), o que explica que a cooperação transnacional LEADER II tenha conhecido um arranque bastante lento. No entanto, o processo acelerou-se e a cooperação tornou-se em 1998-99 uma vertente importante do programa LEADER II: em Setembro de 2000, 46% dos grupos LEADER estavam envolvidos numa ou mais das 255 acções de cooperação transnacional conhecidas do Observatório. Cerca de metade destas acções receberam apoio financeiro no âmbito das três fórmulas previstas de apoio à cooperação: 5 000 euros, 20 000 euros e/ou a Medida C (montantes variáveis).

Porquê este guia?

Numa altura em que todas estas acções estão agora bem encaminhadas, ou mesmo realizadas, o Observatório quis avaliar a situação da cooperação transnacional, prosseguindo os seguintes objectivos:

- > ter uma panorâmica dos diferentes tipos de actividades efectuadas;
- > analisar como é que o conceito e o conteúdo da cooperação transnacional evoluíram desde o LEADER I;
- > avaliar os benefícios da cooperação, as dificuldades encontradas e os ensinamentos a reter, a fim de no futuro otimizar os resultados da cooperação transnacional.

Este caderno tem por objectivo, por conseguinte, analisar a cooperação transnacional no âmbito do LEADER II à luz das informações recolhidas junto dos 255 projectos a que foram atribuídos 5 000 e/ou 20 000 euros ao abrigo do programa de assistência técnica gerido pelo Observatório Europeu LEADER. Salienta-se que se alguns

grupos seguiram o processo progressivo de o financiamento do Observatório conduzir à elaboração de um projecto concreto no âmbito da Medida C, muitos passaram imediatamente à acção, criando directamente, no seu programa local de actividades, uma provisão destinada a actividades transnacionais. Os projectos abrangidos por esta fórmula não foram objecto do presente estudo.

O presente caderno não constitui de modo nenhum um "relatório de avaliação": não procura dar uma imagem definitiva da cooperação transnacional LEADER II, mas antes promover uma maior compreensão dos "últimos progressos" em matéria de cooperação transnacional entre zonas rurais e ajudar as estruturas no terreno a encetarem em relações transnacionais o mais criativas e vantajosas possíveis.

O MÉTODO DO INQUÉRITO

O estudo seguiu um procedimento em três fases:

1) Primeiro foi enviado a cada um dos GAL coordenadores^[4] um questionário curto relativo a informações essenciais acerca dos projectos de cooperação transnacional conhecidos do Observatório, a fim de inventariar os principais contributos, dificuldades e ensinamentos a tirar da sua cooperação. Responderam 148 GAL.

2) A partir de um certo número de critérios (amostragem representativa dos GAL envolvidos na cooperação, tema, situação actual, etc.), um grupo de trabalho seleccionou cerca de quarenta projectos nos diversos Estados-Membros da União Europeia. Estes projectos foram analisados em termos de processo, de actividades e de resultados. Foi realizada uma entrevista individual no próprio local do projecto (em geral o território do grupo coordenador) com a ajuda de uma grelha comum que cobria os seguintes pontos:

- > informações de ordem geral (título do projecto, número de parceiros, número de línguas representadas, extensão geográfica, etc.);
- > descrição da acção;
- > principais etapas do projecto em função das fases de progressão identificadas (definição da necessidade, procura de parceiros, definição conjunta de objectivos comuns, elaboração do plano de acção, execução das acções, avaliação da acção e comunicação dos resultados e passagem de uma fase para outra ou para outro projecto);
- > análise do impacto da cooperação transnacional em função das 7 características específicas do LEADER (inovação, desenvolvimento integrado, colocação em

rede e cooperação, parceria local, abordagem ascendente, abordagem territorial e descentralização das decisões financeiras), bem como na equipa do projecto, as acções locais e na comunidade local;

- > questões de ordem orçamental e financiamento da acção;
- > auto-avaliação global do projecto;
- > identificação dos elementos principais específicos do projecto.

De notar que tendo em conta o reduzido tempo disponível para o estudo, muitas vezes não foi possível inquirir mais de um representante dos parceiros transnacionais (o GAL coordenador, na maioria dos casos), o que permite obter apenas uma visão parcial das actividades desenvolvidas no âmbito dos projectos e dos ensinamentos a tirar da cooperação transnacional.

3) Por último, as primeiras observações foram comunicadas e analisadas durante um seminário que se realizou na zona LEADER Alto Tâmega (Norte, Portugal), de 23 a 25 de Outubro de 2000. Na sequência das reflexões e dos debates realizados durante este seminário, foram integrados novos elementos no presente caderno.

N.B.: Em anexo são apresentados alguns dados estatísticos relativos à cooperação transnacional LEADER II.

[4] No quadro da assistência técnica à cooperação transnacional, o GAL coordenador do projecto desempenha um papel central: sendo muitas vezes o iniciador do projecto, é ele que gere as relações entre os parceiros, que reúne o conjunto da informação relativa ao projecto (incluindo o processo de procura de financiamento) e é o interlocutor oficial do Observatório Europeu LEADER.

Capítulo 1

As actividades e os contributos da cooperação LEADER II

As actividades e os contributos da cooperação LEADER II

A cooperação transnacional LEADER II produziu alguns resultados ao mesmo tempo concretos e imateriais, a curto e a longo prazo, com maior ou menor importância consoante o sector de actividade e as fases do projecto.

Um balanço das acções de cooperação transnacional realizadas no âmbito do LEADER I^[5] tinha evidenciado 5 tipos de cooperação possíveis em função dos benefícios específicos obtidos pelos participantes:

Tipos de cooperação	Principais contributos para os participantes
1) Intercâmbio de experiências	Novas perspectivas, Sensibilização para um tema especial, Confiança
2) Formação e recursos humanos	Aumento das qualificações das pessoas envolvidas
3) Transferência de inovação	Aplicação de novos saber-fazer, tecnologias e/ou métodos de trabalho
4) Gestão comercial conjunta	Acesso a novos mercados
5) Participação numa rede temática	Definição de normas e de metodologias comuns, Gestão colectiva

Se se obtiveram resultados positivos concretos nestes diversos domínios fundamentais, o impacto global das acções de cooperação LEADER I inseriu-se sobretudo numa estratégia de aprendizagem geral que incentivou os GAL a considerarem e analisarem temas mais específicos e mais vastos em matéria de desenvolvimento rural. A cooperação LEADER I foi um meio de fazer evoluir as motivações dos agentes e de alargar os seus horizontes. A pretensão do LEADER II era prosseguir a elaboração e execução de acções colectivas. Estas deviam poder conduzir a resultados concretos e visíveis nas comunidades locais. Deviam permitir igualmente a participação activa de grupos transnacionais na "concepção, realização e/ou comercialização comuns"^[6]. Trata-se portanto de saber em que medida se concretizou este "salto qualitativo" no âmbito do LEADER II.

Isto porque desde o LEADER I que se foi adquirindo um volume considerável de experiências, tanto sobre a maneira de lançar as primeiras fases da cooperação transnacional, como sobre a forma de conduzir essa cooperação de maneira "profissional", eficaz e frutuosa.

A fim de ter uma primeira ideia do "valor acrescentado" da cooperação transnacional LEADER II, foi feita uma distinção dentro de cada domínio da cooperação entre **realizações concretas** a curto prazo e **contributos imateriais** (nomeadamente em função das 7 especificidades do LEADER) a longo prazo e isto nos diferentes domínios e etapas dos projectos.

[5] "Empreender uma acção de cooperação transnacional: a experiência do LEADER I", Célula de animação LEADER/AEIDL, Outubro de 1994.

[6] Comunicação aos Estados-Membros, JOCE nº C 180 de 1/7/1994, acima citada.

1.1 As realizações concretas (curto prazo)

A grande maioria dos projectos de cooperação LEADER II analisados articulam-se à volta de 5 sectores de actividade:

- > produtos agrícolas e agro-alimentares;
- > turismo rural;
- > tecnologias da informação;
- > património e ambiente;
- > outros serviços.

O inquérito revelou que os resultados concretos obtidos nas diferentes fases do ciclo dos projectos de cooperação transnacional dependem consideravelmente do sector em que os mesmos se realizam, quanto mais não seja porque é "mais fácil" obter certos resultados positivos em determinados sectores do que noutros.

No entanto, independentemente do sector, em geral são as primeiras fases do ciclo dos projectos (concepção de novos produtos e serviços e assistência técnica aos produtores/prestadores de serviços), bem como as actividades de promoção conjunta de produtos e serviços, que mais rapidamente conduzem a realizações concretas.

1.1.1 Concepção de novos produtos/serviços e assistência técnica aos produtores/prestadores de serviços

Todos os sectores registam resultados importantes nesta matéria. Os projectos de cooperação transnacional recorrem aqui ao **intercâmbio** e à **transferência** de informações e de experiências, a fim de avaliar os métodos utilizados e tirar partido das "boas práticas" resultantes de projectos realizados nos países dos diferentes parceiros.

As realizações mais frequentes nos diversos sectores considerados globalmente dizem respeito ao desenvolvimento conjunto de acções de formação adaptadas.

a) O **sector do ambiente** suscita numerosas acções de formação conjuntas (incluindo, nomeadamente, visitas e módulos de avaliação comparativa de metodologias). Isto talvez se possa explicar pela amplitude do domínio comum partilhado pelos projectos ambientais em termos de abordagens e de contextos.

Os GAL Nord Saarland (Alemanha), RaJuPuSu (Finlândia), Norra Bohuslän (Suécia), Maremma, Alto Casertano, Carnia, Meduna Cellina e Comunità Montana del Grappa (Itália), que apoiam centros de educação ambiental, associaram-se num projecto de cooperação denominado "ECONET", que tem por objectivo colocar em rede estes centros e organizar acções de formação conjuntas.

b) No sector da produção **agrícola e agro-alimentar**, a concepção conjunta de produtos e serviços permite, nomeadamente, elaborar e realizar programas experimentais e proceder a ensaios nos territórios abrangidos pelo projecto.

O projecto "Crocus Sativus", lançado por dois grupos LEADER italianos (Eugubino Gualdese Perugino, na Úmbria, e Arca Abruzzo, no Abruzzo) e pelo GAL grego Kozani (Macedónia Ocidental), visa desenvolver um novo modo de cultura e de transformação do açafrão e melhorar a qualidade do produto, favorecendo a colaboração entre o mundo da investigação e os produtores agrícolas destes territórios. A produção de açafrão desapareceu na Úmbria há 50 anos, mas alguns jovens agricultores associados numa cooperativa desejam diversificar as suas culturas actuais. Na zona LEADER de Kozani, pelo contrário, o açafrão constitui uma das riquezas da economia local: são aí cultivados 1 000 hectares e a sua colheita e transformação emprega cerca de 5 000 trabalhadores sazonais. O projecto, apoiado pela Universidade de Perúsia (Úmbria, Itália), que trabalha desde há muito no melhoramento genético do açafrão, tem por objectivo investigar soluções técnicas para obter bolbos homogéneos e de qualidade superior. Assim, a intervenção no território grego prevê nomeadamente o desenvolvimento de modos de cultura que permitam otimizar a técnica tradicional e uma assistência técnica para valorizar melhor o produto. Em troca, o projecto deve conduzir à reintrodução da cultura do açafrão nas zonas interiores da Itália, graças à transferência do saber-fazer tradicional grego "melhorado".

A elaboração de métodos e de sistemas de gestão da qualidade constitui uma preocupação comum aos sectores agrícola/agro-alimentar e turístico. Nestes sectores, a cooperação transnacional permite, por exemplo, um salto qualitativo em termos de estabelecimento de normas, procedimentos e metodologias comuns capazes de terem repercussões importantes nos sistemas de qualidade.

"**BIORED**" e "**CLUB BIORRED**" são rótulos de uma rede telemática que agrupa 5 territórios LEADER de Espanha (incluindo duas zonas insulares: Baleares e Canárias), dois de Portugal (incluindo a Madeira) e um da Alemanha. O objectivo da rede é promover normas de qualidade para os produtos locais. A rede apoia, em cada um destes territórios, a introdução de tecnologias da informação e comunicação (TIC) e a criação de uma rede interna (Intranet) entre os associados do projecto. Facilita também as relações e o intercâmbio de informações ambientais entre os agentes públicos e privados interessados na valorização dos recursos naturais e culturais dos territórios participantes. Os parceiros BIORRED estão a construir uma base de dados que regista o património natural e cultural dos cinco territórios, facilitando ao mesmo tempo o acesso dos utilizadores a outras bases de dados, redes e serviços de telecomunicações, etc., nalguns domínios - jurídicos, fiscais, administrativos, financeiros, etc. - com interesse para o desenvolvimento de cada um dos territórios.

c) Quanto às principais realizações no sector das **novas tecnologias**, consistem em conceber e utilizar em conjunto programas informáticos, sítios Internet, sistemas informáticos, etc.

Em 1997, quatro regiões da União Europeia (Andaluzia, Grécia Ocidental, Ródano-Alpes e Vorarlberg) criaram, no âmbito do artigo 10º do FEDER, uma rede Internet especializada na comercialização de produtos regionais. Desde o lançamento desta rede que muitos territórios rurais, entre os quais os grupos LEADER Oderbruch (Alemanha), e Marsica (Itália), vieram juntar-se ao "Rural Market Place" ("Mercado rural"), que se tornou um verdadeiro rótulo. O projecto de cooperação LEADER II consistiu em criar um servidor Internet comum (<http://www.rmp.at/>), centrado em três funções (informação geral, relações empresa-consumidor e relações empresa-empresa) e que explica nomeadamente os processos da negociação em linha, do pagamento electrónico, da integração logística e do tratamento individual de ofertas específicas.

d) Relativamente ao sector dos **outros serviços**, a concepção comum parece colocar mais problemas devido à enorme diversidade dos contextos e das necessidades. Existem exemplos de projectos que visam o intercâmbio de experiências entre territórios envolvidos no desenvolvimento de serviços destinados a uma categoria específica da população (idosos, jovens, pessoas com mobilidade reduzida, etc.).

Os GAL Valsesia (Itália) e Creuse (França), que participam no projecto "**New Elderly Service**", situam-se em zona de montanha e caracterizam-se pelo envelhecimento da sua população, por um nível de serviços que tende a degradar-se e por aspectos culturais, associativos e económicos em declínio. Os dois grupos pretendem trabalhar conjuntamente no sentido de valorizar a experiência e o saber-fazer das pessoas idosas nos seus territórios e desenvolver serviços orientados para esta camada específica de população.

e) Outro exemplo de realizações concretas na fase da concepção em comum de produtos e serviços e da assistência técnica conjunta aos produtores/prestadores de serviços é a criação de redes operacionais de produtores/prestadores que facilitam o intercâmbio de ideias e de experiências nos domínios em questão (caso, por exemplo, do projecto "ECONET" no domínio do ambiente).

1.1.2 Produção conjunta de bens e serviços

No que diz respeito à fase de produção conjunta de bens e serviços, os resultados obtidos revelam-se claramente mais reduzidos, tendo em conta a actual situação de avanço dos projectos de cooperação. Por outro lado, a viabilidade a longo prazo de grande número de produtos e serviços abrangidos continua a ser incerta.

Embora o programa LEADER II tenha insistido na importância da produção conjunta de todos os parceiros de um projecto, a realidade mostra claramente que existem obstáculos logísticos, económicos e jurídicos que só dificilmente permitem a realização de acções conjuntas.

De todos os casos examinados, só existe um exemplo de produção conjunta: o projecto de "lã autóctone", que já resultou na criação de um novo produto: uma manta^[7].

O projecto é conduzido por dois grupos LEADER italianos (Valle Elvo no Piemonte e Anglona-Monte Acuto na Sardenha) e dois grupos espanhóis (Montana del Teleno e Valladolid Norte de Castela e Leão), que procuram valorizar a lã produzida por raças de ovinos autóctones, cuja lã é demasiado espessa para uma utilização industrial clássica. Foram encarados novos produtos para valorizar esta lã: mantas, painéis de isolamento ecológicos, tapeçarias, etc. No entanto, o custo dos investimentos necessários para a investigação e desenvolvimento,

[7] Ver o artigo intitulado "Da animação territorial à cooperação transnacional", LEADER Magazine n.º 24 (Verão de 1999), Observatório Europeu LEADER.

a renovação do design, a comercialização, etc. era demasiado elevado para ser suportado por cada um dos territórios isoladamente e por isso os quatro territórios reuniram os seus esforços, repartindo as responsabilidades em função das facilidades de cada um. Por exemplo, o GAL Valle Elvo, que se situa numa região industrial de produção têxtil (Biella), estabeleceu relações com alguns organismos de investigação e desenvolvimento e com empresas especializadas. O GAL Anglona-Monte Acuto, por seu lado, organizou uma fileira entre criadores e artesãos, etc. A especificidade de cada território parceiro é preservada pelo facto de as actividades de renovação do design e da concepção de uma gama de produtos se inspirarem nas tradições e no ambiente de cada um dos quatro territórios abrangidos.

Alguns grupos LEADER II recorreram à cooperação transnacional para consolidar a produção ao nível local.

O projecto "Sustainable Agriculture" (Agricultura sustentável), que reúne 7 zonas rurais fragilizadas de Espanha, Itália e Portugal, visa explorar novos nichos de mercados para produtos de qualidade certificada e respeitadores do ambiente. A acção foi desenvolvida pelo GAL coordenador (Macizo del Caroig, Espanha) com a ajuda de consultores externos. O objectivo inicial do projecto era realizar um programa completo de desenvolvimento integrado que abrangesse a produção, transformação e comercialização de produtos em diversos sectores. Tendo-se verificado que a cooperação era demasiado ambiciosa, foi reorientada para se adaptar melhor à realidade local de cada parceiro.

Os exemplos de produtos ou métodos de produção comuns no sector das **tecnologias da informação** referem-se frequentemente à criação de novos sítios Internet transnacionais, que permitem em geral aos pequenos produtores/prestadores locais o acesso aos mercados regionais e transnacionais. Pode tratar-se igualmente de produzir bens e serviços conjuntamente graças ao teletrabalho.

No que diz respeito aos projectos **culturais e patrimoniais**, as acções iniciais de cooperação incidem em geral na restauração e revalorização de um produto patrimonial caído em desuso.

Os "palomares", pombais tradicionais que existem em grande número ao longo da fronteira entre a Espanha e Portugal, são obras de arte popular em vias de abandono. A sua dispersão faz com que não apresentem, considerados individualmente, qualquer interesse turístico ou económico especial. No entanto, estes recursos "encravados" em territórios afastados estão imbuídos de história e de

significado. Inventariar estes pombais e valorizá-los, criando rotas de interesse turístico e aumentando a utilização do pombo na gastronomia local graças ao reforço dos controlos de qualidade no processo de transformação, é o objectivo de quatro grupos LEADER parceiros de Castela e Leão (Espanha) e de um GAL de Trás-os-Montes (Norte, Portugal).

Por último, no que diz respeito ao **turismo**, os projectos que têm por base uma unidade geográfica bem identificada conseguiram mais facilmente propor novos produtos (é o caso de projectos que reúnem parceiros junto a rios ou vias históricas).

Apoiar-se no Caminho de Santiago de Compostela e na Via Francigena para explorar metodologias de valorização dos itinerários turístico-religiosos é objecto de uma acção de cooperação entre os grupos LEADER Portodemouros (Galiza, Espanha), Appennino Parmense e Piacentino (Emília-Romana, Itália). A elaboração de um logotipo comum, constituído por uma concha (símbolo do Caminho de Santiago) e por um peregrino (símbolo da Via Francigena), salienta a "geminção" dos dois territórios. O logotipo integra igualmente os símbolos do Conselho da Europa (que reconheceu os dois percursos como "itinerários culturais europeus") e valoriza a unicidade do produto. É utilizado um desdobrável (em italiano, inglês e espanhol) para a promoção conjunta dos dois itinerários no mercado europeu, aproveitando o gosto recente dos consumidores pelo turismo itinerante ao longo dos antigos caminhos de peregrinação. Em termos de acção local, é a definição de uma estratégia comum destinada a propor serviços semelhantes e homogéneos ao longo dos dois percursos que se prossegue.

1.1.3 Promoção conjunta de produtos e serviços

No que se refere à promoção, verifica-se claramente que quase todos os sectores são objecto de actividades "clássicas": realização de desdobráveis, vídeos, CD-ROM, logotipos; construção de sítios Internet; organização de feiras e conferências, etc.

O **turismo** é com certeza o sector que se presta mais às acções de promoção. Os GAL que cooperam neste domínio apresentam uma vasta gama de realizações concretas, talvez porque a natureza do sector e a utilização das tecnologias da informação se prestam especialmente à promoção turística.

Este facto também se pode explicar pela relativa facilidade que há neste sector de conceber instrumentos promocionais à volta de um tema ou de um sítio geográfico comuns.

Vinte e cinco grupos LEADER italianos, um sueco (Inlands-laget) e um alemão (Mittlere Elbe) organizam a promoção comercial de pequenas estruturas de turismo rural através de uma "bolsa turística" permanente na Internet ("RTN / Rural Tourism Network") (www.ruraltourism-net.com). Este instrumento visa reforçar a presença dos territórios nos mercados internacionais, adaptando a promoção às necessidades das estruturas locais, reduzindo o número de intermediários e aumentando a circulação da informação e dos conhecimentos entre os operadores turísticos. A promoção da oferta incide tanto em estadias do tipo tudo incluído como nos serviços individuais. Cada território dispõe de uma página de acolhimento Web interactiva, que facilita a comunicação entre os prestadores de serviços que aderiram a uma carta de qualidade.

No que diz respeito à **produção agrícola e agro-alimentar**, a diversidade de produtos, de contextos e de mercados parece restringir frequentemente a eficácia das tentativas de promoção conjunta. Os projectos que adoptaram um tipo de promoção mais genérica são os mais frequentes.

A título de exemplo, o projecto "Agricultura sustentável" permitiu realizar conjuntamente folhetos relativos aos processos e às vantagens do fabrico de azeite biológico, bem como à organização de uma feira internacional consagrada a esta produção.

1.1.4 Comercialização conjunta de produtos e serviços

Relativamente à comercialização conjunta de produtos e serviços, é possível observar um contraste flagrante entre dois sectores: o **turismo** e a **produção agrícola/agro-alimentar**.

Se é verdade que existem vários exemplos de comercialização conjunta de ofertas turísticas, os vários casos analisados não revelaram nenhum exemplo real de grupos LEADER que tenham comercializado conjuntamente produtos agrícolas ou alimentares. Se alargarmos o âmbito do estudo, verifica-se que no conjunto dos GAL que beneficiaram de assistência técnica, apenas um projecto previa uma verdadeira comercialização conjunta de produtos agrícolas e alimentares.

Esta conclusão decorre principalmente das dificuldades significativas em termos de coordenação da produção, de gestão da qualidade e da logística inerentes ao sector agro-alimentar. De notar que os compradores só raramente são envolvidos ou consultados pelos projectos, o que provoca por vezes um desfase importante entre a oferta e a procura.

As redes de comercialização turística, pelo contrário, tendo em conta a sua natureza mais genérica e o facto de exigirem menor volume de investimentos, desenvolvem-se mais facilmente.

Coordenada pelo GAL La Manchuela (Castela-Mancha), a rede "Paralelo 40" agrupa 28 territórios LEADER espanhóis, portugueses e italianos, situados mais ou menos no paralelo 40°. Estes grupos de acção local instalaram um sistema de Intranet para o turismo rural, que gere a capacidade de alojamento, bem como diversas actividades e acontecimentos locais. Estes dados são integrados nos sistemas das agências de viagens a nível nacional e internacional via Internet. Os grupos LEADER participantes são responsáveis pela recolha e actualização das informações e pela formação dos utilizadores, bem como pela supervisão e assistência técnica aos operadores locais que participam na rede. O objectivo consiste em melhorar a disponibilidade de informações relativas a este tipo de turismo junto das agências e dos veraneantes, para estar menos dependente do circuito comercial tradicional, que passa nomeadamente pelos operadores turísticos, pelas feiras e pelos salões regionais e nacionais.

No sector das **tecnologias da informação** houve um único projecto - "Mercado rural" (ver acima) - que conseguiu atingir a fase da comercialização conjunta de produtos locais a nível transnacional.

1.1.5 Conclusão

O intercâmbio e transferência de informações que se realizou no âmbito do LEADER II produziu alguns resultados concretos nas duas primeiras fases do ciclo de projectos: a concepção de novos produtos e serviços e a assistência técnica aos produtores/prestadores de serviços, nomeadamente através da criação de redes. As três outras fases (produção, promoção e comercialização conjuntas de produtos e serviços) só registam resultados positivos no âmbito de projectos muito específicos, com ambições realistas e a maior parte das vezes no sector turístico.

**SÍNTESE DAS REALIZAÇÕES CONCRETAS DA COOPERAÇÃO
EM FUNÇÃO DO SECTOR DE ACTIVIDADE E DAS FASES DO PROJECTO**

Realizações concretas					
Sectores	Concepção	Assistência técnica	Produção	Promoção	Comercialização
Turismo	Concepção de uma empresa comum ou desenvolvimento de uma imagem temática comum Criação de acções de formação	Elaboração e promoção de ofertas comuns Criação de uma rede activa	Desenvolvimento das primeiras fases de novos produtos e serviços	Promoção conjunta: > sítios Internet > desdobráveis e brochuras > logotipos e rótulos	Criação de ofertas comuns: actividades turísticas ligadas à agricultura
Produtos agrícolas e agro-alimentares	Criação de acções de formação Elaboração de programas-piloto "no terreno" Concepção de sistemas de gestão de qualidade	Melhoria de técnicas e de métodos agrícolas Criação de uma rede activa	Desenvolvimento de novos produtos Consolidação de uma oferta existente	Promoção conjunta: > sítios Internet > vídeos > desdobráveis > logotipos e rótulos > salões comerciais	Exploração de novos mercados
Tecnologias da informação	Criação de acções de formação Concepção de programas informáticos	Concepção de instrumentos de marketing na Internet	Criação de servidores transnacionais	Promoção: > CD-ROM > sítios Web > ligações com outros sítios	
Ambiente e património	Criação e/ou participação em acções de formação Investigações conjuntas sobre temas essenciais	Criação de uma rede activa	Inventário de produtos do património	Promoção conjunta (em certa medida): > sítios Internet > desdobráveis	
Outros serviços	Comparação do conteúdo e dos métodos de formação Concepção de serviços adaptados a certas categorias da população (idosos, etc.)				

1.2 Os contributos imateriais (longo prazo)

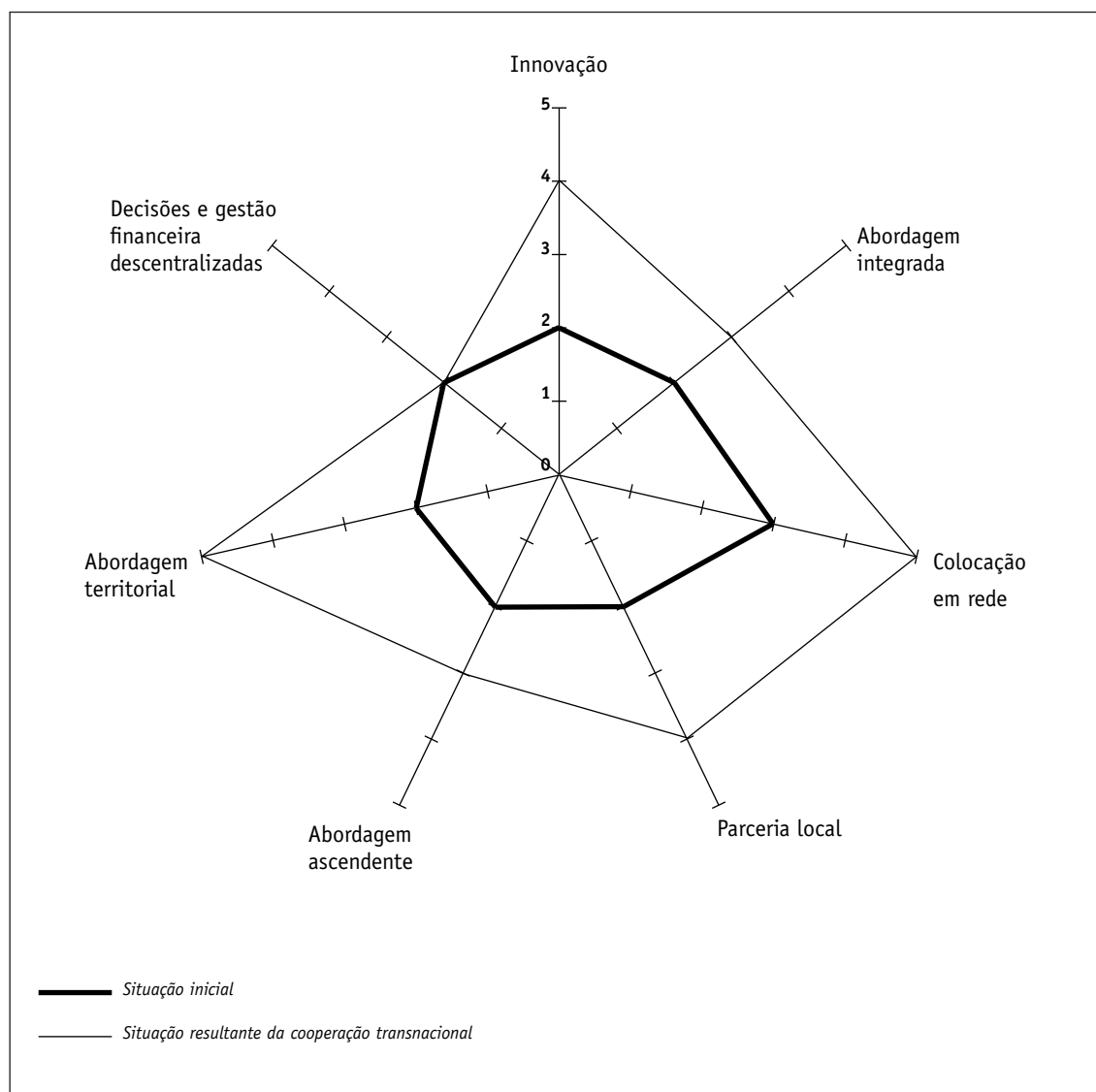
O inquérito sobre a cooperação transnacional do LEADER II solicitava aos representantes dos projectos seleccionados que avaliassem o impacto do seu projecto de cooperação transnacional em função de cada uma das 7 características específicas da acção LEADER (abordagem territorial, abordagem ascendente, parceria local, desenvolvimento integrado, inovação, gestão financeira descentralizada e colocação em rede)^[8], comparando ao mesmo tempo os efeitos que a cooperação produziu na equipa do projecto, nas acções de desenvolvimento local e na população dos territórios parceiros.

A amostra dos projectos analisados salienta três níveis principais onde a cooperação tem um impacto significativo:

- > a **estratégia** (inovação, abordagem territorial e desenvolvimento integrado);
- > o **financiamento** (decisões e gestão financeira descentralizadas);
- > os **agentes e a população** (parceria, colocação em rede e abordagem ascendente).

[8] Para mais informações, consultar o guia "Avaliar o valor acrescentado da abordagem LEADER", Observatório Europeu LEADER/AEIDL, 1999.

EXEMPLO FICTÍCIO DO IMPACTO DE UM PROJECTO DE COOPERAÇÃO TRANSNACIONAL EM FUNÇÃO DAS 7 ESPECIFICIDADES DO LEADER



1.2.1 O impacto da cooperação a nível da estratégia

a) Inovação

O principal impacto da cooperação transnacional no âmbito do LEADER II é a inovação. A cooperação transnacional permite aos parceiros de um projecto estabelecerem directamente contactos e iniciarem um debate à volta de um domínio temático preciso, bem como aperceberem-se de abordagens, estratégias, métodos e de novas actividades.

O principal impacto observado nos **projectos turísticos** reside na adopção progressiva de melhores práticas. Assiste-se nomeadamente a uma inovação considerável nas actividades destinadas a envolver a população local e a associar o turismo à valorização da cultura local.

Graças à sua acção de cooperação "Terrasses de culture", os grupos LEADER Châtaigneraie e Sucs d'Ardèche (França), Serra de Tramuntana (Espanha), Ipiros (Grécia) e Alta Langa (Itália) conseguiram criar mecanismos novos e muito inovadores capazes de dar uma imagem melhor aos seus territórios. Por exemplo, introduziram a utilização de meios publicitários audaciosos (a "land art", por exemplo) e o recurso a novos métodos para mobilizar a população local.

A cooperação transnacional pode igualmente provocar um impulso inovador no **sector agrícola e agro-alimentar**, permitindo aos grupos experimentarem novos tipos de produtos, ao mesmo tempo que utilizam a imagem transnacional para lutar contra o cepticismo local que frequentemente considera as inovações como sendo "um risco" (a manta à base de lã, que antes não era utilizada, constitui um exemplo).

No que se refere ao **sector do ambiente e do património**, a maior parte dos GAL envolvidos neste tipo de projectos partilha a mesma abordagem e a mesma visão das coisas. Verifica-se um interesse notório pela arquitectura que respeita o ambiente, pelos novos métodos de organização, bem como pela associação entre considerações ambientais e económicas, que se prevê que venham a assumir uma importância cada vez maior no futuro.

No âmbito dos projectos de cooperação consagrados às tecnologias da informação, onde a inovação assenta sobretudo na utilização de novos tipos de tecnologias pelos grupos locais, o desafio consiste em integrar as tecnologias numa abordagem territorial (*ver, por exemplo, o projecto "Mercado rural", apresentado mais acima*).

b) Abordagem territorial

Muitas vezes a cooperação transnacional permite sensibilizar os agentes locais para a importância do "produto" no quadro de um projecto territorial de maior dimensão.

No que diz respeito aos projectos pertencentes ao sector agro-alimentar, geralmente importa associar o produto ao território e vice-versa. Para os projectos turísticos, pelo contrário, trata-se de convencer os agentes da necessidade de trabalharem num espaço mais vasto do que aquele em que trabalhavam até aí, ou de associar o seu produto a outros produtos do território.

Os grupos LEADER Feldbach (Áustria), Capo Santa Maria di Leuca (Itália), Parnonas (Grécia) e North Pennines (Reino Unido) procuram acabar com o declínio das suas aldeias. Reuniram-se em torno de uma ideia comum: recuperar as explorações agrícolas tradicionais para fins turísticos, a fim de seguidamente promover e comercializar em conjunto um conceito de "Aldeias europeias". Os intercâmbios resultantes do projecto "Férias na nossa aldeia europeia" permitiram aos parceiros melhorar a sua capacidade de compreender melhor as necessidades e os desafios do seu próprio território e de reavaliar o papel do turismo na estratégia de desenvolvimento da totalidade da região.

c) Desenvolvimento integrado

A cooperação transnacional contribuiu para uma maior compreensão e uma prática mais vasta do conceito de desenvolvimento integrado. Mesmo que esta abordagem esteja geralmente presente à partida nos **projectos turísticos**, a cooperação transnacional permitiu frequentemente consolidar a estratégia local, nomeadamente as ligações existentes entre turismo, produtos locais e território.

No que respeita ao **sector agro-alimentar**, os projectos de cooperação tendem aqui também a adoptar acções mais globais, por exemplo integrando os princípios da produção ecológica e biológica.

Por último, os projectos consagrados ao **ambiente e ao património**, que procuram reforçar as ligações existentes entre ambiente e turismo (o projecto "ECONET", por exemplo), testemunham igualmente um reforço importante da abordagem integrada.

1.2.2 O impacto da cooperação no financiamento

A cooperação transnacional leva frequentemente os GAL a recorrerem a novas fontes de financiamento e a experimentarem novos métodos de gestão financeira.

Os grupos envolvidos nos projectos de cooperação transnacional tiveram frequentemente acesso, para outras acções^[9], a outros tipos de financiamento público no âmbito de procedimentos europeus (outros programas europeus de dimensão transnacional) ou nacionais (programas sectoriais de promoção turística, por exemplo). Puderam igualmente familiarizar-se com métodos susceptíveis de atrair novos financiamentos privados para um projecto. Neste contexto, os fundos LEADER constituem muitas vezes uma primeira fonte de financiamento para estes projectos, representando uma alavanca que permite atrair novos financiadores ou um "extra" não negligenciável.

Quando estes financiamentos estão disponíveis, são criados intercâmbios para uma aprendizagem de métodos de gestão e uma promoção mais eficazes.

Conduzido pelos GAL de Western Isles (Reino Unido), Skogsländet (Suécia) e Kalambaka-Pyli (Grécia), o projecto "European Wilderness Challenge" ("Desafio da natureza europeu") destina-se a transferir métodos de organização de percursos de aventura. O objectivo consiste em fazer destes acontecimentos uma actividade turística e de lazer nestes territórios situados no interior. A enorme diferença entre a situação inicial dos três parceiros em termos de fontes de financiamento levou a um intercâmbio construtivo sobre a forma de obter patrocínios públicos e privados para tais actividades.

No sector do ambiente e do património, quando os grupos partilhavam abordagens comuns, realizaram-se intercâmbios sobre as novas formas de gerir os fundos públicos.

Uma parte importante da aprendizagem mútua dos GAL parceiros no projecto "ECONET" incidiu na maneira de diversificar as fontes de financiamento, até aí públicas, dos centros de educação ambiental abrangidos pela acção de cooperação e de orientar os novos financiamentos para actividades relevantes aos níveis local e transnacional.

[9] É evidente que uma mesma acção não pode ser financiada por vários procedimentos europeus.

1.2.3 O impacto da cooperação nos agentes e na população

a) Parcerias locais

Quase todos os grupos inquiridos sublinharam a importância da cooperação transnacional no desenvolvimento das parcerias locais. Com efeito:

- > a ambição de muitos projectos de cooperação transnacional exige frequentemente uma participação local mais vasta;
- > os GAL descobrem outras estruturas e métodos de participação utilizados por diferentes grupos de agentes;
- > finalmente, o alargamento da participação reforça a posição do GAL nas negociações transnacionais.

Consoante o sector envolvido, a cooperação transnacional conduz à integração de novos membros na parceria local:

- > Para muitos **projectos turísticos**, trata-se essencialmente de alargar a participação a outras organizações turísticas e empresários locais. A necessidade de promover uma nova associação de turismo cultural, por exemplo, suscita a entrada de novos agentes (prestadores de serviços culturais, educativos, etc.). Mais do que criar redes exclusivamente temáticas, vários projectos de cooperação transnacional consagrados ao turismo levaram à criação de redes geográficas, o que obrigou a alargar a participação a outras instâncias políticas e institucionais para permitir que o projecto ultrapassasse as fronteiras territoriais locais.

Os 5 territórios espanhóis e 6 territórios portugueses envolvidos no projecto "Promoção Douro" estão situados ao longo do rio Douro. Têm características semelhantes devido à presença deste eixo fluvial estruturante e desejam elaborar uma estratégia de promoção turística conjunta para esta região ainda pouco conhecida e pouco frequentada. O projecto consiste em examinar colectivamente as iniciativas turísticas apoiadas por cada um dos 10 grupos parceiros, a fim de poderem coordenar as intervenções ao longo do rio. Para compreender melhor a dinâmica do sector no conjunto das zonas foi utilizado um relatório sobre as características (estruturais, económicas, financeiras, etc.) dos projectos turísticos locais. Os parceiros desenvolveram a seguir uma estratégia de promoção e comercialização conjuntas para esta região e informaram os agentes socioeconómicos e as populações das potencialidades turísticas e dos recursos naturais e culturais dos territórios.

> O principal impacto observado nos **sectores agrícolas e agro-alimentares** diz respeito às integrações verticais e horizontais e à consolidação de fileiras. A cooperação transnacional permitiu muitas vezes a grupos de produtores habitualmente isolados estabelecerem os primeiros contactos com uma rede mais vasta de interesses complementares (técnicos, distribuidores e consumidores).

Os projectos integrados nestes sectores foram igualmente dos primeiros a entrar em contacto com universidades e centros de investigação. Este relacionamento dos produtores com os correspondentes recursos intelectuais pode revelar-se de uma importância fundamental para a viabilidade a longo prazo dos projectos e para a sua credibilidade ao nível nacional e transnacional (ver o projecto do "Crocus Sativus", acima citado).

> Embora alguns projectos consagrados aos **outros serviços** tenham tido dificuldade em suscitar um interesse local, outros conseguiram demonstrar como é que a integração de novos agentes num grupo de direcção local podia constituir um "extra" muito importante.

No projecto "New Elderly Service", centrado num melhor acolhimento às pessoas da terceira idade, a participação de arquitectos locais permitiu que a acção de cooperação transnacional se consagrasse à transferência de novas concepções em matéria de alojamentos adaptados às pessoas idosas.

b) Colocação em rede e cooperação

O aumento da colocação em rede devia constituir de facto um dos principais valores acrescentados da cooperação transnacional. Mas nem todos os projectos de cooperação transnacional conduzem à criação de redes activas e duradouras, cujo campo de acção ultrapasse o quadro das actividades previstas.

Globalmente, a cooperação transnacional permitiu:

- > consolidar e alargar as redes locais;
- > criar novas redes transnacionais de intercâmbio de informações;
- > estabelecer novas redes de comercialização;
- > aumentar a eficácia da colocação em rede graças à utilização de novos instrumentos tecnológicos;
- > integrar parceiros externos do LEADER (universidades e/ou centros de investigação) nas redes.

De um modo geral, o principal impacto da cooperação transnacional no **sector turístico** reside na consolidação das redes locais, sendo a cooperação transnacional utilizada frequentemente para reforçar as acções empreendidas com os agentes locais.

A rede "Aldeias de Tradição" envolve 10 zonas LEADER de Portugal, da Itália e dos Países Baixos e é o resultado de um processo de cooperação já antigo, que começou no início dos anos 80. Esta duração de 18 anos constitui um exemplo do que pode ser a evolução a longo prazo de um processo de cooperação em cadeia, onde aparece muito claramente uma sucessão de ciclos:

- > *um primeiro ciclo de cooperação ao nível nacional à volta da afirmação de um conceito de habitat rural turístico de qualidade ("Solares de Portugal"), entre 1983 e 1985;*
- > *um segundo ciclo de cooperação ao nível europeu que agrega projectos semelhantes, integrando-os num conceito mais lato ("Europa das Tradições"), entre 1985 e 1990;*
- > *um terceiro ciclo de cooperação ao nível regional, passando do conceito de casas rurais de qualidade para o de aldeias de qualidade ("Aldeias de Portugal"), entre 1991 e 1997;*
- > *um quarto ciclo de cooperação ao nível europeu que agrupa conceitos semelhantes noutros países ("Aldeias de Tradição"), desde 1997.*

A cooperação transnacional deu um novo dinamismo a esta acção graças a uma promoção bem concebida e à participação dos agentes socioeconómicos locais (agricultores, artesãos e prestadores de serviços turísticos).

Noutros territórios onde não existe praticamente nenhuma tradição ou experiência em matéria de colocação em rede, a cooperação transnacional incentiva a constituição de redes locais, a fim de poderem aproveitar plenamente as relações transnacionais.

O projecto "SaS" ("Espanha e Suécia") é conduzido pelos GAL Noreste de Granada (Espanha), Småland e Dalarna (Suécia). As zonas suecas possuem um enorme saber-fazer em matéria de trabalho da madeira, do metal e, sobretudo, do vidro (existência de empresas mundialmente famosas). Por seu lado, o grupo espanhol intervém numa zona de produção de madeira, azeite e legumes. Durante um seminário LEADER os técnicos dos GAL em causa perceberam o interesse que podia resultar dos intercâmbios entre as três zonas, em especial no domínio da produção em pequena escala. Desenvolveram localmente diligências para agrupar os artesãos em asso-

ciações representativas e organizaram com estas associações exposições e acções de formação cruzadas. A etapa seguinte consistiu em criar circuitos de comercialização conjunta e um banco de contactos entre artesãos. Pela primeira vez nos territórios abrangidos os artesãos locais participam activamente numa rede que facilita o seu trabalho, conferindo ao mesmo tempo uma certa imagem de qualidade aos três territórios.

A utilização das novas tecnologias e de sistemas acessíveis pela Internet permite muitas vezes aumentar a eficácia da colocação em rede e, por vezes, elaborar uma oferta de comercialização conjunta, como no caso da **"Rede de turismo rural"**, já citada.

c) Abordagem ascendente

Considerada exactamente como um dos elementos principais da estratégia LEADER, a abordagem ascendente é essencial para que os agentes e as populações dos territórios parceiros se possam "apropriar" do projecto transnacional, uma vez que a tentativa de impor uma cooperação transnacional incompreendida ou considerada inadaptada ao nível local conduz frequentemente ao insucesso do projecto pretendido.

Ainda que alguns projectos de cooperação resultem de uma manifestação espontânea de necessidades locais, é frequente observar comportamentos do tipo "descendentes" durante as primeiras fases de elaboração do projecto. Com efeito, são quase sempre os responsáveis dos GAL ou os agentes directamente interessados no projecto os primeiros a perceber a necessidade de consolidar a acção local conferindo-lhe uma dimensão transnacional.

No entanto, relativamente a um certo número de projectos locais, a cooperação transnacional levou a uma melhoria sensível da abordagem ascendente: o estabelecimento de contactos com outros GAL mais avançados de outros países levou alguns grupos a reexaminarem as suas modalidades de envolvimento da população. Além disso, esta melhoria constitui frequentemente uma condição para o sucesso do projecto.

Em vários sectores, nomeadamente no dos **produtos agrícolas e agro-alimentares** e no do **ambiente e património**, parece que a abordagem ascendente está mais presente, mesmo desde as fases iniciais do projecto. É o caso, nomeadamente, dos projectos muito orientados para as necessidades e para os mercados, onde a cooperação pode contribuir para resolver um problema relativo ao processo de produção, para encontrar um novo mercado ou produto, etc.

O projecto **"Improving the Quality of Beef and Lamb for Import and Export"** ("Melhorar a qualidade da carne de bovino e de cordeiro para a importação e exportação"), conduzido pelos GAL South Kerry (Irlanda) e Garfagnana (Itália), visa encontrar novos mercados para a carne, tendo em consideração de forma mais sistemática os interesses dos produtores e dos compradores. De um âmbito inicial bastante restrito - encontrar novos mercados -, o impacto do projecto foi muito alargado: os criadores foram incentivados a adoptar uma visão europeia e a familiarizar-se com a rastreabilidade e as práticas económicas integradas.

Em relação aos projectos no domínio do ambiente e do património, pelo contrário, a abordagem ascendente é em geral um princípio estratégico, uma norma colectiva. Quando uma organização "mais tradicional" se lança numa cooperação transnacional neste sector, a abordagem ascendente é reforçada pela necessidade de envolver agentes locais para executar as acções de cooperação transnacional.

*A iniciativa do projecto **"A riqueza de água no centro de um desenvolvimento diversificado, inovador e sustentável"** decorre de contactos pessoais estabelecidos entre os técnicos dos dois GAL envolvidos, Pays du Val d'Adour (França) e Redange-Wiltz (Luxemburgo), duas estruturas LEADER mais institucionais. Os dois parceiros estavam interessados num intercâmbio que devia à partida incidir numa série de elementos. No entanto, para envolver realmente os agentes e mobilizar rapidamente a população local os responsáveis dos dois GAL tiveram de alterar a sua abordagem do projecto. Foram depois os próprios agentes locais que assumiram definir e elaborar o programa, com o apoio das estruturas LEADER. Após uma primeira visita de cada território, foi possível identificar dois eixos possíveis de cooperação: aplicação de metodologias comuns de manutenção das margens dos rios através da engenharia biovegetal e por técnicas ditas "suaves"; desenvolvimento de instrumentos pedagógicos; animação e sensibilização para a protecção da água.*

No **sector turístico**, um dos efeitos da cooperação transnacional sobre a abordagem ascendente está associado à necessidade de sensibilizar os agentes locais para a importância das redes comuns de promoção e de comercialização criadas no âmbito destes projectos.

Embora os projectos relativos às **novas tecnologias** tenham um aspecto "descendente", devido à sua natureza técnica, o facto de ser preciso adaptar estas tecnologias às necessidades reais da população local favorece a instituição de uma consulta e de uma participação mais

explícitas dos agentes locais. A utilização do exemplo como elemento de demonstração, bem como o alargamento das consultas, não só aos dirigentes e aos técnicos, mas também aos empresários locais, são factores decisivos na matéria.

No caso do "Mercado rural", após um primeiro projecto de cooperação transnacional que consistiu principalmente num intercâmbio de técnicos, um segundo projecto realizado com a Suécia procurou aplicar uma abordagem mais ascendente. Os suecos deram o exemplo integrando no grupo de direcção local representantes da população local. Este facto incitou o projecto a assegurar maior consideração das necessidades das populações interessadas.

Pelo contrário, os projectos que tentam "impor" ideias e conceitos externos correm o risco de perder toda a credibilidade em matéria de intercâmbio e de pôr em perigo a execução do projecto de cooperação.

Intervindo em zonas confrontadas com o envelhecimento da população e o êxodo dos jovens, os GAL Bugey (França) e Los Vélez (Espanha), bem como um grupo PRODER^[10], realizam uma série de acções comuns destinadas a envolver mais os jovens no desenvolvimento local do seu território e a favorecer a criação de empregos e de actividades. Elaborado por um consultor externo, o projecto não conseguiu no entanto envolver realmente os agentes locais: vexados por lhes "imporem" uma intervenção externa, estes agentes envidaram muito poucos esforços para a realização das acções previstas.

d) Equipa do projecto, acções de desenvolvimento local e população do território

Ao nível local, o primeiro impacto da cooperação transnacional incide evidentemente na equipa do projecto, os agentes de desenvolvimento que lançaram o projecto e assumem a responsabilidade da sua aplicação.

A alteração das abordagens e das perspectivas resultante das relações transnacionais também afecta as acções locais geridas pela equipa do projecto.

O impacto sobre a população local revela-se em geral limitado e resulta mais de um "contágio" progressivo do que de um envolvimento directo no projecto.

Vários projectos consideram contudo que a cooperação transnacional desempenha um papel importante no aparecimento de um "interesse local", que proporciona reconhecimento e um novo estatuto às acções locais. A cooperação transnacional pode constituir igualmente um excelente meio para aproximar o GAL da população local.

No território do GAL North Pennines, perante o problema do isolamento da população rural, o coordenador de uma pequena organização local que apoia sobretudo projectos ambientais desejava iniciar projectos colectivos que confrontassem a identidade local com outras culturas. O projecto "River Management" (Gestão do rio), que tem como parceiro o GAL espanhol La Serranía-Rincón de Ademuz, consiste nomeadamente em organizar oficinas-escola para os jovens no domínio da conservação e recuperação de cursos de água. Estas estadias turísticas especiais permitem que representantes das duas populações estejam em contacto directo. O projecto demonstra a vontade de abertura do território do GAL coordenador: existem múltiplas acções locais destinadas a "divulgar" as vantagens da cooperação (conferências com projecção de diapositivos nas escolas, acolhimento de grupos de jovens provenientes dos territórios parceiros, etc.). Daqui resultou um verdadeiro entusiasmo local, reforçado pela dimensão transnacional da acção.

A extensão deste impacto depende pouco do tema abordado pelo projecto ou do processo seguido para lançar a acção. O que é importante neste caso são as metodologias utilizadas durante as fases de negociação e de execução:

- > o grau de envolvimento dos agentes locais no grupo de direcção local da cooperação;
- > o nível de envolvimento dos agentes locais nas actividades transnacionais e na "produtividade" das mesmas;
- > a eficácia dos métodos de animação que permitem manter informado o nível local sobre a cooperação transnacional.

Os GAL Alto Tâmega (Portugal), Calatayud, Alto Palancia-Alto Mijares (Espanha), Thermenregion Stegersbach (Áustria), Les Volcans e Montagne Ardéchoise (França) cooperam no âmbito de um projecto destinado a valorizar e/ou redinamizar estações termais. A insistência na participação de agentes políticos, institucionais e locais

[10] PRODER ("PROgrama de DEsarollo Rural") é um programa nacional com princípios semelhantes aos do LEADER.

no grupo de direcção local permitiu aumentar o impacto do projecto na população local. Os métodos destinados a favorecer a participação dos agentes locais nas reuniões transnacionais, bem como a publicidade feita à volta das actividades locais e nacionais foram cuidadosamente trabalhados. Este facto melhorou o estatuto e a viabilidade do projecto **"Termalismo no meio rural"** aos olhos da população local.

No caso do projecto **"Crocus Sativus"**, graças a operações de sensibilização eficazes e à participação dos produtores nas reuniões transnacionais, os parceiros gregos e italianos ajudaram os produtores locais de açafrão a superar os seus temores iniciais. A cooperação transnacional colocou os agricultores locais de certo modo "face às suas competências", demonstrando-lhes que eram tão boas como as dos produtores do país parceiro.

Três GAL gregos (Viotia, Parnassos-Oiti e Phokida) e um GAL francês (Montagne-Hérault) associaram-se no projecto **"Produtos agro-alimentares e gastronomia mediterrânica"** para examinar em conjunto como reforçar a imagem e a identidade dos seus territórios. A escolha recaiu inicialmente na valorização dos produtos gastronómicos locais, insistindo-se na dimensão mediterrânica. À medida que o projecto ia progredindo, os objectivos concentraram-se sobretudo na qualidade dos produtos e dos serviços de hotelaria-restauração existentes em cada zona. Os técnicos do GAL esforçaram-se por promover o projecto de cooperação transnacional mediante uma animação e uma sensibilização locais, nomeadamente através da criação, ao nível local, de um grupo de trabalho "qualidade", que agrupa representantes dos produtores, dos intermediários e dos mercados no domínio da hotelaria-restauração. Este facto produziu rapidamente efeitos reais a nível local, em especial no que se refere ao desenvolvimento de uma nova cultura centrada num aumento da qualidade e na melhoria dos serviços locais.

OS CONTRIBUTOS IMATERIAIS DA COOPERAÇÃO TRANSNACIONAL EM RELAÇÃO ÀS 7 ESPECIFICIDADES DO LEADER, À EQUIPA DO PROJECTO, ÀS ACÇÕES LOCAIS E À POPULAÇÃO DOS TERRITÓRIO PARCEIROS

Domínios	Turismo	Produtos agrícolas e agro-alimentares	Ambiente e património	Tecnologias da informação	Outros serviços
Inovação	Novas abordagens relativas nomeadamente ao conceito de turismo territorial Novos métodos de organização Novos tipos de actividades baseadas na tradição	Não se limita a abordagens, técnicas, produtos e mercados Papel essencial da cooperação transnacional para abordar a questão do “risco” dos novos produtos	Menor impacto no seio dos grupos ambientais que adoptam abordagens comuns Forte impacto nas organizações tradicionais que estão a “descobrir” as questões ambientais	Tecnologias inovadoras que implicam saber-fazer, abordagens e técnicas diversas A forma de as utilizar numa abordagem territorial também é muito importante	Novas perspectivas relativas ao papel das autarquias (em especial no que se refere aos idosos e aos jovens) Impacto ainda pouco significativo
Abordagem territorial	Principal impacto nas relações entre produtos e turismo numa nova abordagem do território Consciencialização de que uma identidade territorial se pode construir para além das fronteiras	Impacto na forma de promoção dos produtos locais, adoptando uma abordagem mais alargada	Revalorização do património caído em desuso e dos produtos conexos Reforço do território ao nível local	Como utilizar eficazmente as tecnologias da informação enquanto instrumentos em matéria de abordagem territorial?	
Abordagem integrada	Consolidação das parcerias locais, das acções locais e das relações entre turismo, produtos e território.	Promoção de uma abordagem mais vasta em matéria de produção alimentar Integração de princípios ecológicos relativos ao desenvolvimento sustentável	Consolidação das relações entre turismo e ambiente	Utilização das tecnologias da informação no quadro de um instrumento de desenvolvimento integrado	Reforço do papel dos serviços na estratégia de desenvolvimento rural
Decisões e gestão financeira descentralizadas	Novos métodos de recolha de fundos: combinação de fontes públicas e privadas novas ideias de marketing financeiro	A cooperação transnacional por vezes representa apenas uma pequena parte de uma vasta estratégia local	Novos métodos de gestão dos fundos públicos	Efeito de alavanca capaz de atrair outros financiadores	
Parceria local	Alargamento geográfico das organizações turísticas Criação de ligações com estabelecimentos e as necessidades educativas	Grande impacto nas integrações verticais e horizontais: técnicos, produtores, distribuidores e consumidores	Estabelecimento de ligação inovadora de estruturas públicas (locais e regionais) com empresas privadas	Aproximação das soluções técnicas e das necessidades locais	

OS CONTRIBUTOS IMATERIAIS DA COOPERAÇÃO TRANSNACIONAL EM RELAÇÃO ÀS 7 ESPECIFICIDADES DO LEADER, À EQUIPA DO PROJECTO, ÀS ACÇÕES LOCAIS E À POPULAÇÃO DOS TERRITÓRIO PARCEIROS (Cont.)

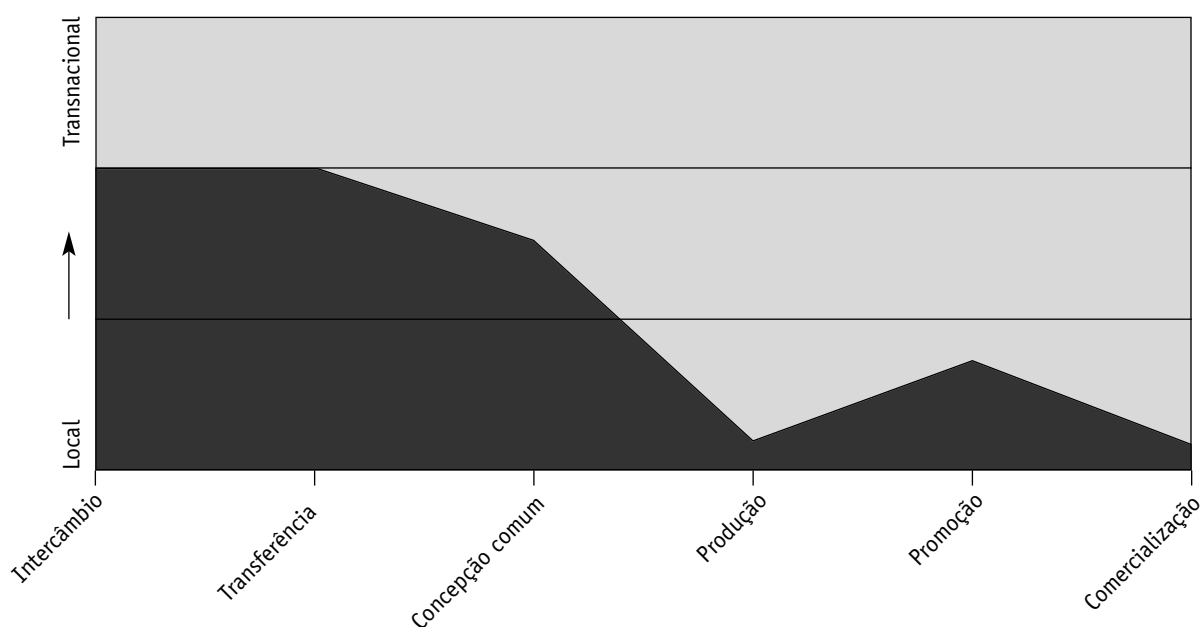
Domínios	Turismo	Produtos agrícolas e agro-alimentares	Ambiente e património	Tecnologias da informação	Outros serviços
Colocação em rede e cooperação	Criação de redes e reforço das redes existentes	Colocação em rede mais inovadora devido a uma orientação em geral mais precisa Consideração da oferta e da procura	Principal impacto para alguns grupos: as actividades transnacionais podem favorecer uma colocação em rede mais eficaz a nível local	Reforço da colocação em rede tecnológica com ligações físicas Utilização da Internet como instrumento de colocação em rede	
Abordagem ascendente	Forte impacto no que se refere a uma maior participação dos agentes e empresários locais	Impacto menos evidente, sendo os projectos mais sensíveis ao mercado Forte progressão das integrações verticais e horizontais	Poucas alterações para os grupos ambientais classicamente empenhados na abordagem ascendente Impacto importante em organizações mais tradicionais que têm de integrar a abordagem ascendente na sua estratégia local	Abordagem relativamente descendente, por necessidade Aparecimento, nos projectos de uma segunda fase, onde se faz sentir a necessidade de envolver os agentes locais e de adaptar as tecnologias às necessidades	
Equipa, acções e população locais	Principal impacto na equipa do projecto e nas acções locais através de novos produtos e estratégias A cooperação transnacional suscita também um novo interesse por parte da população local, em especial no quadro de iniciativas destinadas a envolver directamente o nível local	Mesmo impacto principal na equipa do projecto e nas acções locais A cooperação transnacional contribui para lutar contra o cepticismo local em relação à inovação; preenche o fosso existente entre os GAL e a população local	Nas organizações mais “tradicionais”, a cooperação transnacional é um verdadeiro factor de motivação da equipa local e do projecto Impacto directo reduzido na população local Forte participação dos voluntários e dos agentes locais	Principal impacto na equipa local, mas esforços a favor de uma aproximação com os agentes locais	Impacto mais difícil, ficando ao nível da equipa local e provocando efeitos locais mínimos Num projecto: eventual impacto negativo e perda da credibilidade da cooperação transnacional

O ciclo do projecto de cooperação

Atendendo a que grande parte dos projectos de cooperação transnacional LEADER II foram lançados apenas a partir de 1998, actualmente (Dezembro de 2000) ainda é demasiado cedo para avaliar as suas repercussões concretas a longo prazo. Com efeito, neste momento não há praticamente nenhum projecto que tenha sido objecto de uma avaliação formal e, de um modo geral, não é possível nesta fase detectar um impacto tangível das acções de cooperação em parâmetros precisos, como o emprego, a produção, os mercados, as vendas, etc.

Por outro lado, a maior parte das actividades realizadas até agora no âmbito da cooperação transnacional LEADER II corresponde às primeiras fases do ciclo dos projectos, ou seja, o intercâmbio, a transferência de saber-fazer e a concepção comum de produtos e serviços (ver o esquema a seguir). É verdade que as actividades relativas à promoção conjunta de produtos e serviços, por exemplo, registam uma progressão nítida em relação ao LEADER I, mas as acções de cooperação relativas à produção ou comercialização conjunta de produtos e serviços continuam a ser relativamente reduzidas.

ETAPAS E NÍVEIS DE TRANSNACIONALIDADE DE UM PROJECTO DE COOPERAÇÃO



Em **negro**: parte da dimensão transnacional no projecto.

Verifica-se que as etapas "produção" e "comercialização" de bens e serviços são as que menos foram objecto de cooperação transnacional.

Capítulo 2

As dificuldades encontradas

As dificuldades encontradas

A cooperação transnacional, envolvendo parceiros com cultura, línguas e experiências diferentes, com expectativas nem sempre conciliáveis, é uma acção que comporta algumas dificuldades ou mesmo conflitos. Para além dos problemas de ordem interna (projecto demasiado ambicioso, parceria inadequada, coordenação insuficiente, etc.), os grupos LEADER que participam na cooperação defrontam-se por vezes com obstáculos externos: restrições jurídico-legais, lentidão administrativa e insuficiência do dispositivo de apoio.

Muitas destas dificuldades podem no entanto ser superadas se forem introduzidos alguns melhoramentos, por um lado, no modo de gestão e nos métodos utilizadas pelo projecto e, por outro, nas estruturas externas implicadas mais ou menos directamente nas acções.

Muitas vezes os grupos de acção local só identificam os problemas mais imediatos e mais fáceis de explicar, atribuindo-os a maior parte das vezes a factores externos: os outros parceiros, as restrições financeiras e jurídicas, etc. No entanto, muito frequentemente a causa do problema parece residir mais nas atitudes, na metodologia utilizada e no modo de gestão do projecto.

O objecto deste capítulo é sintetizar os pontos de vista expressos nos questionários a que responderam cerca de 150 grupos, organizados de acordo com a lógica de desenvolvimento de um projecto.

2.1 Dificuldades internas

2.1.1 Dificuldades ao nível da parceria transnacional

As relações de parceria constituem a primeira fonte de dificuldades mencionada pelos grupos inquiridos. Com efeito, 20% consideram que os problemas de relacionamento com os seus parceiros constituíram uma questão importante. As reuniões iniciais entre os grupos transnacionais deparam frequentemente com malentendidos, sendo os participantes confrontados com problemas de língua e de cultura, ou mesmo com preconceitos e estereótipos, antes de poderem apreciar realmente as vantagens, competências e expectativas dos seus parceiros.

As causas principais destas dificuldades parecem ser as seguintes:

a) As barreiras linguísticas

15% dos grupos inquiridos revelam problemas de comunicação, quer devido ao número de línguas diferentes utilizadas no projecto, quer devido à falta de competências linguísticas dos diferentes parceiros, quer ainda devido a um apoio insuficiente em matéria de tradução/interpretação.

Mesmo a escolha de uma língua de trabalho única pode criar frustrações, devido aos diferentes níveis de competências linguísticas. Esta escolha pode também consagrar a predominância dos parceiros cuja língua materna é a língua escolhida.

PRINCIPAIS OBSTÁCULOS À COOPERAÇÃO TRANSNACIONAL

Dificuldades internas	Parceria: relações infrutíferas e pouco construtivas Conteúdo do projecto: impreciso ou muito ambicioso Gestão e coordenação: falta de experiência e de eficácia Articulação local/transnacional: projecto de cooperação transnacional pouco pertinente ao nível local
Dificuldades externas	Restrições financeiras, administrativas e jurídicas Sistemas de apoio: ajuda insuficiente na altura em que era precisa

Em relação aos tradutores e intérpretes, têm frequentemente dificuldades em dominar os inevitáveis termos técnicos utilizados ou em exprimir em profundidade as verdadeiras expectativas e intenções dos parceiros na cooperação.

Salienta-se que é preferível não contar unicamente com as capacidades linguísticas dos membros da parceria para assegurar a interpretação nas reuniões: trata-se de uma tarefa que exige uma grande concentração, o que está em contradição com um envolvimento efectivo dos parceiros no encontro.

b) As diferenças culturais

Cada parceiro veicula a sua identidade cultural nas suas relações internacionais, o que pode criar mal-entendidos quanto ao objecto preciso do projecto, aos métodos previstos e à dimensão social da relação. São frequentes os preconceitos e o recurso aos estereótipos, quer sejam formulados de forma implícita ou explícita, suscitando a incompreensão e a desconfiança entre parceiros, o que pode ser fatal para o projecto.

c) As distâncias

Alguns GAL parceiros invocam o problema das distâncias. Embora grande parte das trocas diárias de informações possam ser efectuadas por telefone, por fax ou por correio electrónico, as relações presenciais continuam a ser essenciais para o conjunto dos grupos inquiridos. Verifica-se que quanto mais um parceiro está afastado, menos contactos haverá com ele. A proximidade geográfica permite frequentemente criar relações mais dinâmicas entre parceiros.

d) A diversidade das expectativas e do grau de envolvimento

O problema de alguns projectos reside no facto de os parceiros envolvidos se terem lançado numa relação transnacional a partir de contextos demasiado diferentes, com aspirações divergentes e/ou com uma falsa ideia quanto ao contributo que podem dar ao projecto.

A participação mais ou menos activa dos parceiros no projecto suscita igualmente equívocos. A razão para uma fraca participação reside frequentemente numa má apreciação dos diversos recursos (humanos e financeiros) de que dispõe cada parceiro. Pode também resultar por vezes da falta de pertinência do projecto transnacional em relação às necessidades locais ou aos objectivos do plano de desenvolvimento local.

e) As diferenças de competências e de experiências

Podem igualmente surgir frustrações quando existem grandes diferenças entre os contributos possíveis de cada parceiro para o projecto de cooperação transnacional. Níveis de saber-fazer muito diferentes podem ter um impacto negativo se a diversidade de competências e de experiências for mal avaliada pelo conjunto dos membros da parceria. O facto de um parceiro contribuir com "tudo" e os outros se contentarem em "imitar" as suas iniciativas reflecte frequentemente um equívoco inicial ou, pelo menos, uma falta de clareza sobre a própria natureza da relação de parceria.

Os encontros iniciais entre parceiros espanhóis e italianos no projecto "Agricultura sustentável" foram marcados por conflitos em relação ao papel de cada um dos grupos na produção e comercialização do produto em causa (o azeite). Embora cada um dos parceiros compreendesse mais ou menos a língua do outro, a comunicação não foi fácil. Mais tarde, quando os conflitos iniciais pareciam superados e os responsáveis tinham conseguido convencer os participantes dos interesses comuns em jogo, surgiram alguns protestos contra aquilo que parecia ser uma hegemonia da estrutura de promoção espanhola: considerando-se mais experiente, este grupo pensava dever assumir mais responsabilidades do que os seus parceiros italianos. A criação de um dispositivo claro para a coordenação do projecto através de reuniões periódicas superou estes diferendos, permitindo que cada parceiro seguisse o seu próprio ritmo e tivesse em conta um contexto local específico.

2.1.2 Dificuldades relativas ao conteúdo do projecto

a) Ao nível da definição dos objectivos

Vários GAL reconhecem ter definido objectivos demasiado ambiciosos no plano de acção inicial. Tal facto pode dever-se a uma falta de experiência em matéria de cooperação transnacional, que leva os grupos a subestimarem as dificuldades da acção. Pode também existir um desafio importante (ao nível local, regional ou nacional), específico de um ou mais parceiros, que faz com que o projecto de cooperação transnacional estabeleça objectivos que talvez excedam as capacidades ou as expectativas dos outros membros do projecto.

O grupo LEADER Livradois-Forez (Auvergne, França) coordena o projecto das "**Abadias casadéennes**"^[11], cujos parceiros são o GAL Antico Frignano (Itália) e o município de Burgos (Castela e Leão, Espanha). São realizadas investigações históricas comuns sobre as relações existentes entre os diferentes sítios, tendo em vista a criação de uma "Federação dos sítios casadéens". No Livradois-Forez, o município de La Chaise-Dieu colocou este elemento cultural que é a sua abadia no centro do projecto de desenvolvimento local. Recrutou nomeadamente uma pessoa encarregada de realizar algumas investigações complementares e de assegurar o acompanhamento permanente do projecto, o que não é o caso dos outros parceiros.

Noutros casos, pode surgir um conflito à volta das prioridades do projecto devido a expectativas divergentes. É por isso que uma parte essencial das negociações transnacionais consiste em adaptar os objectivos às necessidades ou aos resultados esperados pelo conjunto dos parceiros, privilegiando-se a maior parte das vezes os objectivos de curto prazo.

b) Ao nível das acções e actividades

No que diz respeito ao plano de acção propriamente dito, alguns GAL insistem na dificuldade em definir acções precisas que têm de ser realizadas pelo conjunto dos membros e em convencer os parceiros a aderir a tais acções. Esta dificuldade pode estar associada a objectivos demasiado ambiciosos, que nem todos os parceiros estão em condições de atingir, nomeadamente porque não dispõem sempre do mesmo nível de recursos (tempo, dinheiro e pessoal) para consagrar à parte transnacional do projecto. O risco é o desequilíbrio da adesão ao projecto, dos intercâmbios e da transferência de competências.

Por último, nalguns projectos esta dificuldade pode resultar igualmente de uma confusão na repartição entre a vertente local da cooperação (acções realizadas no território de cada parceiro) e a vertente transnacional propriamente dita.

c) Ao nível da metodologia

Grande número das dificuldades encontradas são aumentadas pela disparidade das metodologias utilizadas na própria parceria transnacional. Os problemas metodológicos observados, resultantes em parte de problemas de gestão e de coordenação, estão essencialmente ligados:

- > à elaboração e à programação do projecto (ao nível local e transnacional);
- > à execução do plano de acção;
- > ao modo de tomar as decisões;
- > ao grau de confiança mútua dos parceiros;
- > à forma de gerir os conflitos;
- > à existência ou ausência de um dispositivo de acompanhamento e de avaliação.

Grande parte dos projectos transnacionais são criados a partir de modos de funcionamento dos parceiros muito diferentes em termos de concepção, de organização, de execução e de relações de trabalho. A imposição mal negociada de um método de funcionamento específico raramente prenuncia boas relações a longo prazo. Os grupos inquiridos insistem na necessidade de demonstrar abertura de espírito, a fim de facilitar o aparecimento progressivo de novas formas de actuação e de trabalho em conjunto.

d) O factor tempo

Todas estas considerações exigem sobretudo **tempo**. Vários GAL lamentam que a falta de tempo os tenha forçado a acelerar as coisas antes mesmo de os parceiros poderem aprofundar a sua relação. Outros grupos queixam-se, em contrapartida, da lentidão na execução do seu projecto. Estes pontos de vista opostos reflectem as diferenças existentes quanto à experiência dos grupos, ao estado de adiantamento dos projectos e, mais geralmente, quanto à coerência entre os objectivos a atingir e os prazos previstos.

Conduzido pelos GAL austríacos Norische Region e Carnica Rosental e pelos GAL italianos Appennino Forlinese e Basso Ferrarese, o projecto "**Via dei Romei**" destina-se a criar e promover uma oferta cultural e turística combinada ao longo da antiga via romana, que ligava Roma à região de Norische (Áustria), atravessando os Alpes. Um dos desafios principais a ultrapassar consistiu em adaptar os objectivos e o plano de acção às diferentes

[11] Ligadas à abadia de "Chaise-Dieu", que beneficiou na Idade Média de certos poderes e privilégios pontifícios.

fases das actividades e às necessidades dos grupos parceiros. Esta dificuldade resultava principalmente de uma dualidade da abordagem na percepção do projecto, reflexo de duas culturas nacionais diferentes: enquanto os parceiros austríacos pretendiam lançar-se numa acção imediata, a fim de consolidar rapidamente a relação transnacional, os italianos preferiam ter mais tempo para se conhecerem melhor e ganharem uma confiança mútua antes de se envolverem numa acção concreta. Depois de ter sido fonte de mal-entendidos, de conflitos e de atrasos de execução, estas diferenças foram finalmente reconhecidas e aceites, conduzindo a um enriquecimento mútuo e a uma dinamização da cooperação.

2.1.3 Dificuldades na gestão

a) Dificuldades de coordenação

Ainda que cada GAL disponha do seu próprio sistema de gestão e de coordenação para realizar as suas actividades locais e nacionais, muitos grupos inquiridos parecem ter tido problemas para aplicar ou adaptar os seus sistemas e métodos ao contexto transnacional.

Com efeito, muitos grupos cooperam sem ter um dispositivo de coordenação formal, aproveitando as reuniões entre parceiros para resolverem as questões de gestão e de conteúdo e para repartirem as responsabilidades de uma maneira pragmática. Esta forma de actuar pode provocar ressentimentos, em especial quando um dos parceiros tem de assumir mais responsabilidades do que os outros sem dispor de recursos específicos para assegurar este excesso de tarefas.

Para os grupos que designaram formalmente um gestor da cooperação ou recorreram a um técnico externo, as dificuldades encontradas dizem sobretudo respeito a questões de participação e de controlo, uma vez que alguns GAL receiam perder o controlo da situação. Também existe o perigo de uma dependência demasiado grande do gestor tornar o grupo vulnerável no caso de alteração de equipa, como acontece frequentemente nos projectos de cooperação transnacional.

b) Dificuldades na partilha das responsabilidades

Um ponto importante para muitos GAL: quem faz o quê, como e quando? É importante que o conjunto dos parceiros possa partilhar as responsabilidades e trabalhar equitativamente no âmbito do projecto. Se é verdade que em geral se admite que os parceiros mais experientes contribuam mais para o projecto, tal facto não deve desresponsabilizar os outros parceiros em matéria de gestão.

c) O problema da assistência técnica externa

Embora os grupos tenham utilizado de forma muito diversa a assistência técnica externa disponível, verificam-se as mesmas dificuldades quando se trata de saber quando, onde e como recorrer o mais eficazmente possível a esta assistência técnica externa.

Para alguns grupos, o problema reside numa utilização excessiva deste apoio externo, que pode acabar por se substituir aos parceiros no controlo do projecto.

Outros grupos lamentam a ausência de um apoio profissional de qualidade que lhes teria podido facilitar a tarefa em momentos cruciais da execução das suas acções de cooperação.

d) A questão do acompanhamento e da avaliação

Ainda que não tenha sido mencionada como um problema importante pelos GAL, a ausência de procedimentos precisos e estabelecidos desde o início do projecto em matéria de acompanhamento e de avaliação impede os grupos que cooperam não só de poderem dispor de uma base sólida para proceder à avaliação final do projecto, mas igualmente de se aperceberem rapidamente que uma actividade se está a afastar dos seus objectivos iniciais ou que têm de ser introduzidas alterações no programa.

Quando pensam que o projecto de cooperação transnacional não funciona muito bem, em geral os grupos têm tendência para esperar que o mesmo acabe "naturalmente", evitando assim questionar-se sobre as respectivas causas e responsabilidades. No entanto, a existência de procedimentos de acompanhamento eficazes pode contribuir para uma verdadeira identificação dos pontos fracos e fornecer soluções rápidas que assegurem a continuidade do projecto.

2.1.4 A difícil articulação entre o local e o transnacional

A cooperação transnacional será tanto mais eficaz quanto conseguir dar resposta às necessidades e objectivos definidos no plano local.

Alguns projectos conheceram dificuldades sobretudo porque os agentes locais tinham avaliado mal a importância do seu projecto de cooperação. Tal situação pode atribuir-se essencialmente:

- > ao grau de envolvimento local (projectos demasiado técnicos, por exemplo, terão tendência para ficar principalmente nas mãos dos profissionais da equipa do projecto);
- > a métodos demasiado "dirigistas", sentidos como "impostos" do exterior e que não correspondem às necessidades locais;
- > à falta de animação (foi dedicado muito pouco tempo e energia para promover de maneira eficaz o projecto de cooperação transnacional), por exemplo nos meios de comunicação social locais ou nacionais.

2.2 Os obstáculos externos

2.2.1 Dificuldades financeiras, jurídicas e administrativas

a) As restrições financeiras

Cerca de metade dos GAL que responderam ao questionário insistem nos problemas financeiros, que são para a maior parte de natureza estrutural. Na verdade, as queixas mais frequentes referem-se aos seguintes pontos:

- > a disparidade dos mecanismos de financiamento nacionais relativos ao dispositivo de atribuição da Medida C. Isto provocou problemas importantes de coordenação e grandes atrasos, bem como uma tendência para a centralização, em contradição com os princípios do LEADER;
- > a falta de clareza e a eventual sobreposição entre os financiamentos geridos pelo Observatório Europeu LEADER (5 000 e 20 000 euros) e os financiamentos da Medida C;
- > os prazos de aprovação dos pedidos de financiamento, que por vezes obrigaram a interromper a execução dos projectos;
- > a existência de uma sobreposição ou mesmo de um conflito entre os eventuais financiamentos complementares e o financiamento principal (LEADER ou outro);

- > problemas específicos do co-financiamento (dificuldade de conciliar critérios de elegibilidade e fontes financeiras diversas).

b) As restrições jurídicas

No que se refere aos aspectos jurídicos, cinco grupos referem dificuldades a propósito de restrições legais. Alguns lamentam a diversidade de normas e de procedimentos financeiros, enquanto outros sublinham que os principais problemas que se lhes depararam tinham a ver com a execução de algumas actividades transnacionais específicas. Lamenta-se nomeadamente a falta de um aconselhamento claro no que se refere à criação de associações ou de redes transnacionais, à criação comum de um rótulo ou de um procedimento obrigatório de controlo de qualidade.

c) A burocracia

9% dos projectos mencionam problemas administrativos de ordem burocrática que influenciaram fortemente a gestão do recurso tempo: documentos incompreensíveis, dificuldade para entrar em contacto com o interlocutor adequado, mudanças de interlocutores aos níveis nacional e comunitário, todos estes elementos prejudicaram uma gestão eficaz dos projectos.

d) Atrasos e falta de continuidade

De um modo geral, os projectos de cooperação transnacional levaram mais tempo a desenvolver-se do que os projectos locais, nomeadamente devido ao conjunto de razões já evocadas. Com efeito, é lógico que no desenrolar do programa os projectos transnacionais só apareçam muito depois do lançamento dos projectos locais. Muitos grupos têm por esse facto problemas de coordenação, dado que frequentemente têm de finalizar o seu projecto local precisamente no momento em que os seus projectos transnacionais estão no apogeu. Numerosos GAL temem também que os projectos de qualidade não tenham possibilidade de prosseguir a sua evolução no futuro.

2.2.2 Dificuldades ligadas ao dispositivo de apoio

Muitos GAL lamentam a ausência de um sistema de apoio bem definido e eficaz, adaptado às diferentes fases do ciclo dos projectos.

O dispositivo de apoio criado foi dividido em vários níveis. Incluía, para além do sistema generalizado gerido pelo Observatório Europeu LEADER, um nível nacional gerido pelas unidades nacionais de animação da rede e por vezes componentes regionais.

Os grupos emitiram frequentemente uma opinião muito positiva sobre os esforços do Observatório Europeu LEADER (ultrapassando muitas vezes a sua missão inicial) para assegurar aconselhamento e apoio aos parceiros na cooperação, nomeadamente por meio de contactos directos, fóruns e seminários, mas também graças às publicações e às bases de dados.

Contudo, pretendiam uma assistência regional e nacional mais próxima das preocupações locais e que respondesse às suas expectativas fundamentais. Em especial, os coordenadores inquiridos sublinham os seguintes problemas:

- > **apoio nem sempre muito dinâmico devido a uma falta de recursos** – muitos GAL consideram que lhes faltou um apoio activo, especialmente durante as primeiras fases do ciclo dos projectos (procura de parceiros e preparação das candidaturas) ou no que se refere à resolução dos problemas imediatos. A assistência técnica personalizada do Observatório foi considerada muito positiva, mas os grupos lamentam a ausência de um sistema mais próximo do seu território, sistema que teria podido prepará-los melhor para otimizar a assistência do Observatório;
- > **assistência técnica insuficiente** - o Observatório deu uma assistência técnica preciosa nas fases preliminares do projecto (procura de parceiros, preparação dos processos de pedido de financiamento, etc.). Para além desta assistência técnica directa, o acesso a conhecimentos mais temáticos foi menos fácil, devido à falta de uma base de dados de peritos especializados nos temas abordados mais frequentemente em cooperação;
- > **procedimentos pouco compreensíveis** – muitas vezes os grupos perderam tempo e recursos consideráveis para perceber o que podia ou não ser incluído nas diferentes fases do pedido de financiamento.

Capítulo 3

Algumas recomendações e ferramentas

Algumas recomendações e ferramentas

Os benefícios e dificuldades encontradas no terreno em matéria de cooperação transnacional permitem definir uma lista de questões importantes:

- > Como aprender com os erros cometidos e elaborar futuros projectos com base em êxitos reconhecidos?
- > Há alguma forma de encurtar o processo melhorando as estruturas, a organização, a assistência externa e os sistemas de apoio?
- > Ao contrário, deverão os projectos de cooperação transnacional ter prazos ainda mais longos, para que se possa eventualmente mudar de rumo, avaliar a eficácia do projecto, ou mesmo, se necessário, pôr termo às actividades?

Estas questões serão aprofundadas em função dos 6 conjuntos de dificuldades identificados no capítulo anterior.

3.1 Factores internos

3.1.1 Constituir parcerias adequadas

Recordem-se os principais obstáculos detectados anteriormente: a língua, as diferenças de cultura/nacionalidade, as distâncias, a diversidade das expectativas e do grau de envolvimento, bem como a desigualdade das competências, conhecimentos e saber-fazer.

Ao constituir uma nova parceria, podem-se agrupar estes 5 obstáculos em 3 considerações principais:

- > Como encontrar o bom parceiro e realizar uma aproximação eficaz?
- > Como criar uma atmosfera de trabalho positiva?
- > Como abordar claramente as questões relativas à transferência e ao intercâmbio de saber-fazer?

a) Encontrar o(s) bom(bons) parceiro(s)

De um modo geral, convém explorar todos os recursos disponíveis no LEADER e noutros programas, especialmente:

- > os contactos disponíveis sobre o tema que se pretende desenvolver;
- > os contactos disponíveis relativos ao programa LEADER ou a outros programas;
- > as bases de dados e publicações do Observatório Europeu LEADER e das unidades nacionais de animação da rede;
- > pesquisas na Internet e em publicações especializadas;
- > e, sobretudo, os seminários temáticos (LEADER ou outros) que representam uma oportunidade essencial para encontrar nas pessoas eventuais parceiros.

b) Estabelecer uma relação construtiva

É importante dedicar tempo e atenção às primeiras reuniões. Sendo fundamentais, estas devem permitir:

- > encontrar o mais depressa possível os parceiros potenciais e confirmar a vontade de trabalhar em conjunto;
- > eleger uma língua comum ou resolver os problemas linguísticos prevendo as interpretações/traduições necessárias (evitar utilizar de modo informal as competências linguísticas de membros da equipa);
- > tomar o tempo necessário para aprender a conhecer-se aquando dos primeiros encontros, descobrir os projectos e os territórios, compreender os problemas e alargar os debates consagrados ao tema da cooperação;
- > reflectir sobre os campos de acção possíveis do projecto;
- > evitar orientar demasiado cedo o debate para objectivos específicos e um plano de acção preciso;
- > imaginar métodos inovadores para instaurar a confiança entre os parceiros;
- > tomar consciência, para além das suas inúmeras vantagens, do fosso cultural que possa separar os diferentes países da Europa.

A primeira actividade do projecto "Via dei Romei" consistiu em organizar na Áustria, logo no início do projecto, um "Salão internacional de ervas finas", com o objectivo de criar um clima de confiança recíproca entre os parceiros, segundo o princípio que encontrar-se e realizar em conjunto certas tarefas pode desenvolver a confiança necessária à futura cooperação.

No projecto "A riqueza de água no centro de um desenvolvimento diversificado, inovador e sustentável", a relação de simpatia que se instaurou entre os responsáveis dos dois GAL revelou-se decisiva: satisfeitos com esta relação transnacional, manifestaram grande entusiasmo na promoção do projecto.

c) Abordar claramente as questões relativas à transferência e ao intercâmbio de saber-fazer

A diversidade dos níveis de competências tende a levar a uma relação de transferência ou de intercâmbio. Estes dois tipos de relações dão inteira satisfação, desde que sejam identificadas e abordadas suficientemente cedo e que sejam tidas em conta desde o início as respectivas consequências:

- > Numa relação de transferência, é necessário garantir benefícios suficientes ao promotor do projecto, o que pode passar por um reconhecimento ou uma remuneração financeira e/ou por uma evolução progressiva da transferência para acções comuns, quando todos os parceiros dispuserem das competências requeridas.
- > No âmbito de um intercâmbio entre parceiros inexperientes, as contribuições técnicas externas desempenharão certamente um papel primordial. É, pois, conveniente tê-las em conta.
- > No que diz respeito aos intercâmbios entre parceiros complementares e experientes, o recurso a "facilitadores" hábeis pode ajudar a colher dividendos do conjunto das contribuições. Ao elaborar o projecto, é salutar "misturar" bem os parceiros e reconhecer explicitamente as contribuições de cada um ao longo das diferentes fases.

INTERCÂMBIO: Quando os parceiros possuem reais competências a permutar entre si, o projecto gera uma sinergia positiva que pode ser um dos principais valores acrescentados do projecto. A complementaridade das contribuições e o reconhecimento do desempenho de cada parceiro são assim essenciais.

No projecto "*Férias na nossa aldeia europeia*", por exemplo, um grupo possuía competências financeiras, outro tinha experiência em matéria de integração local e um terceiro em marketing.

TRANSFERÊNCIA: O promotor escocês do projecto "*Desafio da natureza europeu*" desempenhou o papel de pioneiro instituindo cursos de aventura como alavanca de promoção de uma zona rural muito periférica e de difícil acesso. Desde o início, foi reconhecido e estudado o elemento de transferência na medida em que o grupo britânico forneceu modelos aplicáveis a outras zonas. Estava prevista uma acção mais abrangente destinada a aumentar a massa crítica do projecto, mas revelou-se demasiado difícil executá-la no tempo de que dispunham os parceiros.

INTERCÂMBIO OU TRANSFERÊNCIA: TIPOS DE COOPERAÇÃO, POTENCIALIDADES, RISCOS E NECESSIDADES EM FUNÇÃO DO NÍVEL DE EXPERIÊNCIA DOS PARCEIROS

Cenários	Intercâmbio/ /Transferência	Potencialidades	Riscos/Necessidades
Parceiros de nível equivalente: (relação "de igual para igual")	Intercâmbio: Ponto de partida comum	Partilha dos problemas, das impressões, das etapas Desenvolvimento de tipo ascendente	Partilha das fraquezas Falta de motivação conduzindo a poucos resultados concretos, excepto uma troca de experiências Longo período de desenvolvimento Necessidade de integrar competências através de assistência técnica externa
Parceiros diferentes mas de níveis equivalentes	Intercâmbio: Competências, conhecimentos e métodos utilizados diferentes mas complementares	Real intercâmbio de competências Melhoria em todos os domínios Forte motivação para aplicar os resultados Breve período de desenvolvimento para execução local do projecto	Diferenças demasiado grandes entre os parceiros Diferenças culturais demasiado importantes Subavaliação eventual da contribuição de terceiros Concentração excessiva nas necessidades locais Desenvolvimento lento do produto comum Necessidade de um bom facilitador para extrair o melhor resultado possível do projecto
Parceria desequilibrada (um parceiro está mais adiantado do que outro (outros))	Transferência: O parceiro mais experiente comunica o seu saber-fazer ao outro (aos outros)	Processo de aprendizagem válido e eficaz Harmonização dos métodos e dos produtos Clareza dos objectivos comuns Direcção e execução dinâmicas Breve período de desenvolvimento para execução local Difusão de boas práticas	Uso excessivo das competências e dos conhecimentos do parceiro mais experiente Risco de frustração/ desencanto Imposição eventual de uma abordagem cultural exterior aos territórios Dificuldade de criar um verdadeiro produto transnacional Necessidade > de reconhecimento da transferência > da introdução progressiva das acções de transferência e de intercâmbio para que cada um beneficie do projecto

3.1.2 Definir correctamente o conteúdo do projecto

Recordem-se os principais obstáculos detectados anteriormente: a falta de clareza e de eficácia dos objectivos e das actividades, a metodologia e o tempo.

Principais considerações:

- > Definir claramente o "cerne" do projecto de cooperação transnacional e as actividades anexas.
- > Adaptar os objectivos às necessidades.
- > Conceber um plano de acção realista.
- > Melhorar a metodologia e a gestão do tempo.

a) Definir claramente o cerne e as actividades anexas do projecto

Muitos grupos LEADER sublinham a necessidade de distinguir, no centro do delicado processo de cooperação transnacional, as actividades fundamentais de um projecto de cooperação transnacional (o "cerne") das actividades em vias de desenvolvimento, mais abertas, susceptíveis de poderem integrar o projecto posteriormente ("actividades anexas").

O cerne do projecto assenta necessariamente numa maior clareza dos objectivos, dos planos de acção, dos critérios e da coordenação e deve ser definido para o conjunto dos parceiros tendo em conta as especificidades locais de cada um. Por isso, só diz respeito às acções locais ou transnacionais que resultam directamente do projecto de cooperação.

As "actividades anexas" permitem uma certa margem de manobra. Agrupam todas as actividades locais que existiam antes do projecto e sobre as quais o projecto de cooperação terá influência. Deve ser reconhecida a sua emergência ao longo do desenvolvimento do projecto principal, porque podem constituir a base de outros projectos futuros. No entanto, é normal serem menos prioritárias, tendo em conta que o êxito do cerne do projecto é o objectivo principal.

b) Adaptar os objectivos às necessidades

Os projectos mais eficazes baseiam-se nas necessidades e prosseguem um objectivo principal claramente definido por consenso entre os parceiros. O sector dos produtos agro-alimentares, onde existe a necessidade de mercados, fornece exemplos interessantes na matéria.

Mas não basta ter objectivos gerais: convém definir objectivos operacionais claros, capazes de conduzir a realizações "visíveis" e "mensuráveis", tendo em conta realisticamente a distância geográfica, as dificuldades de comunicação devidas a problemas linguísticos e os problemas de tempo inerentes a qualquer relação transnacional.

Devem ser definidos objectivos a curto e a longo prazo e convém concentrar-se sobretudo na realização dos mais simples, privilegiando uma postura consensual.

Para as "actividades anexas", as necessidades e os trâmites a seguir não são definidos tão claramente e necessitam de mais tempo. Nesse caso, só poderá ser adoptada uma metodologia progressiva.

Os promotores do projecto "Eurotuber", os GAL Reatino (Itália), Luberon-Pays de Gironne (França) e Albarracín (Espanha), procuravam melhorar as técnicas da truficultura e consolidar a produção e a venda de trufas. As diferenças existentes entre trufas selvagens e trufas de cultura conduziram a uma certa disparidade entre os interesses dos parceiros. Os Franceses, por exemplo, desejavam melhorar a qualidade das trufas a cultivar, ao passo que os outros parceiros não estavam muito interessados nesse aspecto. Isto obrigou os GAL parceiros a limitar o projecto a actividades comuns principais que respondiam a um interesse partilhado: criação de um rótulo de qualidade e de medidas de protecção para as trufas europeias, oficialização do mercado da trufa para combater o mercado negro, etc.

O projecto "Improving the Quality of Beef and Lamb for Import and Export" ("Melhorar a qualidade da carne de bovino e de cordeiro para a importação e exportação") reúne produtores e compradores que procuram responder a duas necessidades precisas: por um lado, encontrar novos mercados e, por outro, criar uma nova fonte de importação sustentável para um produto de qualidade. A clareza dos objectivos permitiu lançar uma empresa de exportação "piloto".

c) Conceber um plano de acção realista

O plano de acção deve responder a 4 questões importantes: O quê? Quando? Onde? Quem? Deve igualmente satisfazer às exigências seguintes:

- > definir a natureza das actividades - locais e transnacionais - previstas pelo projecto;
- > tornar as acções tão concretas quanto possível, agrupá-las depois em diferentes fases e estabelecer um calendário de trabalho com dates-limite precisas;
- > respeitar as fases: dedicar o tempo necessário para melhor se conhecerem, para partilhar contextos e permutar perspectivas sobre temas mais vastos antes de empreender qualquer transferência específica de informações e de saber-fazer ou qualquer outra acção comum ulterior;
- > favorecer o desenvolvimento tanto "horizontal" como "vertical" do projecto: trata-se de trabalhar ao mesmo tempo sobre acções paralelas e complementares, por exemplo sobre acções de formação, de produção e de promoção;
- > designar a pessoa responsável por cada acção;
- > especificar o modo como convirá avaliar as acções e redigir um relatório.

Em teoria, uma abordagem "etapa por etapa", segundo a qual se especificam os objectivos de um projecto e se procura em seguida um projecto idêntico ou complementar com o objectivo de adoptar um projecto comum, deveria convir perfeitamente. No entanto, na prática, a experiência mostra que as coisas nunca são assim tão simples: querer ultimar os objectivos e o plano de acção antes de encontrar os seus parceiros pode levar ulteriormente a uma certa rigidez das condições de negociação, o que poderia prejudicar o desenvolvimento eficaz de acções transnacionais conjuntas, especialmente em grupos pouco experientes.

A sua eficácia ficou demonstrada em duas abordagens distintas consoante:

- > a experiência e o saber-fazer dos grupos em presença;
- > a clareza das necessidades e a sua adequação ao quadro da cooperação transnacional.

Com um promotor ou um parceiro experiente:

Os contactos iniciais podem ser estabelecidos directamente na sequência das actividades anteriores. O saber-fazer dos parceiros em matéria de cooperação transnacional permite-lhes fixar objectivos precisos logo no início, sem deixar de ter consciência dos obstáculos susceptíveis de entravar o seu projecto. Tais parceiros terão necessidade de consolidar e alargar as relações existentes, como também de receber um apoio para integrar outros projectos complementares.

Com parceiros relativamente inexperientes:

A primeira coisa a fazer consiste em seleccionar um domínio de acção bastante alargado e escolher parceiros compatíveis. Em seguida, os grupos parceiros podem criar um processo de tomada de decisão capaz de favorecer a elaboração de um verdadeiro projecto comum.

Se os parceiros forem inexperientes ou se os projectos reunirem parceiros de níveis de experiência diferentes, convém criar um processo mais flexível que dê mais tempo à fase inicial, que consiste na troca de informações sobre os contextos locais, as perspectivas e o saber-fazer antes de pensar numa acção conjunta.

Os parceiros do projecto "Terrasses de culture" são oriundos de contextos diversos e têm expectativas que lhes são próprias. O processo de maturação do seu projecto foi longo. Foram respeitadas as etapas seguintes: intercâmbio de perspectivas e de contextos, partilha de saber-fazer e, em seguida, lançamento de uma acção comum para instaurar uma estratégia conjunta de promoção.

Em geral, uma grande parte dos projectos de cooperação lançados no âmbito do LEADER II são parcerias que reúnem grupos pouco experientes. O período seguinte deveria incluir mais acções transnacionais conduzidas por grupos mais qualificados.

O quadro seguinte resume as cinco primeiras etapas possíveis de um plano de acção, em função da experiência dos parceiros envolvidos:

Agentes experientes	Agentes inexperientes
Etapa 1: Especificar o campo do projecto que é objecto da acção transnacional	Etapa 1: Especificar o domínio temático que é objecto da acção transnacional
Etapa 2: Definir uma proposta de projecto, objectivos e um plano de acção provisório	Etapa 2: Encontrar parceiros complementares que se interessem pelo mesmo tema através do Observatório Europeu LEADER ou de outras redes
Etapa 3: Fazer apelo às suas relações (GAL ou outros) e adaptar a proposta	Etapa 3: Organizar uma reunião inicial para verificar a compatibilidade dos parceiros e reflectir sobre campos de projecto específicos
Etapa 4: Identificar novos parceiros através das redes e recolher comentários sobre a proposta	Etapa 4: Segunda reunião destinada a definir por consenso um campo de projecto prioritário
Etapa 5: Reunir-se para aprovar os pormenores da proposta e da estratégia	Etapa 5: Designar um grupo de direcção para elaborar a proposta de projecto

d) Escolher a metodologia pertinente

Muitas vezes, a disparidade dos contextos e das perspectivas já constitui um valor acrescentado da cooperação, desde que os parceiros dediquem o tempo necessário para construir uma relação, ganhar confiança, prestar mais atenção aos elementos que os unem do que aos pontos de divergência e experimentar diferentes métodos e formas de organização. Os grupos utilizaram diferentes métodos para conduzir o seu projecto em boas condições. Estes consistem, por exemplo, em:

- > Definir as prioridades e encontrar um consenso - em certos projectos, a escolha dos temas permitiu definir prioridades e encontrar um consenso sobre os principais campos de acção.

Os parceiros "Eurotuber" começaram por reflectir sobre temas de interesse comum. Em seguida, examinaram e hierarquizaram as suas prioridades locais respectivas, o que lhes permitiu chegar a um acordo sobre as prioridades principais das acções previstas. Este método foi essencial para valorizar os elementos comuns e evitar divergências e conflitos.

- > Constituir grupos de trabalho temáticos - alguns projectos obtiveram bons resultados, repartindo o trabalho por temas importantes, sendo cada tema aprofundado por um grupo de trabalho transnacional específico.

A parceria transfronteiriça "Vía Claudia Augusta", que envolve os GAL Landsberg (Alemanha) e Prealpi e Dolomiti Bellunesi e Feltrine (Itália), visa instaurar em comum práticas aplicáveis aos principais domínios de desenvolvimento local rural. Foram assim instalados grupos de trabalho, dedicando-se cada um activamente a um tema, como o turismo, a cultura, os produtos locais, etc. Trabalhando de maneira autónoma, estes grupos estão, no entanto, organizados num comité de direcção transnacional, que é uma estrutura de coordenação central. Este método favoreceu o estabelecimento de intercâmbios muito dinâmicos e de relações de trabalho estreitas entre os parceiros transnacionais, tudo centrado nos aspectos práticos do projecto. Os grupos de trabalho estão igualmente habilitados a integrar novos membros interessantes ou que possuam um saber-fazer específico, o que contribui para lhes conferir mais responsabilidade.

Noutros projectos, cada grupo de trabalho é coordenado por um parceiro diferente que assume a responsabilidade da execução das acções consagradas ao tema que gere.

Desde o início, o projecto "Termalismo no meio rural" tem sido confrontado com diversos problemas devidos à grande disparidade dos contextos, das necessidades locais e das legislações. Foi decidido que cada GAL faria um diagnóstico exaustivo das estações termais do seu território, em função de uma série de critérios comuns, antes de decidir coordenar um grupo de trabalho sobre um tema concreto. Estes grupos de trabalho abrangem diversos temas, tais como: modernização das estações termais, promoção, novos produtos, problemas relativos às águas termais, controlo da qualidade, formação, lançamento de operações de marketing, etc. Ao integrar um número de intervenientes muito mais vasto que a equipa de projecto, esta metodologia revelou-se muito eficaz, porque permitiu iniciar uma reflexão global e abrir ao mesmo tempo uma porta a diversas propostas e acções concretas.

- > Utilizar o correio electrónico de forma ideal - vários GAL insistem na importância de tirar o melhor partido possível do correio electrónico como meio de ligação quotidiana, e não unicamente como um sim-

ples instrumento de envio e recepção de informações. Intercâmbios regulares de observações, informações e ideias permite melhorar consideravelmente a comunicação interna a nível dos projectos.

3.1.3 Assegurar uma gestão eficaz

Recordem-se os principais obstáculos detectados em torno desta problemática: falta de clareza da gestão e da coordenação, partilha das responsabilidades, acompanhamento/avaliação e assistência técnica.

A coordenação explícita do projecto é muito importante. Os projectos de cooperação transnacional absorvem um tempo considerável e a sua coordenação pode provocar imensas frustrações. Muitas vezes, os grupos inexperientes subestimam o tempo e o empenhamento necessários ao bom funcionamento das relações transnacionais. Com efeito, é muito tentador relegar para segundo plano as tarefas requeridas pela cooperação transnacional quando se regressa à cena local com a preocupação de acções locais mais "urgentes".

Para evitar estas dificuldades, deve-se atribuir explicitamente um papel primordial à gestão e coordenação do projecto de cooperação.

a) Seleccionar um modo de gestão e de coordenação

Esta selecção pode ser feita em 4 etapas sucessivas:

- > Examinar com profundidade:
 - os recursos (humanos, temporais e económicos) de cada parceiro;
 - as competências e a experiência;
 - as vantagens e os inconvenientes dos diferentes modelos;
 - as motivações e as possibilidades de compromissos.
- > Chegar a um consenso sobre o método de gestão a adoptar.
- > Redigir documentos pormenorizados especificando:
 - o modo de assegurar a gestão;
 - o tempo a consagrar às actividades e os prazos previstos;
 - o modo de cobrir e acompanhar as despesas.
- > Controlar regularmente o funcionamento do modelo de gestão escolhido.

ALGUNS MODELOS DE GESTÃO E DE COORDENAÇÃO POSSÍVEIS COM AS SUAS VANTAGENS E OS SEUS INCONVENIENTES

Modelo/Exemplo	Vantagens	Inconvenientes
Coordenador interno: selecção de um parceiro	Clareza dos campos de responsabilidade Maior capacidade de organização	Participação desigual dos parceiros Sobrecarga de trabalho para o coordenador Disparidade dos graus de interesse e de empenhamento
Coordenação partilhada: Cada parceiro assume a responsabilidade de tarefas específicas	Participação e responsabilidade partilhadas entre os parceiros Responsabilidade individual para os domínios principais	Cada domínio depende de um único parceiro Concorrência eventual entre os temas
Grupo de direcção transnacional comum: um comité de gestão comum agrupa representantes específicos dos diferentes grupos parceiros	Participação e responsabilidade partilhadas Responsabilidade conjunta para a gestão e coordenação das acções importantes	Sobrecarga de trabalho eventual Tempo excessivo dedicado à tomada de decisão
Recurso a uma gestão profissional externa	Clareza dos campos de responsabilidade Gestão profissional remunerada de melhor qualidade Eficácia da gestão	Enfraquecimento da partilha das responsabilidades e do empenhamento Perda eventual de controlo do processo pelos parceiros

Alguns GAL adoptaram um método misto adaptado às exigências do seu projecto e aos recursos dos seus parceiros. Eis 2 exemplos:

Ao aderirem ao projecto, os 3 parceiros de "Mercado rural" decidiram confiar a gestão do seu projecto a um grupo de direcção permanente composto por responsáveis de GAL. Este grupo de direcção acabou por assumir a forma de um Agrupamento Europeu de Interesse Económico (GEIE), estrutura operacional formal da rede europeia "Mercado rural". A presidência do GEIE é rotativa, ao passo que a agência operacional é animada por uma firma de consultores privada. As tarefas de cada um são distribuídas conjuntamente pelos parceiros em cada reunião. É então assinada uma lista de acordos e de tarefas a executar por cada interveniente no final da reunião.

Depois de ter definido vários elementos essenciais de gestão e de coordenação para a sua cooperação, os 6 GAL envolvidos no projecto "Termalismo no meio rural" fizeram apelo a um conselheiro externo nas primeiras etapas, a fim de apresentar uma candidatura no âmbito da Medida C e de estruturar o projecto em dois níveis:

- > um grupo de direcção composto por 6 coordenadores dos GAL responsáveis pela concepção, execução e metodologia de trabalho;*
- > grupos de trabalho compostos por agentes locais distintos, dedicados a temas decididos e coordenados por cada um dos diferentes GAL.*

b) Repartir as tarefas

Em virtude das necessidades específicas de um projecto, a gestão e a coordenação podem ser "dominadas" por um parceiro, ou mesmo por uma única pessoa. Os GAL interrogados partilham largamente a opinião de que quanto mais partilhadas forem as responsabilidades e as tarefas práticas por todos os parceiros, melhor se desenrola o projecto.

A repartição das responsabilidades e das tarefas é feita geralmente de duas formas:

- > no início do projecto, partilha equitativa das responsabilidades relativas aos principais domínios ou temas entre todos os parceiros;*
- > durante o projecto: atribuição das tarefas que vão surgindo em função das disponibilidades (tempo, equipamento, etc.) de cada um.*

c) Prever um dispositivo de acompanhamento-avaliação

Muitos GAL reconhecem a necessidade de abordar a questão do acompanhamento e da avaliação desde o início do projecto de cooperação. Com efeito, uma avaliação eficaz permite aumentar a qualidade do projecto e responder igualmente às exigências externas impostas pelos mecanismos de financiamento LEADER.

O acompanhamento e a avaliação são as duas vertentes de uma mesma operação. O dispositivo instalado deve ser claro, orientado para os principais objectivos, fácil de utilizar e de compreender. Deve sobretudo ter sido elaborado em comum pelo conjunto dos parceiros.

O sistema escolhido deve também ter em conta os aspectos quantitativos e qualitativos do projecto:

- > Avaliação quantitativa - alguns grupos decidiram adoptar um plano de acção pormenorizado que prevê elementos de acompanhamento: devem ser atingidos objectivos precisos, traduzidos em acções específicas e em datas previamente fixadas. Em seguida, as acções são revistas pelo grupo de direcção. A avaliação pode então constituir um simples prolongamento do processo de acompanhamento.*
- > Avaliação qualitativa - há igualmente exemplos de avaliação específicos, destinados a apreciar os efeitos e as mudanças mais imateriais provocados pela cooperação. Tais avaliações assentam geralmente em instrumentos de análise especificamente concebidos e utilizados com os representantes dos parceiros no início e no fim do projecto. Assim, os GAL recorreram ao diagrama em forma de estrela, reproduzido anteriormente, para medir o impacto local do seu projecto em domínios essenciais, tais como a inovação, a integração, a abordagem territorial e a parceria.*

Note-se que, ao basear-se nas 7 especificidades do LEADER, a avaliação dos efeitos locais do projecto faz parte de uma avaliação mais abrangente conduzida pelo GAL. Esta deve ser completada por uma avaliação do próprio projecto de cooperação transnacional. Para este segundo ponto, só os aspectos de eficácia, e talvez de eficiência (os objectivos inicialmente fixados foram atingidos?), podem ser tidos em conta.

d) Recorrer ou não à assistência técnica externa

O inquérito junto dos GAL mostra que a assistência técnica foi utilizada de diversas formas, mas por duas razões principais:

- > assegurar uma gestão "profissional";
- > beneficiar de um apoio técnico em momentos essenciais do projecto.

Determinar se é conveniente recorrer à assistência técnica externa, quando e como o fazer, é uma importante decisão de gestão que depende:

- > das competências dos parceiros;
- > do tempo e dos recursos que eles possam dedicar à cooperação transnacional;
- > da ambição dos objectivos.

As parcerias sólidas que prosseguem objectivos precisos, adaptados às necessidades locais, não devem necessariamente recorrer a apoio externo: podem reunir um saber-fazer suficiente nos seus próprios membros.

O recurso à assistência técnica externa pode ter aspectos positivos importantes, mas pode também ter consequências negativas:

- > O recurso à assistência técnica externa é o mais das vezes positivo se os GAL definirem claramente a necessidade e as missões da estrutura de assistência técnica, abrangendo esta em geral um domínio de competências não satisfeito pelos grupos. Esta relação dá lugar a um compromisso contratual específico ou à elaboração de uma lista de tarefas bem precisas.

Foram observados resultados muito concludentes quando a assistência técnica foi utilizada em determinados momentos bem precisos ou para tarefas específicas, e que foi posteriormente integrada no projecto no âmbito de uma relação a longo prazo.

No âmbito do projecto, "Termalismo no meio rural", foram consultados especialistas no intuito de estabelecer relatórios técnicos sobre problemas de depuração da água e sobre a criação sítios Internet.

Os parceiros do projecto "Crocus Sativus" decidiram estabelecer relações a longo prazo com centros de investigação e universidades, a fim de efectuar os estudos exaustivos necessários ao desenvolvimento dos seus produtos à base de açafraão.

- > O recurso a uma assistência técnica externa é frequentemente negativo quando acentua uma abordagem descendente e é solicitada a participação local em má hora ou demasiado rapidamente.

No caso de um projecto sobre a castanha envolvendo 10 GAL de Itália e de França, a assistência técnica externa pretendia orientar o trabalho para a criação de rotas turísticas locais sobre o tema da cooperação. Os parceiros definiram outra prioridade para o seu trabalho comum: fazer reconhecer pelas instâncias europeias a castanha como uma produção agrícola como as outras, de modo a entrar no quadro da Política Agrícola Comum.

Em geral, o que importa é que os parceiros se pronunciem juntos sobre a necessidade ou não de recorrer à assistência externa, precisem claramente as tarefas a executar e procurem evitar que o controlo da operação seja confiado a um interveniente externo.

3.1.4 Fazer que o projecto transnacional tenha impacto local

Recordem-se os principais problemas detectados anteriormente: dirigismo excessivo, participação local demasiado fraca e falta de pertinência, segundo a opinião da população, do projecto em relação às necessidades locais.

Uma maioria considerável de grupos LEADER considera que o projecto de cooperação não trará qualquer valor acrescentado e perderá a credibilidade se não se apoiar nas necessidades locais, não envolver os agentes do território e não for objecto de uma ampla promoção.

A pertinência local dos projectos de cooperação transnacional é talvez o domínio em que mais se faça sentir a necessidade de adopção de novos instrumentos, que deverão ser adaptados às três considerações importantes seguintes:

- > a integração das necessidades locais;
- > a promoção da participação local no âmbito da cooperação transnacional;
- > a promoção do processo e dos resultados da cooperação transnacional.

a) Integrar as necessidades locais

A maior parte dos grupos concordam que são poucos os projectos transnacionais verdadeiramente iniciados a partir do "terreno". Contudo, o facto de a cooperação transnacional vir em geral "de cima" não significa necessariamente que não se possa transformar num projecto autenticamente ascendente.

Esta evolução dependerá em grande parte da aptidão dos GAL parceiros para:

- > se consciencializarem plenamente de que a cooperação transnacional constitui um verdadeiro instrumento de desenvolvimento local;
- > defender o papel "piloto e experimental" que pode desempenhar a cooperação transnacional;
- > adaptar constantemente o projecto às necessidades locais;
- > dedicar o tempo e os esforços necessários para garantir a participação dos agentes locais no desenvolvimento do projecto.

b) Promover e envolver o território local

O grau e a natureza da participação dos agentes locais na cooperação transnacional variam consideravelmente. Estes dois factores dependem essencialmente do tipo de coordenação ou de gestão utilizado e da vontade de adoptar processos ascendentes.

Demasiados projectos não exigiram a participação de mais de um ou dois técnicos ou coordenadores de grupos, no âmbito de intercâmbios de nível demasiado técnico. Isso conduziu fatalmente à falta de interesse e de empenhamento por parte dos agentes locais. Com efeito, quanto mais abrangente e exaustivo for o envolvimento dos agentes locais nos diferentes níveis, mais importantes poderão ser os benefícios do projecto.

Existem pelo menos quatro modos de envolver o território:

- > **Instalar um grupo de direcção local** – alguns grupos ultrapassaram o problema acima suscitado através da integração de agentes políticos e institucionais locais na gestão do projecto.
- > **Diferenciar os intercâmbios** – para fazer face ao problema do excesso de informações detectado quando muitos agentes locais foram afectados a diversas tarefas de gestão, outros GAL preconizam um sistema a dois níveis destinados a públicos-alvo diferentes:
 - os técnicos e coordenadores oficiais (que participam na gestão);
 - os agentes locais destinatários do conteúdo do projecto participam no alargamento do debate.

São promovidos intercâmbios periódicos entre os dois níveis.

- > **Favorecer a participação dos agentes locais em visitas e intercâmbios concretos** – os agentes locais que participam activamente em visitas e intercâmbios são mais entusiastas e o seu interesse pela cooperação transnacional aumenta.
- > **Conduzir acções que visam especificamente envolver os agentes locais** – no âmbito de certos projectos, houve acções que consistiram em recrutar agentes de importância capital a nível local no intuito de organizar em comum, por exemplo, formações, seminários, conferências, salões comerciais, etc.

c) Promover o projecto de cooperação transnacional

Nem todos os GAL dedicaram o tempo necessário para assegurar a promoção das actividades e dos resultados da cooperação transnacional. Aqueles que o fizeram beneficiaram de algum valor acrescentado suplementar: esta publicidade permitiu melhorar-lhes o estatuto e constatar um aumento do interesse da população local, mas também obter mais facilmente apoios financeiros e institucionais para as suas actividades.

Os GAL interrogados sublinham a importância de promover a cooperação transnacional antes de mais como uma função inovadora ou piloto, mesmo se, no início, este aspecto não for muito relevante a nível local: o valor essencial da cooperação transnacional reside no facto de constituir uma perspectiva futura, uma "abertura para o futuro". Podem ser utilizados diversos métodos promocionais:

- > **Utilização dos meios** de comunicação social aos níveis local, nacional e transnacional – muitos grupos viram as suas actividades de cooperação transnacional relatadas na imprensa escrita, na rádio e na televisão, apesar do seu projecto local não ter beneficiado de cobertura mediática.
- > **Difusão de suportes promocionais** – brochuras, dobráveis, relatórios, fascículos, vídeos, CD-ROM, etc., mas também crachás, calendários, T-shirts, etc.
- > **Utilização da Internet** – a rede das redes aumentou consideravelmente as possibilidades de difusão, graças à construção de sítios Web.
- > **Eventos promocionais** – uma ampla distribuição de publicidade em conferências, seminários e salões comerciais, destinada a um público mais alargado que o dos participantes, melhora a notoriedade do projecto no território.

- > **Promoção pedagógica** – dedicar o tempo necessário à promoção do projecto no interior do sistema educativo ou em eventos e debates pedagógicos permite frequentemente atingir categorias da população local que ainda não tinham sido sensibilizadas para as acções empreendidas.

No projecto "**Palomares**" (ver capítulo 1), uma das principais preocupações dos grupos parceiros consistia em envolver a população local, que mais não fosse para poder assumir os custos consideráveis decorrentes da renovação dos edifícios. Os parceiros resolveram o problema a dois níveis:

- 1) participação dinâmica dos principais agentes no conjunto das reuniões (técnicos e presidentes dos GAL, técnicos de duas zonas protegidas, representantes do Ministério da Agricultura, empresas privadas independentes – incluindo o proprietário do único matadouro legal para pombos);
- 2) sensibilização do grande público e campanha publicitária orientada para os principais agentes socioeconómicos locais (proprietários de pombais, hotéis, restaurantes, operadores turísticos, etc.) - os parceiros criaram uma imagem e um logotipo comuns para o projecto. Além disso, realizaram vídeos e outros materiais audiovisuais, nomeadamente brochuras, e organizaram vários acontecimentos: conferências, salões, operações mediáticas locais e nacionais.

No projecto "**River Management**" (Gestão do rio), a principal organização membro do GAL North Pennines beneficia de uma importante implantação local. Por isso, consentiu esforços consideráveis para envolver activamente muitos trabalhadores e voluntários locais no projecto através de visitas, intercâmbios ou sessões de formação e de informação, o que resultou num verdadeiro entusiasmo local a favor da cooperação transnacional. Foi utilizada uma difusão eficaz das actividades e resultados do projecto, sobretudo com o coordenador a organizar manifestações e debates audiovisuais educativos sobre as acções conduzidas conjuntamente com organizações locais e escolas do território.

Só os coordenadores dos GAL parceiros participavam nas reuniões organizadas no âmbito do projecto "**Desafio da natureza europeu**" (ver capítulo 1). Os promotores da cooperação tinham consciência da falta de participação activa da parte da população local. O GAL escocês criou então, à margem do LEADER, um processo de financiamento destinado a permitir a ida de habitantes ou de empresas locais para outros territórios europeus a fim de

adquirir e permutar competências úteis à sua zona, desde que o seu projecto tivesse um interesse directo para a sua comunidade local. Este procedimento deveria permitir cobrir as despesas de viagem e de estadia a cerca de cinquenta pessoas durante 3 anos: o GAL espera assim remediar o problema da insularidade da população local e a falta de interesse para a cooperação transnacional.

3.2 Factores externos

3.2.1 Criar estruturas financeiras, jurídicas e administrativas apropriadas

Recordem-se as principais dificuldades detectadas anteriormente: contradições entre os mecanismos de financiamento existentes a nível dos diferentes Estados-Membros, bloqueios jurídicos em matéria transnacional, falta de coordenação das administrações e sua abordagem por vezes burocrática, bem como a questão da continuidade dos projectos iniciados durante o programa LEADER II.

a) Estruturas financeiras

Os GAL destacam três necessidades principais:

- > Melhorar os mecanismos de financiamento transnacionais.
- > Integrar outras fontes de financiamento (públicas/privadas).
- > Proceder à coordenação e à gestão.

Melhorar os mecanismos de financiamento transnacionais

A maior parte dos GAL estimam que o sistema LEADER II apresenta uma série de problemas, nomeadamente:

- > sérias diferenças entre os mecanismos de financiamento nacionais no âmbito da administração da Medida C;
- > sobreposição entre diversas medidas e falta de clareza quanto às acções que possam ser financiadas por esta ou aquela estrutura;
- > excessiva complexidade administrativa;
- > fundos por vezes insuficientes para as primeiras fases dos projectos;
- > prazos de aprovação dos pedidos de financiamento que põem em perigo a progressão dos projectos.

Recomendações

- > Reservar uma parte mínima fixa do orçamento local para o conjunto do processo de cooperação transnacional (de 2 a 10% do orçamento das estruturas locais de desenvolvimento, por exemplo).
- > Atribuir um montante fixo complementar à globalidade dos projectos para cobrir as despesas de intercâmbio e de transferência.
- > Financiar, através de instrumentos nacionais, as primeiras etapas da cooperação transnacional.

Integrar outras fontes de financiamento (públicas/privadas)

As experiências efectuadas por grupos LEADER para alargar a base de financiamento dos seus projectos transnacionais abrem perspectivas em matéria de perdurabilidade dos projectos. Estas experiências têm várias direcções:

- > integração da cooperação transnacional no âmbito do principal financiamento LEADER;
- > coordenação com outros programas públicos;
- > apelo a patrocínios privados.

O projecto "Agricultura sustentável" que agrupa parceiros italianos e portugueses, foi executado a partir das verbas principais LEADER. Estas verbas foram utilizadas para cobrir uma parte da execução local, tendo os fundos de cooperação transnacional sido reservados para obviar aos encargos com actividades essencialmente comuns (reuniões, promoção, visitas, etc.). Nas fases ulteriores do projecto, a base de financiamento foi novamente alargada, passando a beneficiar de um apoio financeiro das organizações cooperativas locais, dos sindicatos e do governo regional no âmbito de acções fundamentais executadas a nível local: experimentação de variedades vegetais piloto e de culturas biológicas, formação e promoção.

O financiamento do projecto "Desafio da natureza europeu" é um elemento importante e sobre o qual os parceiros tinham, à partida, abordagens muito diferentes. Os Escoceses e os Suecos entendiam beneficiar de um patrocínio privado para a realização do principal objectivo do projecto, a saber, as corridas de aventura. Estes acontecimentos deveriam ser parcialmente organizados por empresas privadas que tencionavam colher dividendos com o patrocínio de marcas de bebidas, de roupas e de equipamentos de desporto. O parceiro grego considerava, ao contrário, o projecto como um investimento sobretudo público, de que as empresas locais só mais

tarde poderiam colher benefícios. Depois disso, os Gregos conseguiram obter um importante patrocínio junto de uma grande marca de bebidas, cujo director era originário da região.

Recomendações

- > Reconhecer e promover explicitamente a nível nacional e transnacional o financiamento dos elementos transnacionais.

Proceder à coordenação e à gestão

A maior parte dos GAL interrogados encontraram dificuldades na elaboração dos orçamentos dos projectos de cooperação transnacional, no estabelecimento de relações com outros programas e na coordenação dos diferentes tipos de financiamento utilizados pelos parceiros.

Recomendações

- > Fornecer orientações precisas e listas de conselhos respeitantes aos elementos a incluir no orçamento de qualquer acção transnacional (postos essenciais, armadilhas a evitar, etc.), para que os orçamentos sejam mais realistas.
- > Concluir acordos financeiros formais impondo, se for caso disso, uma participação financeira igual a todos os grupos e descrevendo com precisão as modalidades de gestão financeira do projecto.
- > Favorecer a transparência e a responsabilidade de cada grupo em relação ao seu próprio financiamento, fornecendo modelos pré-estabelecidos;
- > Trocar informações sobre as restrições e problemas de ordem financeira.

b) Estruturas jurídicas

Os GAL interrogados depararam-se muitas vezes com um verdadeiro vazio jurídico em matéria de cooperação transnacional e formularam 3 recomendações de ordem geral.

Recomendações

- > Elaborar e difundir modelos jurídicos para a criação de redes, de organizações e de associações transnacionais.
- > Difundir boas práticas em matéria de procedimentos comuns legalmente reconhecidos.
- > Instaurar um mecanismo que possa dar a conhecer os problemas jurídicos relacionados com a cooperação transnacional a nível europeu.

c) Estruturas administrativas

Recordem-se os principais problemas detectados anteriormente: burocracia, falta de eficácia da coordenação e incerteza quanto à continuidade dos projectos iniciados no âmbito do LEADER II.

Os principais motivos de descontentamento dos GAL a este respeito reflectem problemas que afectam quase todos os programas financiados por fundos públicos: distância entre a administração e o terreno, morosidades e prazos no tratamento dos pedidos de financiamento, ausência de sistemas eficazes de coordenação e de comunicação entre os diferentes níveis.

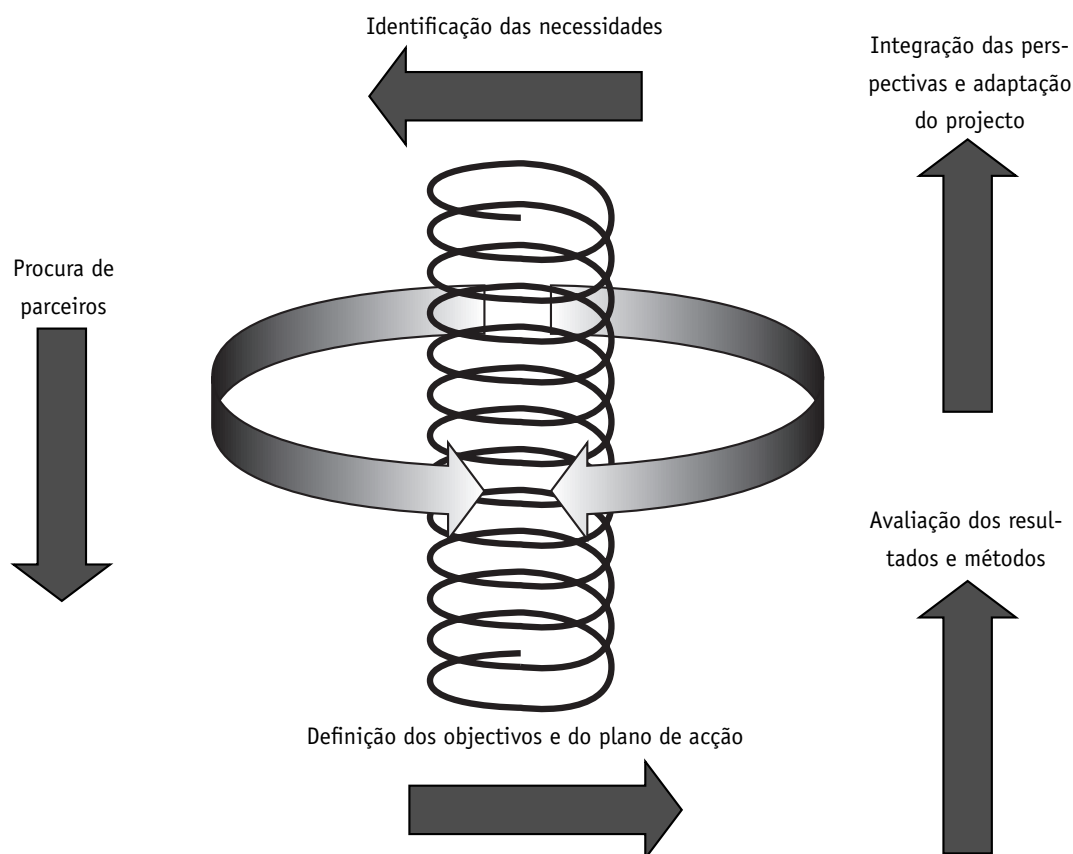
Recomendações

> Coordenar os diferentes níveis - os GAL são formais quanto à necessidade fundamental de disporem de um dispositivo de coordenação claro entre os diferentes níveis de administrações (europeia, nacional, regional e local). É essencial estabelecer uma comunicação eficaz entre estes níveis para evitar sobreposições e pôr termo às contradições que, por vezes, existem entre as suas exigências.

- > Elaborar documentos e brochuras fáceis de consultar - os formulários oficiais devem ser mais claros e compreensíveis e acompanhados de manuais susceptíveis de ajudar os candidatos a preencherem os seus pedidos de financiamento.
- > Constituir procedimentos transparentes e fixar datas-limite para as duas partes - os procedimentos devem ser claros e acessíveis a todos os candidatos.
- > Constituir e disponibilizar bases de dados e um serviço de assistência telefónica directa: prestação de informações exactas e actualizadas nas bases de dados acessíveis na Internet, dispositivo de aconselhamento à distância para regularizar os problemas administrativos.
- > Prever a continuidade dos projectos iniciados no âmbito dos LEADER I e II.

Os projectos evoluem no âmbito de um desenvolvimento "em espiral", onde a aprendizagem resultante da avaliação da evolução e dos resultados do projecto pode ser integrada em novas fases de acção.

DESENVOLVIMENTO EM ESPIRAL DOS PROJECTOS DE COOPERAÇÃO



Este processo em espiral, que se iniciou tardiamente em muitos projectos de cooperação transnacional LEADER II, leva mais tempo aqui do que no caso dos projectos de desenvolvimento local, devido às dificuldades específicas que os parceiros devem superar.

Se não se fizer nada para avaliar os projectos de qualidade e favorecer a sua progressão, incluindo após o LEADER II, corre-se o risco de perder uma boa parte da experiência adquirida.

Mais concretamente, conviria:

- > reconhecer a duração do processo de desenvolvimento dos projectos de cooperação transnacional;
- > incentivar o lançamento de novos projectos e facilitar a prossecução e o alargamento dos projectos de qualidade existentes, a fim de perpetuar a "espiral" do seu desenvolvimento.

3.2.2 Dispor de apoio eficaz

Os grupos interrogados puderam dar aqui o seu parecer sobre o dispositivo de apoio que tinham experimentado no âmbito da assistência técnica à cooperação transnacional, nomeadamente o dispositivo de apoio gerido pelo Observatório Europeu LEADER, mas também o apoio dado pelas Unidades Nacionais e, em certos casos, pelas células regionais de apoio à cooperação.

Recomendações em termos de dispositivo de apoio

Dar conselhos e apoio técnico individual

A constituição de uma equipa dinâmica e proactiva de aconselhamento e de apoio permitiria acompanhar os GAL ao longo do seu projecto de cooperação, nomeadamente no momento da:

- > procura de parceiros;
- > elaboração do projecto e do orçamento;
- > procura de quadros administrativos e jurídicos comuns;
- > resolução de problemas relativos ao conteúdo do projecto.

Este serviço poderia ser prestado a diferentes níveis (regional, nacional, europeu), em função do tipo de pedido a tratar. Deveria ser acessível no âmbito de uma assistência técnica directa (por telefone e Internet), completada por bases de dados disponíveis na Web, e incluir a possibilidade de encontros de pessoa a pessoa.

Fornecer informação e promovê-la

De um modo geral, os GAL congratulam-se com os dispositivos de informação actualmente disponíveis e solicitam a sua expansão, nomeadamente para uma melhor acesso aos dados e para que as informações nacionais e comunitárias se articulem mais eficazmente. São propostas três acções:

- 1) Constituição de bases de dados actualizadas e facilmente acessíveis, fornecendo informações a nível transnacional e nacional, principalmente sobre os parceiros, os projectos, os procedimentos e as boas práticas.
- 2) Elaboração de guias e de documentos de informação complementares para assistir os grupos que cooperam nas fases importantes do desenvolvimento do seu projecto (gestão, coordenação, acompanhamento-avaliação).
- 3) Coordenação da função de informação entre os gabinetes nacionais e o Observatório.

Assegurar uma função de "vigília metodológica"

Os diferentes organismos incumbidos da colocação em rede (aos níveis regional, nacional e europeu) deveriam desempenhar um papel mais claro em matéria de identificação das boas práticas e de recomendações. Estas boas práticas e recomendações deveriam ser difundidas progressivamente aos grupos LEADER e às administrações, por forma a influenciar a sua prática de cooperação e o tipo de apoio prestado pelos diferentes níveis.

Em especial, o papel destes organismos poderia contemplar os domínios seguintes:

- > investigação (análise das práticas actuais e dos respectivos ensinamentos);
- > formação (organização de sessões de formação dedicadas às tarefas mais delicadas: gestão, coordenação, acompanhamento e avaliação);
- > organização de encontros temáticos (seminários, grupos de trabalho e videoconferências), orientados para questões importantes relativas ao desenvolvimento futuro dos projectos.

SÍNTESE DAS RECOMENDAÇÕES E FERRAMENTAS PROPOSTAS

DIFICULDADES	RECOMENDAÇÕES E FERRAMENTAS PROPOSTAS
1. Parceria	
Língua	Prestar mais atenção à qualidade das interpretações/traduições
Equívocos ligados às diferentes culturas/nacionalidades	Dedicar mais tempo às primeiras reuniões “face-a-face” Prever eventos sociais/culturais para apresentar todos os aspectos do território Aceitar que a gestão dos conflitos e a resolução dos problemas fazem parte integrante da relação transnacional
Distâncias	Reduzir o espaço geográfico dos projectos Se as distâncias forem inelutáveis, consagrar mais recursos financeiros para organizar mais visitas/contactos
Diversidade das expectativas e do grau de envolvimento	Dedicar mais tempo e atenção à selecção dos parceiros Instaurar desde o início intercâmbios abertos sobre os contextos, necessidades, recursos e competências
Desigualdade de competências, conhecimentos e saber-fazer	Definir melhor as expectativas (intercâmbio ou transferência?) Decidir uma repartição precisa das funções, tarefas e fases
2. Conteúdo do projecto	
Falta de clareza dos objectivos	Decidir objectivos gerais e definir, em seguida, um número limitado de objectivos operacionais prioritários Dedicar o tempo necessário às discussões
Expectativas ambiciosas que parecem contraditórias com objectivos restritos	Operar uma distinção entre o cerne e as “actividades anexas” do projecto Ser flexível para alargar os debates e assegurar um espaço para outras dimensões do projecto
Acções/actividades	Limitar claramente as acções e proceder por etapas Validar os diferentes ciclos das acções locais e das acções transnacionais Fixar datas-limite e definir as responsabilidades Avaliar a 1ª fase e adaptar, se necessário, as actividades previstas Assegurar-se de que existe um real consenso entre os parceiros e um apoio a nível local
Metodologia	Muitas vezes, o processo é tão importante como a própria acção Ocupar-se da organização das reuniões, em especial em termos de participação, de resolução dos problemas e da tomada de decisão Partilhar as responsabilidades e manter-se aberto à experimentação de diferentes formas de organizar actividades e de as avaliar Recorrer a assistência técnica externa em caso de falta de competências e/ou de tempo
Tempo	Adaptar os calendários às necessidades e ao nível dos grupos Dedicar mais tempo às fases iniciais e impor-se datas-limite precisas. Se os parceiros forem inexperientes, dedicar o dobro do tempo necessário e proceder regularmente aos necessários ajustes

DIFICULDADES	RECOMENDAÇÕES E FERRAMENTAS PROPOSTAS
3. Gestão	
Falta de clareza da gestão/ /coordenação	Decidir desde o início a distribuição das tarefas Confiar a direcção do projecto a um gestor interno/externo ou a um grupo de direcção comum
Partilha das responsabilidades	Estabelecer um documento que defina as responsabilidades procurando que cada um participe nas tarefas Verificar ulteriormente que tal documento se preste efectivamente à parceria
Acompanhamento e avaliação	Adoptar procedimentos simples desde o início especificando os objectivos a alcançar a tal ou tal momento
Assistência técnica externa	Prever revisões regulares e não hesitar em mudar de método, se necessário Determinar a natureza da assistência técnica externa necessária e o momento oportuno para a ela recorrer Elaborar um contrato claro e um programa de trabalho preciso
4. Articulação local/transnacional	
Fraca participação local	Fazer que o projecto de cooperação transnacional responda a uma verdadeira necessidade local e envolva os agentes directamente interessados Estabelecer a ligação entre os níveis local e transnacional adaptando periodicamente o projecto às necessidades locais Identificar as pessoas envolvidas: alargar a participação a diferentes agentes, nomeadamente aos eleitos e às "forças vivas" dos territórios parceiros
Falta de pertinência a nível local segundo a população	Consagrar tempo e recursos à promoção do projecto aos níveis local, nacional e transnacional

DIFICULDADES	RECOMENDAÇÕES E FERRAMENTAS PROPOSTAS
5. Problemas financeiros, jurídicos e administrativos	
Restrições estruturais referentes aos mecanismos de financiamento	<p>Atribuir um montante mínimo fixo a todos os grupos que tencionem envolver-se numa cooperação transnacional</p> <p>Lançar depois um procedimento de candidatura com vista ao financiamento da execução dos projectos</p> <p>Assegurar a sua coordenação e avaliação a nível europeu</p> <p>Verificar se é possível combinar financiamentos de diferentes fontes (programas nacionais ou fundos privados)</p> <p>Assegurar a criação de um dispositivo de apoio claro, que possa fornecer conselhos precisos e documentação, mas também promover contactos pessoais directos</p>
Restrições jurídicas	<p>Instaurar mecanismos capazes de orientar os problemas jurídicos para o nível europeu</p> <p>Criar um centro europeu de consulta jurídica</p>
Problemas administrativos	<p>Estabelecer uma coordenação eficaz entre os níveis comunitário, nacional, regional e local</p> <p>Elaborar documentos claros, sem gíria administrativa</p> <p>Publicar brochuras que expliquem os procedimentos e as formalidades a seguir para obter financiamento</p> <p>Assegurar um dispositivo de apoio através de contactos directos, de pessoa a pessoa</p> <p>Instaurar procedimentos transparentes e fixar datas-limite para as duas partes</p>
Arranque atrasado / Falta de continuidade	Fazer que os projectos de qualidade dêem continuidade aos projectos iniciados no âmbito do LEADER II
6. Apoio	
Insuficiência da ajuda disponível para procurar parceiros, preparar projectos e resolver os problemas	Instaurar um dispositivo de apoio dinâmico e proactivo
Dificuldade em orientar mais claramente os domínios temáticos correspondentes a necessidades comuns	Organizar plataformas temáticas mais orientadas (por exemplo em seminários)
Falta de clareza das instruções relativas à documentação de pedido de financiamento	Difundir informações, documentação e guias fáceis de compreender
Sobreposição e contradição entre os pedidos dos diferentes níveis	Coordenar os diferentes níveis, especialmente nacionais e europeus

Conclusão

Conclusão

Este estudo pretende sobretudo identificar uma primeira série de ensinamentos a tirar da experiência de cooperação dos grupos LEADER II para benefício dos agentes rurais interessados em empreender este tipo de iniciativas.

O estado de adiantamento dos projectos de cooperação LEADER II no momento em que foi realizado o estudo não permitia, porém, avaliar todo o valor acrescentado que poderá decorrer de uma acção transnacional. Por conseguinte, o inquérito incidiu sobretudo nas dificuldades que se depararam aos parceiros e nas soluções que eles adoptaram para as resolver.

Seria, no entanto, um erro concluir que a cooperação transnacional é uma operação tão difícil que desaconselha quem quer que seja de a tentar. Pelo contrário, os testemunhos dos grupos interrogados são unânimes a este respeito: se pudessem recomeçar, recomeçariam com certeza, embora diferentemente, beneficiando da experiência adquirida. E todos têm a mesma firme intenção de preparar novos projectos de cooperação no âmbito de um procedimento futuro, seja com os mesmos parceiros seja com outros.

O valor acrescentado da cooperação, tal como descrito no segundo capítulo deste caderno, é muito importante para os territórios rurais, que devem imperativamente manter-se em contacto directo com as evoluções cada vez mais rápidas deste mundo "globalizado". A cooperação proporciona-lhes um meio único de pôr a sua acção em perspectiva, de confrontar as suas práticas com outras culturas, de atingir a massa crítica necessária à viabilização de uma actividade, de um produto, de um serviço... Resumindo, inspirar-se na experiência dos outros para melhor valorizar os trunfos do seu território.

Embora as realizações concretas ainda não sejam espectaculares nesta fase, é claro que o impacto positivo da cooperação transnacional LEADER, a nível das estratégias locais, já é importante. A sua experiência de cooperação permite aos GAL enriquecer as suas práticas e as suas competências, não sem provocar eventuais interrogações no momento em que se inicia uma nova fase de apoio ao desenvolvimento rural.

A cooperação transnacional LEADER II: balanço da situação

Os 255 projectos de cooperação transnacional, que envolvem cerca de metade dos grupos LEADER II, recorreram à assistência técnica do Observatório Europeu LEADER. 148 destes projectos responderam ao questionário que lhes havia sido enviado.

Cerca de 50% destes 148 projectos beneficiaram sucessivamente de assistência financeira a título das 3 fórmulas de apoio (5 000 euros, 20 000 euros e depois Medida C).

Só 21 destes mesmos projectos não beneficiaram da fórmula "da ideia ao projecto" (5 000 euros); 17 de entre eles receberam 5 000 euros e depois 20 000 euros ("do projecto à acção").

Alguns grupos, muito pouco numerosos é verdade, "saltaram" uma etapa, passando directamente para a Medida C, isto é, saltaram a fase "da ideia ao projecto" ou a fase "do projecto à acção".

Imensos projectos receberam directamente um financiamento a título da Medida C sem passar por uma assistência técnica europeia prévia. Todavia, dispondo o Observatório de pouca informação sobre estes projectos, estes não serão abordados no presente caderno.

A cooperação transnacional seduziu perto de 50% dos grupos LEADER II, tendo a maior parte perseverado para além dos primeiros contactos para chegar a um projecto concreto de cooperação transnacional.

País de coordenação, país de participação

Cada projecto de cooperação transnacional era gerido por um "grupo coordenador". No âmbito da assistência técnica à cooperação transnacional, o coordenador do projecto desempenha um papel central:

- > por uma lado, é muitas vezes ele quem inicia o projecto. Em função das necessidades locais identificadas, formula as suas expectativas em relação a uma eventual parceria. Em seguida, procura activamente estruturas prontas a cooperar sobre o tema escolhido;
- > por outro, o coordenador é, na maior parte dos casos, o grupo motor do projecto. É ele quem gere as relações entre os parceiros e quem reúne o conjunto da informação relativa ao projecto;
- > finalmente, o coordenador é o interlocutor oficial do Observatório. É ele quem redige o pedido de financiamento, reúne os documentos técnicos necessários (cartas de intenção dos parceiros, atestados, elementos financeiros justificativos das despesas, etc.) e responde aos eventuais pedidos de complementos. Recebe o reembolso do financiamento que redistribui pelos seus parceiros.

De um modo geral, é o coordenador quem assegura a dinâmica do projecto e garante que o mesmo continua a progredir apesar das dificuldades encontradas.

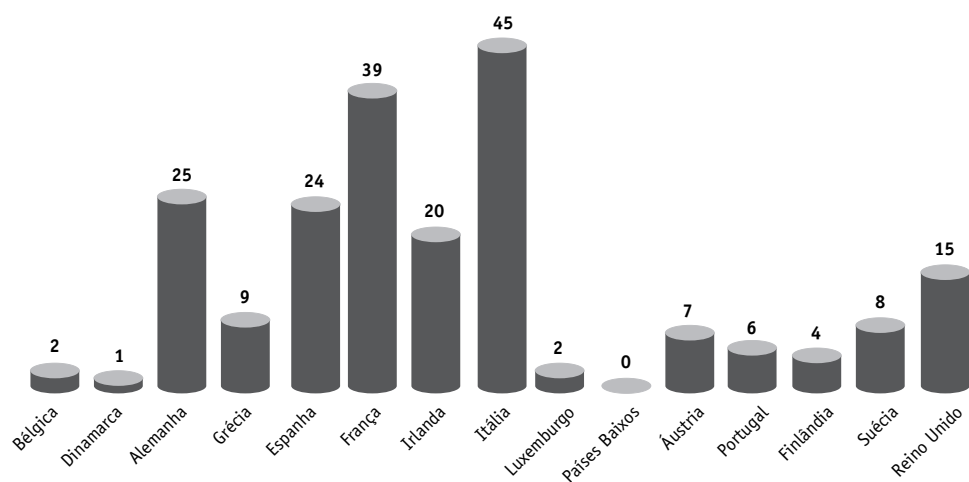
Portanto, convém fazer aqui uma distinção entre o papel de "coordenador" do projecto de cooperação, que é mais exigente em termos de tempo, de gestão e, por vezes, de competências, e o papel de "parceiro" no sentido lato do termo (participação no projecto, independentemente do papel desempenhado).

a) Coordenação dos projectos

Quando, no âmbito do LEADER I, os promotores e coordenadores dos projectos de cooperação transnacional pertenciam sobretudo aos países do Norte da Europa, o LEADER II regista agora uma forte participação dos países do Sul.

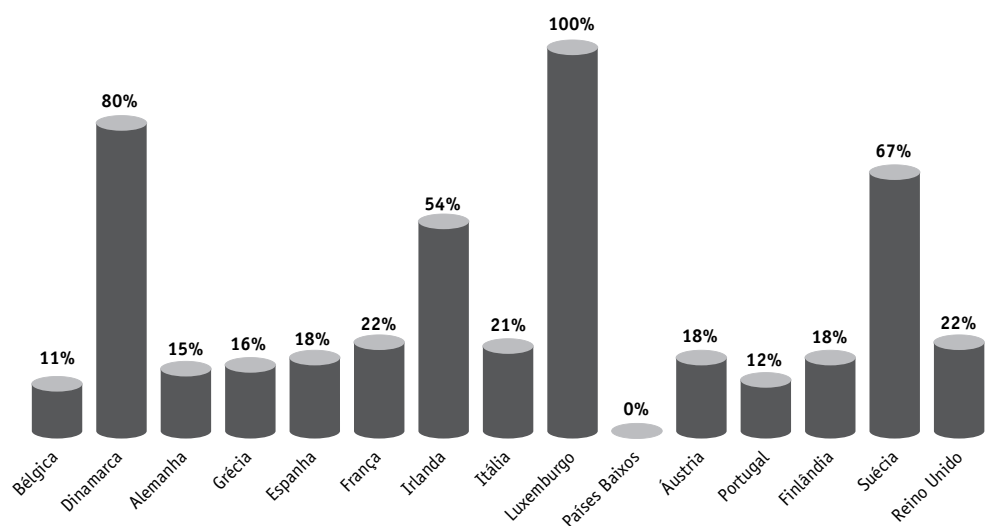
Efectivamente, os coordenadores dos projectos examinados vêm principalmente da Itália (22% dos projectos), da França (19%), de Espanha e da Alemanha (12% nos dois casos).

NACIONALIDADE DOS GRUPOS LEADER II COORDENADORES DE PROJECTOS (EM NÚMERO DE PROJECTOS)



Nacionalidade dos grupos LEADER II coordenadores de projectos (em número de projectos)

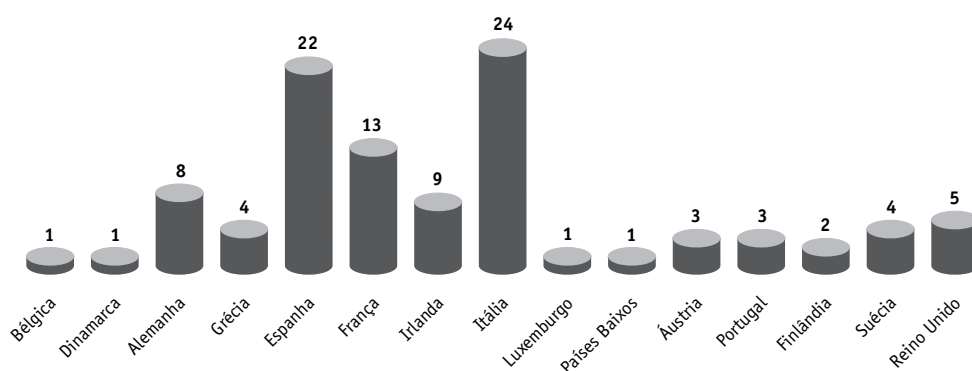
PERCENTAGEM DE COORDENADORES DE PROJECTOS DE COOPERAÇÃO TRANSNACIONAL EM RELAÇÃO AO CONJUNTO DOS GAL DE CADA PAÍS



b) Participação nos projectos

Tratando-se da participação nos projectos de cooperação transnacional, expressa em percentagem do conjunto dos grupos que nela participam, a Itália e a Espanha constituem os primeiros países, seguidos pela França e pela Irlanda.

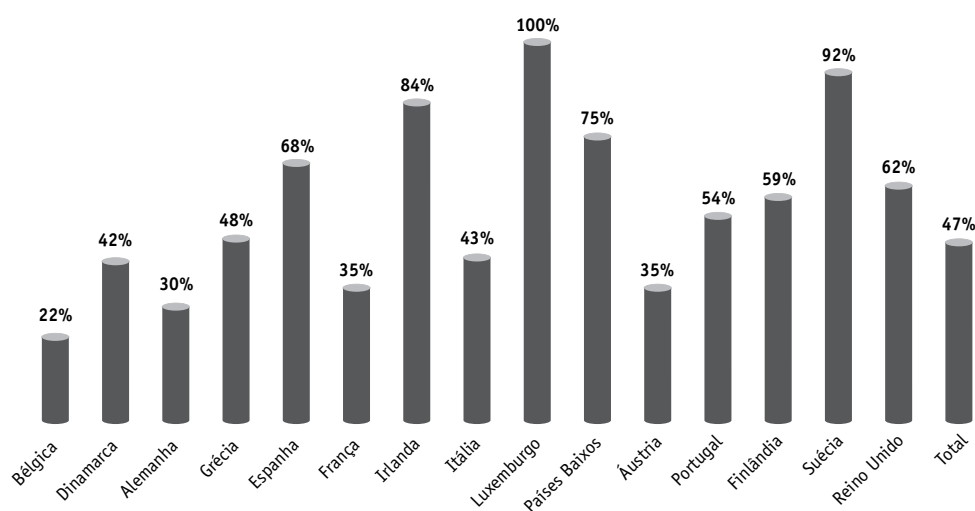
ENVOLVIMENTO DOS GRUPOS LEADER II NA COOPERAÇÃO TRANSNACIONAL EM FUNÇÃO DA SUA NACIONALIDADE



São os países mediterrânicos que participam mais activamente nos projectos de cooperação transnacional, frequentemente em ligação com os seus vizinhos continentais mais próximos.

A participação dos GAL enquanto promotores e/ou colaboradores de projectos de cooperação transnacional por país apresenta igualmente disparidades nacionais muito nítidas:

PERCENTAGEM DE GRUPOS LEADER II QUE PARTICIPAM NA COOPERAÇÃO TRANSNACIONAL POR PAÍS



Dimensão dos projectos

Considerando os projectos que beneficiaram da assistência técnica do Observatório (5 000 e/ou 20 000 euros), verifica-se que o número de grupos parceiros de um projecto de cooperação transnacional é em geral pouco significativo. Com efeito, mais de 70% dos projectos têm apenas 2 ou 3 parceiros. Uma parte significativa de projectos (cerca de 15%) agrupa, no entanto, mais de 4 parceiros. O projecto de cooperação transnacional LEADER II com o maior número de parceiros é composto por 14 grupos provenientes de 3 Estados-Membros.

NÚMERO DE PARCEIROS POR PROJECTO

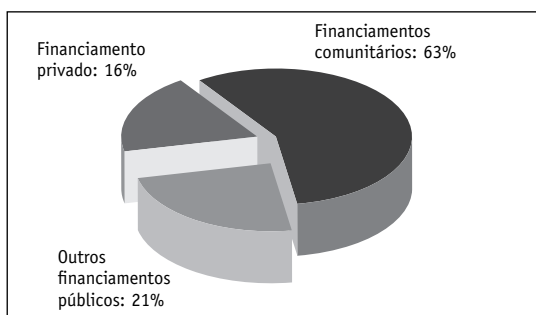
Número de parceiros	2	3	4	5	6	7 e +
Número de projectos	116	64	35	22	5	10
Percentagem total	46%	25%	14%	9%	2%	4%

Note-se que as percentagens ilustradas no quadro acima referido são aproximativas, dado ser relativamente frequente que o número de parceiros tenha evoluído durante a progressão do projecto. Com efeito, o número de grupos participantes é raramente o mesmo nas fases "da ideia ao projecto", "do projecto à acção" e Medida C.

Composição do financiamento

O que interessa aqui é a execução dos projectos no âmbito da Medida C da iniciativa comunitária. Embora as informações obtidas sobre este ponto sejam raramente exaustivas, parece que os fundos comunitários constituem em média 63% do financiamento dos projectos de cooperação, representando os outros fundos públicos e os fundos privados respectivamente 20% e 16% dos financiamentos.

REPARTIÇÃO DO FINANCIAMENTO DA EXECUÇÃO DOS PROJECTOS DE COOPERAÇÃO TRANSNACIONAL LEADER II EM FUNÇÃO DA FONTE



Anexo 2

Lista dos projectos em que houve uma entrevista individual

Título do projecto de cooperação transnacional	Nome do grupo coordenador do projecto (código do Observatório do GAL)
Qualität ohne Grenzen	Norische Region [AT-KT02]
Vacation in our European village	Feldbach [AT-ST02]
Via Claudia Augusta	Landsberg [DE-BA43]
Rural Market Place – RMP	Oderbruch [DE-BR06]
Wadden Sea Regions	Leer [DE-NI16]
Aufbau eines Kooperationsnetzes europäischer Umwelt- und Naturschutzzentren in ländlichen Regionen	Nord-Saarland [DE-SL01]
Produits agro-alimentaires et gastronomie méditerranéenne	Viotia [EL-SE01]
Mise en réseau des acteurs et des producteurs de vins VQPRD avec d'autres pays de l'Union européenne	Samos-Ikaria [EL-VA03]
Marca de calidad territorial	El Condado de Jaén [ES-AN10]
SaS, cooperation between Sweden and Spain	Småland [SE12]
Valorización del Patrimonio Popular Rural – Palomares	Campos-Pan [ES-CL14]
Red de cooperación transnacional para la promoción del turismo rural en la región fluvial del Duero/Douro	Almazán – Arcos de Jalón [ES-CL11]
Promocion de las comarcas paralelo 40	La Manchuela [ES-CM02]
La sostenibilidad de los sistemas agrarios en la zonas deprimidas de la cuenca del Mediterraneo	Macizo del Caroig [ES-VA05]
Fédération des artisans salaisoniers de l'Europe du Sud	Pays Basque Intérieur [FR-AQ06]
Abbayes Casadéennes	Livradois-Forez [FR-AU04]
La richesse en eau au cœur d'un développement diversifié, innovant et durable	Pays du Val d'Adour [FR-MP05] Redange-Wiltz [LU02]
Impliquer les jeunes dans le développement local de leur territoire	Bugey [FR-RA01]
Mise en valeur des terrasses de culture	Châtaigneraie et Sucs d'Ardèche [FR-RA03]
Integration of environment and tourism potential	East Cork [IR11]
Joint Development of Electronic Identification System for Marketing and Quality Assurance of Farm Livestock	Waterford [IR28]
Improving the Quality of Beef and Lamb for Import and Export	South Kerry [IR24]
Rural Tourism Network	Marsica [IT-AB05]

Título do projecto de cooperação transnacional	Nome do grupo coordenador do projecto (código do Observatório do GAL)
Eurotuber	Reatino [IT-LA05]
Lumber for construction and restoring buildings	Colli Tuscolani [IT-LA03]
Lana autoctone	Valle Elvo [IT-PI15]
New elderly services	Valsesia [IT-PI01]
Eurorganic Network	Ecosviluppo Sardegna [IT-SA02]
Crocus Sativus	Eugubbino-Gualdese [IT-UM02]
Valorizzazione delle zone umide	Valle Umbra [IT-UM03]
Valorisation des races menacées ardennaises au profit des régions rurales des Ardennes Belgo-Luxembourgeoises	Redange-Wiltz [LU02] Bastogne [BE-WA04]
Villages de Tradition	Vale do Lima [PT-DM02]
Thermalisme en milieu rural	Alto Tâmega [PT-TM01]
Working horses in the XXist century	Småland [SE12]
Fishing tourism	Sommenbygden [SE10]
Community Capacity Building, exchange on the management of rivers	North Pennines [UK-EN02]
European Wilderness Challenge	Western Isles, Skye & Lochalsh [UK-HI04]
Conocer Europa	Poniente Granadino [ES-AN18]

Encontram-se no sítio Internet "Rural Europe" (<http://www.rural-europe.aeidl.be>):

- > *exposições sucintas das acções que estes projectos executam no âmbito da assistência técnica à cooperação transnacional LEADER II (ver base de dados dos projectos em curso no endereço <http://www.rural-europe.aeidl.be/cgi-win/acompanhamentocoop.exe>);*
- > *os dados completos dos grupos envolvidos nos diferentes projectos (ver base de dados dos contactos no endereço http://www.rural-europe.aeidl.be/cgi-win/t_adresse.exe).*

Leader II est une Initiative communautaire lancée par la Commission européenne et coordonnée par la Direction générale de l'Agriculture (Unité VI-F.II.3).

Le contenu de ce dossier ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.

***Leader II** is a Community Initiative launched by the European Commission and coordinated by its Directorate-General for Agriculture (Unit VI-F.II.3).*

The contents of this dossier do not necessarily reflect the views of the European Union Institutions.

Information

Observatoire européen LEADER
LEADER European Observatory
AEIDL
Chaussée St-Pierre 260
B-1040 Bruxelles
Tél +32 2 736 49 60
Fax +32 2 736 04 34
E-mail: leader@aeidl.be



Financé par la Commission européenne
Financed by the European Commission

