

Sans des institutions locales fortes et un personnel motivé, la réforme de la décentralisation et des établissements humains ne donnera pas les résultats escomptés en matière de développement. Pourtant beaucoup d'autorités locales et d'organisations de la société civile manquent de ressources humaines nécessaires pour satisfaire les besoins les plus pressants. Par conséquent, la Formation et le Renforcement des capacités constituent un investissement rationnel pour asseoir demain la durabilité de vos cités. Le Service de la Formation et du Renforcement des Capacités (SFRC) de ONU-HABITAT appuie les institutions nationales de formation afin qu'elles renforcent leurs propres capacités à mettre en oeuvre des programmes novateurs, en mettant l'accent sur la gouvernance locale et le développement durable des établissements humains. Les activités typiques qu'il convient de mener sont, entre autres, l'évaluation des besoins de formation, l'élaboration de manuels, la formation des formateurs, et l'évaluation d'impact. Les produits du SFRC ont été bien adaptés et traduits dans plus de 20 langues.

Le présent document, le Volume 4 intitulé Guide d'Action, est le quatrième volume de la Série Promouvoir le Développement Economique Local par la Planification Stratégique. La Série comprend le Volume 1 –Le Guide de Consultation Rapide, du Volume 2 –Le Manuel, du Volume 3 –La Boîte à Outils et le Volume 4 – Le Guide d'Action. Il identifie les actions de DEL susceptibles d'être menées et met en relief ce que des communautés à travers le monde sont en train de faire pour promouvoir le DEL. Ces actions visent à susciter la créativité en apportant des solutions pratiques ou en les adaptant aux réalités locales. Il y a quatre catégories d'actions et d'études de cas dans ce volume : Administration locale : Politique et réglementation ; Actions initiales, Actions plus élaborées, Actions de grande envergure. Les facilitateurs peuvent utiliser l'essentiel des études de cas documentées et citées dans ce volume pour inciter et stimuler les acteurs à apporter les réponses qu'il faut pour relever les défis auxquels le développement économique local fait face. La Série DEL en quatre volumes est une ressource pour les pouvoirs décentralisés, les entreprises et les organisations de la société civile qui sont prêts à initier et à mettre en oeuvre des interventions dans le domaine du DEL à travers des processus de planification stratégique que les populations locales se sont appropriés et qui sont menés à la base.

ISBN 92-1-131725-8
HS 737//05F

Promouvoir le Développement Economique par la Planification Stratégique
Volume 4 : Guide d'Action
92-1-131721-5 (Serie)

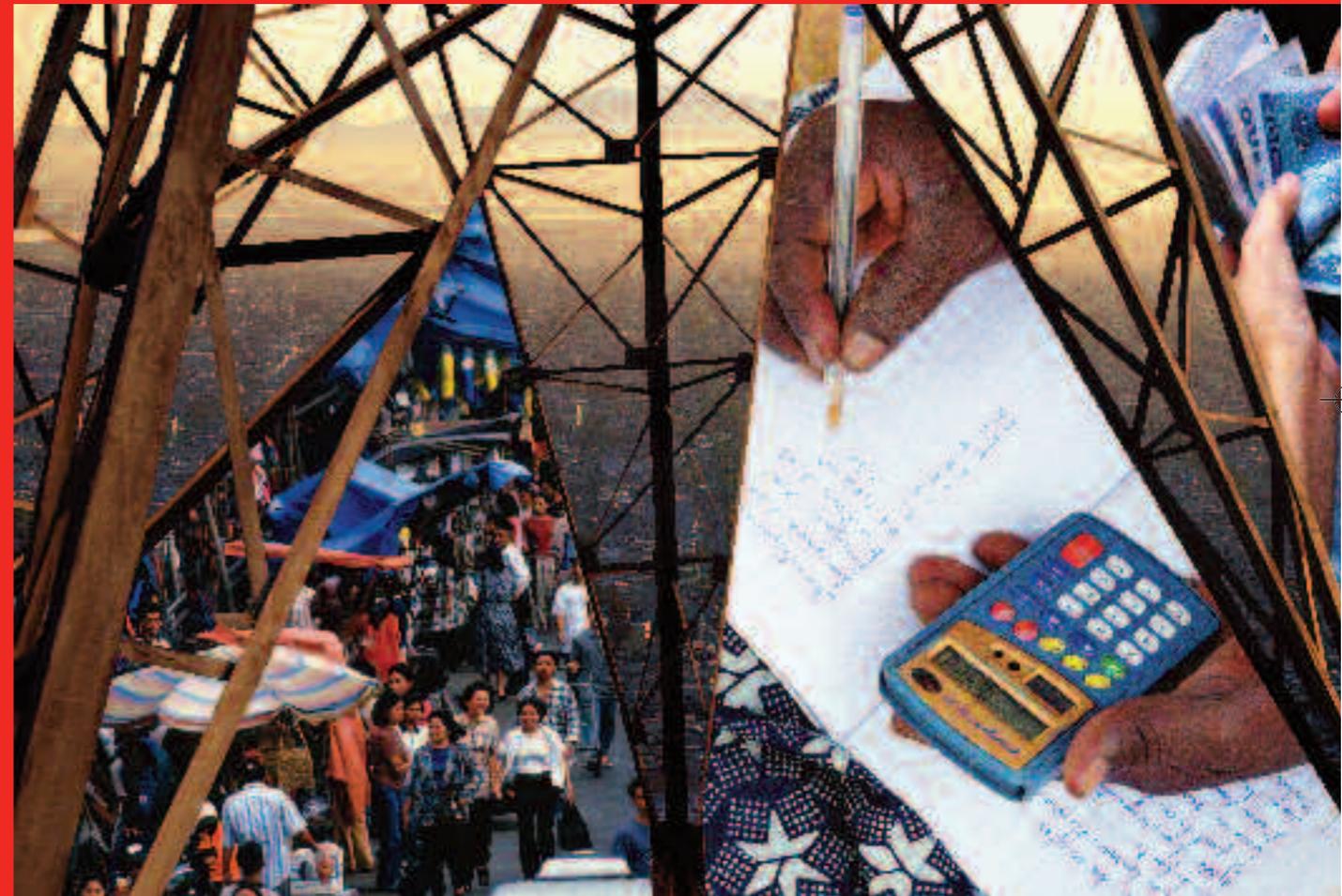
Programme des Nations Unies pour
les Etablissements Humains
(UN-HABITAT)
P.O. Box 30030 GPO 00100
Nairobi, Kenya
Fax: (254-20) 623092 (TCBB Office)
E-mail: tcbb@unhabitat.org
Web site: www.unhabitat.org

EcoPlan International Inc.
131 Water Street, #208
Vancouver, BC Canada V6B 4M3
Fax: 604-228-1892
Email: epi@ecoplanintl.com
Web site: www.ecoplanintl.com

Promouvoir le Développement Economique Local par la Planification stratégique - Volume 4 : Guide d'Action

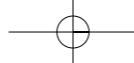


Promouvoir le Développement Economique Local par la Planification Stratégique



Volume 4 : Guide d'Action





Copyright © Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humains, 2005

ISBN 92-1-131725-8
HS 737//05E Promouvoir le Développement Economique par la
Planification Stratégique — Volume 4 : Guide d'action
92-1-131721-5 (Serie)

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITE

Les appellations employées et la présentation des documents dans la présente publication n'impliquent pas l'expression d'une opinion quelconque de la part du Secrétariat des Nations Unies au sujet des autorités ou du statut juridique d'un pays, d'un territoire, d'une ville ou d'une zone, quels qu'ils soient, et ne concernent pas non plus la démarcation des frontières de ces derniers au regard de leur système économique ou de leur niveau de développement. Les extraits sont librement reproductibles sans autorisation préalable, sous réserve d'en indiquer la source.

Conçu et imprimé à Nairobi par le Bureau des Nations unies à Nairobi

Photocollage de la couverture : Images Panos – Vue aérienne de l'expansion urbaine tentaculaire de Mexico © Mark Henley / Animateur communautaire tenant une calculatrice au Mali © Crispin Hughes / Foule en Indonésie © Mark Henley / Change au marché noir en Chine © Mark Henley / Pylônes d'une centrale à charbon en Mongolie © Mark Henley

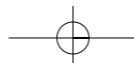
La publication de la Série Développement économique local a été rendue possible grâce au soutien financier du Gouvernement Pays-Bas.

Publié par :

Le Programme des Nations unies pour les établissements humains (ONU-HABITAT)
P.O. Box 30030 GPO 00100
Nairobi, Kenya
Fax : (254-20) 623091 (TCBB Office)
E-mail : tcbb@unhabitat.org
Site web : www.unhabitat.org

et

EcoPlan International Inc.
131 Water Street, #208
Vancouver, BC Canada V6B 4M3
Tél. : 604-228-1855 Fax: 604-228-1892
E-mail : epi@ecoplanintl.com
www.ecoplanintl.com



La Série Développement Economique Local

Promouvoir le
développement
économique local par la
planification stratégique

Volume 4: Guide d'Action



Avant Propos

A travers le monde, les collectivités locales, le secteur privé et la société civile exigent de meilleures possibilités de réaliser le développement économique local, qui constitue une pierre angulaire du développement durable. Cette réalité est due au fait que les collectivités locales sont confrontées à la fois, à davantage de réformes démocratiques et à une décentralisation plus poussée, compte tenu des profondes mutations qui s'opèrent dans l'économie mondiale, suite à la libéralisation du commerce, à la privatisation et aux progrès enregistrés dans les télécommunications. Avec ces changements, les citoyens et les collectivités locales sont maintenant interpellés par des défis énormes, des opportunités plus importantes et une responsabilité croissante d'œuvrer ensemble pour prendre en charge la santé économique des municipalités et le bien-être des populations locales, dont beaucoup peuvent être sous-employés, ou au chômage et en proie à la pauvreté.



Le but de la Série consacrée à la formation en Développement Economique Local, est de répondre à cette exigence et d'aider les autorités décentralisées et leurs partenaires du secteur privé, le secteur public et les communautés, à aborder ces questions pour leur trouver des solutions. Réaliser le développement économique et rester compétitif est, en soi, un défi majeur à relever. Mais, le défi le plus important encore, c'est de faire en sorte que les fruits de la croissance économique soient répartis le plus largement possible, afin que le développement devienne inclusif et ait un impact réel sur la qualité de vie de tous les citoyens. Par conséquent, la question n'est pas seulement de savoir comment faire pour que le développement économique devienne une réalité dans nos différentes communautés, mais plutôt comment faire pour que les pauvres et les personnes marginalisées bénéficient des avantages de la croissance économique. Pour ce faire, le DEL doit être résolument placé dans le cadre plus large du développement local durable. Pour y parvenir, il faut nécessairement une approche des questions de DEL qui exige qu'on accorde une attention particulière aux différentes options et qu'on fasse également des choix difficiles. Cela demande également que l'on rassemble et mobilise le capital humain, social, financier et naturel local en direction de la vision, des buts et des objectifs communs que la communauté cherche à réaliser. Cela est possible uniquement quand les différents acteurs et les parties prenantes joignent leurs forces pour apporter le changement en ce qui concerne la qualité de vie dans leurs cités, leurs villes et leurs établissements.

Cette Série sur le Développement Economique Local, élaborée par ONU-HABITAT, en partenariat avec EcoPlan International, est construite autour de ces principes. Alors qu'il existe beaucoup d'outils et de meilleures pratiques dans le domaine du développement économique local, les intégrer dans la structure institutionnelle et le

programme de développement des collectivités locales demeure un défi important. La Série s'évertuera à combler ce vide et à renforcer le rôle des pouvoirs décentralisés, des élus locaux et de leurs agents, en guidant et en stimulant le développement économique local au profit des citoyens.

Le processus d'élaboration de la présente Série sur la Formation au Développement Economique Local s'appuie sur la philosophie de base de partage des connaissances mentionnée ci-dessus. Ainsi que cela apparaît clairement dans 'Les Remerciements', un grand nombre de professionnels du développement économique local ont apporté leurs idées et leur expérience pour rendre ce manuel riche dans son contenu, solide dans ses méthodes et applicable dans des contextes variés. Nous devons remercier beaucoup d'organismes de financement et de personnes physiques pour leur contribution à la réalisation de cette série consacrée à la formation : l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), le Dutch Partnership Programme (Programme hollandais de partenariat), tous ceux qui ont contribué au succès de la 'Table Ronde Virtuelle', ainsi que les dizaines de formateurs et de membres des collectivités locales, du secteur privé et de la société civile. Les documents de cette Série sont imprégnés de leur sagesse et de leur pragmatisme. Nous devons également adresser des remerciements mérités à Gulelat Kebede et à toute l'équipe du Service de la Formation et du Renforcement des Capacités de ONU-HABITAT, de même qu'aux nombreux autres co-auteurs qui ont entrepris la délicate tâche d'articuler cette Série novatrice consacrée à la formation.



Anna Kajumulo Tibaijuka
Directrice Exécutive de ONU-HABITAT

Préface

La planification stratégique du développement économique local est importante. C'est une pierre angulaire du développement durable. Elle demande que l'on utilise les ressources de façon rationnelle, que l'on tienne compte des valeurs et que l'on réfléchisse sur l'avenir. Ce sont là des tâches exigeantes qui peuvent être intimidantes, et parfois, accablantes. Elles n'ont pas besoin de l'être... Dans notre travail autour du monde, nous avons vu des processus de planification du développement économique local (DEL) se bloquer inutilement, perdre de leur élan ou, plus grave encore, ne pas démarrer du tout. Dans d'autres cas, nous avons vu des processus de DEL manquant cruellement de clairvoyance, d'idées novatrices ou d'orientations nouvelles. Nous sommes convaincus que nous sommes parfaitement en mesure de faire face à ces défis majeurs et de tirer profit de ces opportunités. C'est cette forte conviction qui a inspiré l'élaboration de cette Série consacrée à la formation sur le DEL.

Comme contribution à l'élaboration de cette Série sur la formation en DEL, nous avons organisé une Table Ronde Mondiale des professionnels du DEL. De l'Afrique jusqu'en Asie, de la Slovaquie au Canada, de Washington, D.C. à Quito, nous avons reçu une myriade de perspectives sur les questions-clés du DEL. Ce que nous avons trouvé était encourageant –les opportunités sont grandes, les succès nombreux et les leçons apprises d'une grande utilité. Les participants à notre Table Ronde ont mis le doigt sur des questions-clés liées au DEL, comme le leadership; les environnements favorables; les enfants, les jeunes et le genre; la qualité de l'emploi; la société et l'environnement; l'administration et la démocratie; la culture; les capacités; la réduction de la pauvreté et la mondialisation–pour n'en citer que quelques-unes. Les participants à la Table Ronde ont convenu que pour que le DEL réussisse, les dirigeants locaux et les praticiens du développement économique doivent avoir accès à un large éventail d'outils, d'idées et d'expériences qui puissent les aider à aborder de manière stratégique leurs propres questions complexes au niveau local. Aux défis locaux, il faut nécessairement des solutions locales.

Nous croyons fermement que la planification stratégique du DEL est un outil pragmatique et puissant capable d'aider, de manière significative, à prendre en charge les questions locales. Lorsqu'on s'engage dans un processus de planification stratégique du DEL, on obtient, au minimum, la possibilité d'améliorer l'interaction nécessaire entre le monde des affaires, les gouvernants, les travailleurs et les pauvres. S'il est bien fait, il permet de clarifier les avantages de la concurrence, d'identifier les opportunités de coopération, d'imaginer des options novatrices et d'élaborer des stratégies qui permettent de mieux réaliser les priorités locales.

La conviction la mieux partagée et qui était au coeur de tous les commentaires de notre Table Ronde est que le DEL, au sens large du terme, peut aider les communautés à réaliser des économies locales très dynamiques, puissantes, résistantes et viables, capables d'améliorer la qualité de la vie pour tous.

La Série consacrée au DEL produira un certain nombre de résultats significatifs mesurables. Nous pensons qu'elle répondra à la demande existante et aboutira à des résultats tangibles dont le point de départ sera l'adaptation des manuels aux réalités locales, pour se terminer par la formation et par des initiatives de renforcement des capacités à long terme qui sont finalement prises en compte dans l'application de ce qui a été appris. La Série sur la formation en DEL vise l'élaboration de plans d'action concrets comme résultats visibles et palpables du processus de formation. Les partenariats et la coopération entre les secteurs public, privé et la société civile constituent les piliers de ces plans d'action. La Série est importante en ce qu'elle contribue à favoriser le partage des connaissances. Elle utilise des études de cas et des exemples tirés de la vie réelle pour encourager l'approche de l'apprentissage par l'action. En définitive, le succès et la réalisation de ces résultats dépendent, cependant, de la créativité dont font preuve les corps constitués et les acteurs locaux -les autorités locales, les instituts de formation, les opérateurs du secteur non structuré, les entreprises, et les organisations de la société civile- en adaptant les outils aux réalités sur le terrain et en utilisant cette Série comme un document vivant, tout en l'enrichissant continuellement par des idées novatrices, de nouvelles connaissances et de nouvelles expériences.

Ainsi, si vous vous posez les questions suivantes :

- ❑ *Comment opérer la mise en route dans le DEL ?*
- ❑ *Quels sont les étapes et les outils nécessaires pour élaborer une stratégie de DEL ?*
- ❑ *Quels sont les programmes et projets de DEL alternatifs ?*
- ❑ *Qu'est-ce que d'autres communautés sont en train de faire ?*

....alors cette Série de manuels sur le DEL a été conçue pour vous aider.

Semblable aux autres manuels de formation de ONU-HABITAT, ce manuel sur la formation en DEL et les documents qui l'accompagnent seront accessibles au public en formats imprimés et électroniques. Nous entendons faire de ce manuel un "document vivant" qui continuera à être amélioré avec le temps ; et nous encourageons son adaptation aux contextes locaux, régionaux et nationaux. Nous vous demandons de mentionner, en bonne et due forme, la source et notre contribution, chaque fois que vous utilisez, changez et adaptez les documents de cette Série consacrée à la formation.

Gulelat Kebede
Coordonnateur du Projet DEL
Service de la Formation et du
Renforcement des Capacités
ONU-HABITAT

Remerciements

Les idées et les informations contenues dans le présent manuel consacré à la formation au Développement économique local (DEL) proviennent de nombreuses sources et expériences. Tout d'abord, nous nous devons d'apprécier le soutien, les conseils et les contributions de Gulelat Kebede, Directeur de ce projet pour ONU-HABITAT. Sans son implication et son professionnalisme, ce document n'aurait pas vu le jour ou aurait été de qualité moindre. Il est également important de saluer les importantes contributions de ses collègues de ONU-HABITAT, particulièrement Tomasz Sudra (qui a également participé aux expérimentations sur le terrain). Rafael Tuts, Erik Vittrup C., Catalina Hinchey Trujillo et Dinesh Mehta ont, eux aussi, apporté d'importantes contributions.

En outre, nous voudrions remercier tous ceux qui ont contribué à notre « Table Ronde Virtuelle » qui a servi, à la fois, de processus de revue des pairs et de forum de discussions. Nous voudrions particulièrement apprécier les contributions de Wassala Nimaga, de l'ACDI, de Gwen Swinburn et de Fergus Murphey de la Banque mondiale, de Kees Van der Ree et de son personnel à l'Organisation internationale du travail (Oit), ainsi que celles de Jacqui Boule, conseiller spécial de ONU-Habitat pour KPEL Indonésie, de Karen Peachey d'EcoTrust Canada, de Luba Vávrová du Centre de Développement des Collectivités locales de Bratislava, du Dr Theo Van du Centre d'Etudes sur le Développement régional et local de l'Université d'Addis Abéba, de Francis Gentoral de l'Institut Urbain Canadien (Canadian Urban Institute) aux Philippines, de Nestor Vega de l'Union Internationale des Autorités Locales (International Union of Local Authorities) et de Peter Boothroyd de l'Ecole de Planification Communautaire et Régionale de l'Université de Colombie Britannique.

Nous voudrions également remercier d'autres membres de la Table Ronde pour leur participation : Paola Bordi, de l'Oit, Andrew Farncombe de l'Institut Urbain Canadien, Janv. Fransen de l'Institut pour le Logement et le Développement Urbain, Rebecca Justicia de la Fundación Maquipucuna, Fisher De Fred d'IDIOM/USA, Peter Gerstlauer, Coordonnateur DEL pour la Division Eaux et Services Connexes des Collectivités Locales, Education sectorielle, Direction de la Formation (LGWSETA), en Afrique du Sud, Michael Harstone d'Oxfam Canada / BC Hydro, Tom Laviolette de Portland Hotel Society, Anna Vasilache de Partners Foundation for Local Development (FPDL, Fondation des partenaires pour le développement local), Maria de la Vega de la Fondation pour le Développement Durable et Brian Ward de la Fédération Canadienne des Municipalités.

Après le processus de revue des pairs, nous avons effectué plusieurs essais sur le terrain qui ont considérablement amélioré le contenu et l'exploitabilité du manuel. Nous voudrions apprécier à leur juste valeur les contributions spéciales d'Anna Vasilache, de Nicole Rata et de Ancuta Vamesuen, en Roumanie. Nous voudrions également remercier les fonctionnaires de la ville de Horezu, en Roumanie, et les 40 participants à l'atelier de trois jours où ces méthodes ont été mises

en application.

En conclusion, plusieurs contributions d'excellente qualité ont été reçues des formateurs participants venus de la Bosnie-Herzégovine, de la Bulgarie, de la Moldavie et de la Roumanie, pendant la phase de la formation des formateurs, dont Zoran Kulundzija, Miglena Todorova, Kostadinka Todorova, Aliona Niculita, Liviu Ianasi, Elena-Marilena Porbumb, Sabina Chirvai, Olivia Baciou et Claudiu Runceanu.

Pour notre travail en Zambie, nous voudrions saluer le soutien financier apporté par l'ACDI, ainsi que le travail de facilitation et la contribution méthodologique de Wassala Nimaga. Nous remercions beaucoup notre organisation partenaire, l'Association Zambienne des Collectivités Locales (Local Government Association of Zambia), ainsi que Dan Longwe, Maurice Mbolela et le Colonel Kenneth Kabungo pour leurs importantes contributions. L'expérimentation pratique sur le terrain a été considérablement facilitée par l'aide de Josephine Muchelemba et de Pierre-Paul Perron de l'Unité d'appui aux projets ACDI de Lusaka. Cependant, ce sont les participants zambiens et zimbabwéens qui ont apporté la substance, et nous adressons nos remerciements les plus sincères à Josephine Chimbwali, Mbwainga Mbwainga, Daniel Mapulanga, Patrick Katoti, Godfrey Musonda, Lilo Marohn, Mpataji Namumba, Ephraim Belemu, Joyce Chimbila, Ronald Daka, ainsi qu'au Pr Peter Lolojih, Joseph Zulu, Morgen Gomo, Jonathan Simbeya, ainsi que Gerrit McGowan.

Les Philippines ont abrité les derniers essais sur le terrain de la Série consacrée à la formation au DEL. Nous y avons mené ces essais en partenariat avec l'Institut Urbain Canadien. Le professionnalisme et le dévouement de Francis Gentoral et de son personnel à Iloilo, dans ce pays, ont considérablement approfondi le travail et en ont assuré la réussite. Les formateurs, John Ingram et Glen Hearn d'EPI, ont mis au point le matériel de formation. Comme d'habitude, c'était les 40 participants au Conseil de développement métropolitain d'Iloilo et de la province de Guimaras qui ont rendu l'expérience utile et les contributions pertinentes.

Nous apprécions le travail effectué auparavant dans le cadre du manuel d'EcoPlan International, Inc., rédigé conjointement avec Karen Peachey, et qui faisait partie de travaux internationaux sur des projets menés en collaboration avec l'Institut Urbain Canadien, avec le concours financier de l'Agence Canadienne de Développement International. La présente Série sur la formation au développement économique local est née de ces premiers travaux. Nous apprécions également à leur juste valeur les recherches et les contributions apportées par Lisa Kon Kam King, Maria Olascoaga, Daphne Powell, Samantha Andersen, Darren Cole, Sanjay Coelho, Jason Emmert, John Ingram et Aaron Burgbusch. Nous sommes également reconnaissants envers Heather Conn pour les contributions apportées à l'édition. Pour terminer, nous voudrions décerner une mention spéciale à l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), dont l'appui a permis l'élaboration du premier manuel. L'ACDI a également participé, de manière active, au processus de la Table Ronde Virtuelle et appuyé l'expérimentation du manuel sur le terrain.

William Trousdale
Auteur principal

Sommaire

Avant propos.....	iii
Préface.....	v
Remerciements.....	vii
Introduction.....	1
Administration locale.....	
Action 1 : Politique et Réglementation.....	9
Actions Initiales.....	19
Action 2. Groupe d'acteurs pour la mise en œuvre.....	19
Action 3. Projets de démonstration.....	25
Action 4. Recherche et analyse.....	31
Action 5. Voyages d'Etude.....	40
Action 6. Approvisionnement local et campagnes "Consommer Local".....	47
Action 7. Réaménagement simple des zones d'activités économiques locales/ Amélioration du paysage des rues.....	52
Action 8. Publications sur le DEL.....	60
Actions plus élaborées.....	65
Marketing et Gestion du savoir	
Action 9. Gestion du savoir.....	65
Action 10. Marketing.....	72
Appui aux entrepreneurs et aux petites entreprises	
Action 11. Pépinières d'entreprises	82
Action 12. Centres de formation professionnelle...	87
Action 13. Développement de micro et petites entreprises (MPE).....	93
Action 14. Centres de promotion des petites entreprises.....	99

Revitalisation physique, infrastructure et aménagement du territoire

Action 15. Investissement dans les infrastructures physiques.....	105
Action 16. Grappes d'entreprises.....	112
Action 17. Eco-parcs Industriels/ Commerciaux/ Scientifiques.....	120
Action 18. Mise à niveau du centre-ville et des zones d'activités économiques.....	128
Action 19. Aménagement d'ensemble.....	130

Développement organisationnel du DEL

Action 20. Création d'organisations de DEL.....	143
Action 21. Coopératives.....	151
Action 22. Partenariats.....	156
Action 23 : Mécanismes de coopération institutionnelle.....	163

Finance

Action 24 : Micro-crédit et Système bancaire local.....	169
Action 25 : Système de monnaie locale ou de monnaie régionale.....	177

Investissement

Action 26. Promouvoir l'Investissement étranger direct.....	182
Action 27. Investissement intérieur local.....	189

Actions de Grande envergure

Action 28. Appui à l'Economie informelle.....	196
Action 29. Développement touristique durable...203	
Action 30. Relations ville/campagne.....	211
Action 31. Investissement dans le Capital Naturel.....	218

Elaboration de Stratégies

Combinaison des actions.....	226
------------------------------	-----

Introduction

Le présent document, le Volume 4 intitulé Guide d'action, est le dernier de la Collection consacrée à la formation au développement économique local. Il constitue le pendant du Volume 1 – Le Guide de consultation rapide, du Volume 2 – Le Manuel, du Volume 3 – La Boîte à Outils et le Volume 4 – Le Guide d'Actions. Le présent Volume 4 s'intéresse aux Idées et aux Etudes de cas. Il a été élaboré pour identifier les actions de DEL communes et pour illustrer les efforts consentis par les communautés à travers le monde en vue de promouvoir cette méthodologie. Le Guide d'action s'adresse à deux publics cibles. Premièrement, les animateurs peuvent se servir d'études de cas appropriées pour formuler des orientations clés lorsqu'ils aident un groupe donné à avancer dans le processus de planification participatif. En particulier, le Guide d'action sert de support à la Phase 6 : Identification et évaluation des alternatives, dans le Manuel. Deuxièmement, les acteurs sur le terrain, par exemple le personnel des administrations locales et les élus locaux, peuvent y trouver des exemples pratiques de ce qui se passe dans d'autres communautés. Ces idées d'action sont destinées à favoriser la créativité et à être adaptées au contexte local.

La Première partie présente une vue d'ensemble et une description sommaires des actions communes de DEL. Ces descriptions devraient éveiller l'attention des professionnels du DEL au sujet de l'éventail d'opportunités disponibles pour la création d'une stratégie pour ce développement. Toutefois, la plupart de ces actions nécessiteront un processus complémentaire, par exemple une recherche, une analyse et une mise en œuvre plus poussées. Par conséquent, des références à de plus amples informations ainsi que des liens vers des documents liés à celui-ci ont été indiqués. Sous ce rapport, les études de cas présentées sont brèves et constituent une introduction à la façon dont les actions de DEL ont été mises en œuvre et indiquent des liens permettant d'obtenir de plus amples informations. La combinaison des actions et des études de cas est divisée en quatre sous-sections :

- ❑ Administration locale : Politique et réglementation
- ❑ Actions initiales
- ❑ Actions plus élaborées
- ❑ Action de grande envergure.

Administration locale : Première section, Politique et réglementation. Cette section a été présentée comme la première parce que la quasi totalité des actions de DEL impliqueront ou devraient impliquer l'administration locale dans une certaine mesure. Les administrations

locales sont importantes en ce qu'elles sont profondément engagées dans les activités commerciales locales à travers la fourniture d'infrastructures et de services, la perception d'impôts, l'allocation de ressources et la réglementation foncière, la construction et les bâtiments, ainsi que d'autres activités. Par conséquent, presque chaque action décrite dans le présent document devra prendre en compte le rôle de l'autorité locale.

Plusieurs communautés voudront voir rapidement des résultats manifestes et concrets et/ou pourraient ne pas disposer du capital financier ou de la capacité de gouvernance nécessaires pour s'attaquer à de grands projets dans l'immédiat. Ainsi le présent document est conçu de telle sorte que les idées et les actions sont présentées en premier lieu. Ces Actions initiales représentent le point de départ du développement économique local et peuvent s'avérer des premiers pas viables vers l'avancée d'une stratégie. De façon générale, ces actions ne nécessitent pas de capital financier ni d'infrastructure ni de capacité d'organisation considérables. Parmi les exemples d'Actions initiales figurent la création d'un groupe d'acteurs s'engageant à "consommer local" en ce qui concerne les biens et services et à mettre en oeuvre des projets de démonstration.

Ces Actions initiales sont suivies des Actions plus élaborées, qui nécessitent davantage de savoir-faire technique, de capacité organisationnelle, d'expérience et de fonds. En effet, la plupart de ces actions nécessitent des recherches supplémentaires, une expertise spécifique et plus de temps que les actions initiales. Evidemment, à l'instar des projets pilotes, des versions simplifiées peuvent être mises en oeuvre (voir Action 3 : Projets de démonstration). Selon votre approche, ces Actions plus élaborées peuvent constituer l'une des parties d'un plan de DEL de plus grande envergure ou, dans certains cas, tout ce que la collectivité locale est en mesure de mettre en oeuvre. Les exemples d'Actions plus élaborées incluent la construction d'infrastructures hard, la mise sur pied de pépinières d'entreprises et l'organisation de coopératives.

La sous-section finale s'intéresse aux programmes d'actions de plus grande ampleur, appelées Actions de grande envergure. Ces actions constituent des démarches plus inclusives ou des alternatives sectorielles (par exemple le tourisme durable), qui incluent, dans un programme intégré, plusieurs actions parmi celles précédemment exposées. Bien que pouvant être plus coûteuses et plus compliquées à coordonner, les alternatives de grande envergure produisent généralement, de par leur caractère inclusif et intégré, des résultats significatifs. Parmi les exemples d'Action de grande envergure figurent celles envers l'économie informelle, le tourisme durable et les relations ville/campagne.

Chaque action est accompagnée d'un résumé l'expliquant, d'une présentation de démarches simples visant à la mettre en oeuvre, d'une illustration des bénéfices pour la collectivité qui en sont attendus, ainsi que d'une étude des défis et des obstacles qui se dressent devant elle. Plusieurs actions se chevauchent et étant reliées entre elles, les sous-sections mettent également en évidence les actions connexes. Enfin, étant donné les complexités liées à la mise en oeuvre de

quelques unes des actions et à l'élaboration des programmes d'action de grande envergure, des études de cas et des liens vers des ressources sont présentées pour chaque action.

Tableau 1 : Vue d'ensemble des actions de DEL possibles

Administration Locale		
Action 1	Politique et Réglementation	Dans une certaine mesure, les administrations locales devraient être impliquées dans la planification du développement économique local. Les mécanismes de politique et de réglementation peuvent affecter l'activité dans les entreprises locales à travers les infrastructures, la fiscalité et la législation foncière, la législation en matière de constructions et d'autres activités. La création d'entreprises et d'un environnement propice à l'entreprise est tributaire de politiques et de législations claires et stables.
Actions initiales		
Action 2	Groupe d'acteurs pour la mise en œuvre	Une fois le plan approuvé, il est nécessaire d'avoir un mécanisme organisationnel pour son exécution. Soit, une agence existante avec des besoins individuels identifiés peut en prendre la direction, soit une organisation de mise en œuvre doit être formée. Parmi les options pour l'institutionnalisation du DEL, il faut compter la création d'un Conseil des Entreprises Locales ou une Agence de Développement Economique Local, composée d'institutions publiques et privées, de représentants des sphères politiques et économiques, et de la société civile.
Action 3	Projets de démonstration	Les projets pilotes ou de démonstration sont de petits projets à cycle court ou projets tests balisant la voie vers une duplication ou une expansion ; ils permettent au processus DEL de garder le même élan.
Action 4	Recherche et Analyse	Presque chaque action identifiée nécessitera des informations supplémentaires (analyse de faisabilité). Le processus DEL aurait pu également identifier un manque d'informations clefs, là où du temps et de l'argent seront inévitablement consacrés à des recherches supplémentaires (ex : marchés et opportunités, chaîne d'approvisionnement, opportunités de faire de la valeur ajoutée, substitutions d'importations, opérations de sauvetage, reconversion, expérimentation de concept / analyse de faisabilité).
Action 5	Voyages d'Etudes	Constater de visu ce qu'il est possible de réaliser permet de faire le lien entre les concepts et les idées d'une part et la réalité de l'autre. Faire visiter à des dirigeants de la stratégie de DEL d'autres communautés ou collectivités locales où des actions de DEL ont été menées pour qu'ils voient eux-mêmes comment celles-ci travaillent, constitue un puissant catalyseur pour l'initiation d'activités.

Action 6 Approvisionnement local et campagnes « Consommer Local »	L'approvisionnement local constitue simplement un engagement de la part des autorités locales d'acheter et de louer des produits locaux. Les campagnes « Consommer Local » sont similaires, à part le fait qu'elles ciblent des consommateurs et des entreprises, en les encourageant à acheter des produits locaux (ex : les agriculteurs locaux vendent leurs produits aux restaurants locaux).
Action 7 Réaménagement simple des zones d'activités économiques locales/ réfection des bordures de rues	Quelquefois, de simples actions telles que nettoyer un espace, reboiser ou ajouter quelques bannières peuvent susciter un sentiment de fierté, appuyer les entreprises locales, encourager la création de petits projets et le recyclage des ressources.
Action 8 Publications sur le DEL	Les publications sur le DEL peuvent être produites rapidement et facilement ; le personnel y consacre peu de temps, avec le recours à l'information collectée au cours du processus de DEL. Des publications simples constituent un moyen utile d'impliquer les entreprises existantes dans le processus de DEL. Parmi ces exemples, il y a La Brochure des Collectivités Locales, La Lettre sur le Profil, La Localité ou Le Profil Economique, et Le Répertoire des Entreprises.
Actions plus élaborées	
Marketing et Gestion des connaissances	
Action 9 Gestion des connaissances	D'une bonne gestion des connaissances dépend une somme immense d'informations allant des meilleures pratiques aux leçons retenues en passant par l'adéquation des entreprises. La collecte, l'accès et l'organisation des informations et des données de manière à les rendre utilisables sont d'une grande importance. La création de portails d'informations (en ligne) constitue un moyen de gérer et de mettre à profit les connaissances
Action 10 Marketing et Promotion	Le marketing est un processus et un produit utilisant les informations pour identifier la clientèle, faire la promotion d'une localité et vendre cette localité et/ou ses produits. La promotion est une partie intégrante du marketing. Les stratégies marketing associent d'autres actions (publications, revalorisation et gestion des connaissances) de façon stratégique pour des objectifs spécifiques de marché.
Appui aux entrepreneurs et aux petites entreprises	
Action 11 Pépinières d'entreprises	Une pépinière d'entreprises est une infrastructure ou un ensemble d'infrastructures où des bureaux sont aménagés et loués à des entreprises nouvellement créées à des taux inférieurs à ceux du marché, pour les aider à minimiser leurs coûts généraux.
Action 12 Centre de formation professionnelle	Un centre de formation professionnelle est une infrastructure qui travaille en partenariat avec les entreprises et la localité en vue d'offrir un accès à l'enseignement et à la formation dans divers domaines, de réaliser des programmes pour aider à la création d'opportunités d'emplois et mettre à la disposition de la localité un réseau de banques d'emplois.

Action 13 Développement de micro et petites entreprises	La planification du développement de micro et petites entreprises au niveau de l'administration locale vise à créer des relations et un système de réseaux entre les différents acteurs et tous les secteurs de l'économie locale, et ce programme inclut notamment l'appui aux entreprises, la formation et le micro-crédit.
Action 14 Centres de promotion des petites entreprises	Les centres de promotion des petites entreprises (CPPE) sont des endroits conçus pour offrir un large éventail d'appuis aux futurs entrepreneurs et à ceux en activité, pour les aider à renforcer leurs capacités pour une gestion efficace et rentable des petites entreprises. A l'instar des micro-entreprises et petites entreprises, ces centres cherchent à créer des liens et des réseaux ; et incluent souvent des liens vers les structures d'appui aux entreprises, à la formation et au financement.

Revitalisation physique, infrastructure et aménagement du territoire

Action 15 Investissement dans les infrastructures physiques	Les investissements dans les projets d'infrastructures physiques ou hard visent à améliorer l'environnement du patrimoine bâti. Ces projets sont souvent réalisés dans le but d'accroître l'efficacité économique (transports) et/ou la qualité de la vie (eau, système d'égouts, électricité), ce qui rend la localité plus vivable et plus attrayante pour le maintien et l'extension des entreprises et l'installation de nouvelles entreprises. L'administration ou les partenariats peuvent mettre en œuvre ce programme de réhabilitation des infrastructures physiques.
Action 16 Grappes d'entreprises	Les grappes d'entreprises désignent des sociétés ou des entrepreneurs (y compris les agriculteurs) engagés dans des activités économiques similaires situées dans la même zone, et travaillant ensemble pour développer les opportunités dans le domaine des affaires, afin de créer de la valeur ajoutée. D'autres concepts similaires sont les pôles de croissance et les corridors urbains d'investissement.
Action 17 Eco-parcs industriels, scientifiques et commerciaux	L'idée est de réserver un espace important (un parc) où des activités spécifiques auront lieu. Le développement des parcs éco-industriels (ou eco-grappes) obéit fondamentalement au même concept, sauf qu'ils essaient volontairement d'attirer des entreprises qui peuvent coopérer dans le but d'améliorer leurs performances environnementales et économiques à travers une utilisation plus efficace des matières premières, réduisant du coup la production de déchets tout en préservant les ressources d'énergie et d'eau et en diminuant les charges liées au transport.
Action 18 Mise à niveau du centre-ville et des zones d'activités économiques	Semblable à l'action 17, elle nécessite néanmoins plus de ressources. Les partenariats sont au cœur de la modernisation du centre-ville ; ce programme comprend des actions de rénovation (réhabilitation de bâtiments, bannières et drapeaux, verdure, nettoyage quotidien des rues) ; il cible les investissements, le marketing, les manifestations.

Action 19 Aménagement d'ensemble	On parle d'aménagement d'ensemble lorsque le concept de l'aménagement de l'espace (rapprocher les populations des emplois pour réduire le temps et le coût du transport) s'étend au lien établi entre la croissance et le développement orienté vers la redistribution - qui s'accompagne d'une autorisation accordée aux sociétés immobilières de construire dans des zones rentables, à condition, et cette exigence est faite par l'administration locale, que celles-ci fassent des investissements supplémentaires dans les quartiers pauvres.
Développement organisationnel du DEL	
Action 20 Création d'organisations pour le DEL	Les organisations de développement économique local s'orientent vers la mise en œuvre et la planification continue des actions de DEL. Parmi celles-ci, on note les Associations de Développement des Entreprises, Les Corporations de Développement des Localités, le Ministère du DEL et de l'Administration Municipale, la Chambre de Commerce et plusieurs autres organisations.
Action 21 Coopératives	La coopérative, en tant qu'entreprise soumise à un contrôle démocratique et appartenant à ses membres, vise à satisfaire des besoins d'ordre financier, économique, social ou culturel.
Action 22 Partenariats	Les partenariats entre le secteur public ou privé et l'administration locale, représentent une approche efficace et efficiente pour mettre en œuvre les stratégies de DEL dans les communautés de base ; ils sont d'une grande importance dans beaucoup d'actions entreprises dans le cadre du DEL.
Action 23 Mécanismes de coopération institutionnelle	Pour les communautés de base, la coopération dans un monde de plus en plus compétitif est la clef du succès. Il existe des mécanismes formels et des mécanismes informels pour développer une plus grande coopération.
Finances	
(Voir aussi Action 21) Coopératives financières	Des institutions créditrices et des coopératives financières locales.
Action 24 Micro-crédit	Le micro-crédit se définit comme l'octroi de petits prêts aux entrepreneurs qui sont financièrement si démunis qu'ils ne peuvent pas accéder aux crédits bancaires.
Action 25 Système de monnaie locale ou de monnaie régionale	Les Systèmes monétaires locaux ou de monnaie régionale désignent une sorte de système parallèle de devises à partir duquel une localité organise et administre un système d'échange local de produits et de services, en utilisant une devise qui n'induit pas d'intérêts, et dont la circulation est limitée à une zone géographique donnée ou à un groupe social. Cette devise fonctionne en même temps que la devise nationale conventionnelle du pays.

Investissement

Action 26 Investissements étrangers directs

Cela signifie qu'on essaie d'attirer des investissements directs étrangers en provenance de l'extérieur. Une fois qu'une stratégie DEL est mise en place, l'objectif est d'attirer des investissements qui répondent aux valeurs de la localité.

Action 27 Investissement local interne

Les investissements financiers locaux sont un moyen de garder les finances locales au sein de l'économie locale. Souvent, l'argent est gardé dans les banques qui investissent à l'extérieur de la localité, ou bien les investisseurs recherchent des opportunités en dehors de la zone. Les mutuelles de crédit locales, les crédits communautaires / les cartes de débit et autres stratégies d'investissement peuvent être développées de sorte que l'argent gagné dans la localité puisse y être réinvesti.

Actions de grande envergure

Action 28 Appui à l'économie informelle

L'économie informelle est composée d'activités économiques non enregistrées et non soumises à des règles formelles de contrat, de licence, de travail et de fiscalité. Les économies informelles souvent contribuent directement à la réduction de la pauvreté, en offrant des moyens d'existence à de larges couches de la population. A travers l'appui à l'économie informelle, on peut résoudre d'autres questions de développement social telles que l'équité de genre, la préservation des valeurs culturelles, le travail des enfants ainsi que la santé publique et la sécurité.

Action 29 Développement d'un tourisme durable

Le tourisme durable est souvent pratiqué parce qu'il dépend en grande partie des capitaux financiers ou des grandes infrastructures ; par conséquent, il constitue un secteur de base pouvant produire des résultats assez rapides, ce qui est important surtout pour les zones pauvres. Il est aussi perçu comme une option qui génère à coup sûr des bénéfices, pour subvenir aux besoins économiques d'une communauté et pour protéger l'environnement culturel et naturel. Cependant, il n'est pas toujours aisé d'obtenir l'équilibre dans ce domaine.

Action 30 Relations ville/campagne

Etablir des relations saines entre la campagne et la ville est une action de grande portée pour assurer la viabilité des zones rurales et des agglomérations urbaines. En établissant le lien entre les ressources, aussi bien le désir des ruraux d'avoir directement accès aux consommateurs de leurs produits, que le besoin des citadins d'obtenir des produits bon marché et de meilleure qualité, peuvent être facilités à travers des réseaux de coopératives.

Action 31 Investissement dans le capital naturel

Les systèmes vivants nous fournissent des ressources (arbres, eau, sol, air, huile) et des services (esthétique, contrôle des inondations, épuration de l'eau et de l'air, contrôle des animaux nuisibles et des maladies, conservation et recyclage de l'eau potable). L'investissement dans les ressources (plantation d'arbres, protection/développement des récifs) et des services (création d'écosystèmes urbains pour l'esthétique et le contrôle des animaux nuisibles et des maladies, conservation des marécages pour le traitement des déchets et la rétention de l'eau d'orage, conservation des lignes de partage des eaux pour le contrôle des inondations, eau potable).

Administration locale

Administration locale : Première section politique et réglementation. Cette section a été présentée comme la première parce que la quasi totalité des actions de DEL impliqueront ou devraient impliquer l'administration locale dans une certaine mesure. Les administrations locales sont profondément engagées dans les activités commerciales locales à travers la fourniture d'infrastructures et de services, la perception d'impôts, l'allocation des ressources, la réglementation des terres, de la construction et du bâtiment, ainsi que d'autres activités. Par conséquent, plusieurs actions décrites dans le présent document devront prendre en compte le rôle de l'autorité locale.

Action 1 : Politique et réglementation

Actions connexes: Partenariats et mécanismes de coopération institutionnelle

Résumé

La politique et la réglementation au niveau de l'administration locale sont complexes et de grande portée. L'administration locale peut aussi bien appuyer qu'entraver le DEL. Des études récentes ont montré que selon sa philosophie politique, l'administration locale peut jouer un rôle actif ou passif dans le DEL, mais quel que soit le cas, il est toujours important de créer un environnement propice aux affaires. L'évaluation des voies et moyens de régler le problème de la complexité et des coûts occasionnés par les lenteurs administratives et celle relative aux possibilités d'amélioration devraient aller de pair avec l'évaluation des possibilités de promotion du DEL à travers des canaux publics.

Voici quelques exemples (parmi d'autres) d'implication de l'administration locale dans le DEL :

- ❑ Les terres et la propriété :
 - Les titres fonciers
 - L'application des droits de propriété
 - L'enregistrement de la propriété
 - Le découpage territorial
 - L'expropriation

- ❑ Planification et contrôle / octroi d'autorisation d'aménagement
 - Autorisation d'aménagement et développements immobiliers
 - Plans de construction (constructions nouvelles et rénovation)
- ❑ Taxes, droits d'utilisation et perception
 - Propriété
 - Infrastructures
- ❑ Fourniture et entretien des infrastructures
 - Transport (routes, chemin de fer, ports)
 - Electricité
 - Eau et canalisations
 - Ramassage des ordures
- ❑ Réglementation et autorisations
 - Affaires
 - Santé et sécurité (normes environnementales, hygiène du travail)
 - Promotion et marketing
- ❑ Services
 - Maintien de l'ordre
 - Sapeurs pompiers, etc.
- ❑ Communication
 - Interne : opérations et procédures
 - Externe : Information publique
 - Implication du public

Assurer la réussite des politiques et des réglementations

Assurer l'engagement politique

Les politiques et la réglementation nécessitent l'engagement politique accompagné d'une vision et d'un désir d'oeuvrer efficacement avec la localité afin d'instaurer le développement durable et le changement.

Etablir des règles de prise de décision et des procédures claires au sein de l'administration

Des codes de conduite efficace des affaires et de l'occupation des terres cherchant à promouvoir des plans à long terme et une « arène » économique transparente et stable constituent des exemples de réglementation publique favorisant le DEL.

Créer un environnement politique sûr

De mauvaises politiques économiques et de faibles systèmes d'administration peuvent avoir un impact négatif sur le DEL, en accroissant les risques et les coûts de production. Par exemple, les risques et les coûts de production s'accroissent lorsque les opportunités d'investissement et les postes publics clés sont attribués à des amis ou à des proches non qualifiés d'un parti politique au pouvoir, lorsque les entreprises et les entrepreneurs se voient exiger des pots-de-vin

et lorsque les taux ou la réglementation de l'imposition sont opaques et changent en fonction de chaque nouvelle administration. Pour nombre d'investisseurs, la cohérence, la prévisibilité et la clarté des politiques et des réglementations publiques sont aussi importantes qu'un environnement des affaires confronté à peu de contraintes.

Créer des environnements propices aux affaires facilitant largement l'installation des entreprises et assurant une application efficace de la réglementation

Les circonscriptions judiciaires fortement réglementées mais à faible niveau d'application de la loi présentent des taux de corruption plus élevés, sont moins démocratiques et plus exposées à la pauvreté.

Clarifier les droits de propriété locale et renforcer les capacités de gestion du patrimoine foncier

L'instauration du DEL à travers l'élaboration et la mise en oeuvre des politiques des administrations locales nécessite souvent un système de planification de l'utilisation des terres fondé sur le bon sens en matière d'aménagement foncier et capable de fonctionner de façon efficace et efficiente avec les sociétés de développement du secteur privé.

Mettre à jour les systèmes et procédures administratives

Pour assurer l'efficacité des politiques et des réglementations, il est important de réviser l'estimation des impôts, de mettre à jour les registres de propriété et d'améliorer la gestion des données. Les autorités locales doivent également disposer d'un contrôle sur le mode de gestion foncière (par exemple une réglementation applicable du découpage territorial), ainsi que les procédures applicables aux changements de cadre légal et législatif.

Associer gouvernance et culture

Pour que les institutions et les stratégies soient respectées, il est nécessaire d'assurer leur légitimité et leur acceptation par les citoyens de la localité. Ces objectifs peuvent être atteints par l'implication des riverains dans l'élaboration des politiques et des réglementations. Phase 2 : La Section Acteurs et participation du Manuel décrit la façon de mener à bien cette phase.

Suivi

Une politique et une réglementation efficaces nécessitent un suivi minutieux du contexte économique local et des effets des politiques déjà mises en oeuvre. Cette approche est importante pour la pérennisation de l'élaboration de politiques toujours souples et adaptables, pouvant servir efficacement à chaque fois que le besoin de politiques nouvelles ou révisées se fait sentir.

Avantages pour la communauté

- ❑ Il facilite un investissement et un développement équitables et appropriés
Les administrations locales peuvent aider les petites entreprises à avoir un accès plus équitable à la terre et à la propriété à travers des programmes de subvention des initiatives de découpage territorial, de regroupement des terres et autres programmes de contrôle des prix.
L'administration locale peut également favoriser un développement économique prenant en compte les valeurs de la communauté.
- ❑ Favorise un développement plus approprié et plus communautaire de la cité ou de la municipalité.
La planification de l'utilisation des terres peut aider à définir le lieu d'implantation de plusieurs activités et industries afin que la ville soit plus agréable et pourvue d'un bon équilibre d'emplois accessibles, de services communautaires, de logements et d'infrastructures.
- ❑ Stimule la création de petites et moyennes entreprises.
Une administration locale est souvent à même d'offrir des incitations fiscales stratégiques sur les biens immeubles, une réduction des coûts des services (par exemple l'eau, les canalisations, l'électricité, etc.), ainsi que des subventions, ou d'aider, par d'autres moyens, à faciliter l'établissement de petites et moyennes entreprises.

Obstacles et défis

- ❑ La corruption et la capacité.
Peut-être l'un des défis les plus redoutables du DEL sont la mise en oeuvre et l'administration des processus et des actions. Au-delà du simple manque de capacité et de suivi, les effets négatifs du copinage, du népotisme et de la corruption peuvent être particulièrement néfastes lorsque les responsables de l'élaboration des politiques sont mus par la rétention ou le renforcement de leur pouvoir. Il est nécessaire d'avoir des institutions fortes et appropriées.
- ❑ Période de mise en oeuvre trop longue.
L'élaboration et la mise en oeuvre de politiques d'accompagnement au niveau de l'administration locale peuvent nécessiter beaucoup de temps, et cela peut ralentir le processus de planification du DEL. Les lenteurs administratives au niveau municipal constituent souvent un facteur de ralentissement et de déviation des projets de DEL de leur objectif.
- ❑ Résultats ou événements imprévus.
Les décideurs devraient être en mesure de réagir aux résultats négatifs des politiques en place ou à des événements défavorables entravant le processus de DEL.

Dans l'élaboration des politiques, il est très important d'assurer leur souplesse et leur adaptabilité. Le suivi peut aider les acteurs à intervenir efficacement.

Etude de cas 1 : Projet pilote dans le cadre de la création de réseaux pour le développement économique local en Slovaquie

Les membres de Slovak City Managers Association ont demandé au Centre de développement de l'administration locale (LGDC), une petite ONG qui s'intéresse à la formation, au renforcement des institutions et à la coopération internationale, de les aider à mieux comprendre le concept de développement économique local des municipalités. Leur sollicitation proactive était dictée par des problèmes journaliers qu'ils devaient résoudre et qui étaient considérablement influencés par le processus général de transition qui s'opérait au sein de la société et de l'économie slovaques.

La LGDC a élaboré un projet pilote dénommé Création de réseaux pour le développement économique, financé par le Projet de petites subventions démocratiques de l'ambassade des Etats-Unis en Slovaquie. Huit villes ont mis ensemble des équipes de quatre représentants chacune, un de l'administration locale, un des départements, un des entreprises locales et un d'une ONG. Ce projet pilote était conçu sous la forme d'une série de cinq ateliers.

Les deux premiers ateliers avaient pour thème les compétences relationnelles, en l'occurrence l'apprentissage des techniques de communication interpersonnelle, de création d'équipes, de résolution des problèmes, de négociation et de prise de décision. Un troisième atelier a chargé un acteur du développement économique local d'un service municipal américain de diriger un autre atelier intitulé « Ce qui marche pour nous ». Les quatrième et cinquième ateliers s'intéressaient à l'analyse situationnelle et à la planification des actions. Toutes les villes ont conjugué leurs idées sur la façon d'assurer le suivi de l'élaboration d'une approche au DEL dans leurs communautés respectives, les personnes à y impliquer, ainsi que la manière d'enclencher le processus.

L'impact le plus important de ce projet consiste en ce qu'il a poussé les villes à commencer à intégrer le DEL dans le mode de conduite des affaires, en modifiant leurs organigrammes et en créant le poste de responsable du développement économique. Plusieurs municipalités ont commencé à travailler sur des projets en utilisant une nouvelle approche incluant un groupe plus élargi d'acteurs et en s'efforçant de promouvoir la communication publique et l'implication dans les activités de DEL.

*Contact: Local Government Development Center, Slovak Republic
www.crs.sk*

Étude de cas 2 : Projet d'attribution de titres fonciers au Laos

La République démocratique populaire du Laos a subi les effets néfastes d'une propriété foncière, d'une attribution de titres fonciers et de méthodes d'évaluation des terres opaques et basées sur l'informel, qui ont rendu difficile le lancement des projets d'aménagement du patrimoine foncier et d'autres projets de DEL connexes. Afin de résoudre ces problèmes et d'élaborer un système d'attribution de titre fonciers transparent, le gouvernement a décidé de mettre au point un système d'aménagement et un marché fonciers efficaces, à travers la création d'un régime de droits de propriété et/ou d'utilisation des terres transparent, ainsi que le renforcement des capacités d'évaluation des terres. Un projet de 28,4 millions de dollars étalé sur sept ans est en cours d'exécution par la Banque mondiale.

Ce projet permettra d'enregistrer quelque 258 500 parcelles correspondant à autant de familles. Près de 1,3 million de personnes vivant dans les zones urbaines et périurbaines, notamment les propriétaires fonciers à faible revenu, en bénéficieront. Ces familles pourront disposer d'un régime foncier à faire valoir contre l'acquisition illégale de terre, l'opportunité de céder leur titre foncier à des prix équitables et également donner leur terre en garantie. Ce système permettra de réduire les conflits fonciers.

Les principaux volets de ce projet incluent les suivants :

- Mise en place d'une politique et d'un cadre juridique de gestion et d'administration des terres;
- Mise en oeuvre d'un programme accéléré d'attribution de titres fonciers;
- Amélioration des infrastructures, des équipements et des systèmes d'administration des terres;
- Amélioration de l'évaluation des terres;
- Soutien à la gestion, à la mise en oeuvre des projets et renforcement des institutions.

Des études ont été réalisées au sujet de l'occupation et l'enregistrement des terres communautaires, la démarcation des forêts, la récupération des coûts, les problèmes de droits relatifs aux terres nationalisées et l'impact socioéconomique de l'attribution de titres fonciers. Le projet visait également à intégrer et à trouver des solutions aux questions de genre. L'enregistrement des droits de propriété a fait ressortir les droits traditionnels des femmes à la propriété (par exemple les terres appartenant à une femme avant son mariage restent sa propriété individuelle). L'Union des femmes du Laos a été incluse dans le Comité de surveillance du projet au niveau provincial et des sessions de formation aux questions de genre, ainsi que le suivi des statistiques relatives au genre en matière d'enregistrement des terres ont été prévus. Les avantages socioéconomiques de l'attribution de titres fonciers ressortent à travers le succès du Premier projet thaïlandais d'attribution de titres fonciers,

Etude de cas 2 (suite) :

qui a été bouclé en 1991. Les études d'impact ont révélé les résultats suivants

- Les emprunts auprès des sources institutionnelles par les agriculteurs en possession de titres fonciers ont augmenté de 27 %,
- Les crédits aux emprunteurs donnant leur terre en garantie ont connu une hausse située entre 75 et 123 %,
- Les agriculteurs en possession de titres fonciers ont eu des rendements agricoles plus élevés et ont opéré plus d'améliorations de terres que ceux qui n'en disposaient pas.
- Les terres faisant l'objet d'un titre foncier avaient 75 à 192 % plus de valeur que celles non enregistrées.
- Les recettes fiscales provenant des terres ont connu une hausse de 500 %, atteignant 1 milliard de dollars sur une période de dix ans.

*Pour de plus amples informations,
consultez les adresses suivantes:*

www.finnmap.laopdr.com

www.wds.worldbank.org

Étude de cas 3 : De petites entreprises pour résoudre les problèmes d'environnement et créer des emplois à Dar es-Salaam, en Tanzanie.

Les femmes et les jeunes sont les premiers bénéficiaires de la privatisation à style nouveau adoptée par la Mairie avec le soutien du BIT en 1997. Cette privatisation a donné naissance au ramassage et à l'évacuation des déchets solides dans la ville de Dar es-Salaam et aidé à la création de plus de 1 500 emplois. D'autres bénéfices incluent l'extension du ramassage à des zones à faibles revenus, qui n'étaient pas desservies.

Les entreprises communautaires sont entrées en contact avec les autorités locales, ce qui constitue une importante innovation institutionnelle résultant de cette expérience. Les partenariats public/privé précisent clairement les droits et obligations des deux parties : les groupements communautaires et les autorités locales. Cette approche représente un pas important vers la formalisation et la responsabilisation des fournisseurs de service. Ces « franchisés », au nombre de 70, sont des entreprises privées, des associations et des organisations communautaires. Les campagnes de sensibilisation, les assemblées de quartier et le soutien des délégués de quartier ont été cruciaux dans le recouvrement des frais auprès des ménages et des entreprises desservies.

Ces frais constituent un gagne-pain pour les agents de ramassage et de nettoyage. En outre, la reconnaissance officielle et les éloges dont ils font l'objet ont renforcé leur estime de soi et leur sentiment d'appartenance à l'économie locale. Ces agents ont récemment créé la Dar es-Salaam Waste Management Association (DAWAMA – Association de Dar es-Salaam pour la gestion des déchets), qui a été reconnue en avril 2001, avec comme souci majeure le recyclage et des conditions de travail sûres et saines. L'Oms et le PNUD/LIFE... ont offert de petits matériels de sécurité aux travailleurs.

Après la confirmation de la pertinence et de l'efficacité du projet par une évaluation, plusieurs autres municipalités veulent à présent suivre son exemple. Le Kenya et l'Ouganda voisins, ainsi que les autorités de la Zambie et du Lesotho, ont sollicité l'assistance du BIT pour l'exploitation des énormes potentialités d'emplois que recèle le nettoyage de leurs villes.

Source : BIT et ONU-HABITAT
www.ilo.org
www.unhabitat.org

Références

Gouvernance, politique et réglementation ONU-HABITAT : Urban Governance Toolkit Series
<http://www.unhabitat.org>

Banque mondiale : http://www.worldbank.org/urban/city_str/cds.htm,
http://www.worldbank.org/urban/re_dev/red_body.htm

Alliance des villes : <http://www.citiesalliance.org/>

Actions Initiales

Compte tenu du fait que plusieurs communautés veulent obtenir rapidement des résultats visibles et tangibles, même si elles n'ont ni les moyens financiers ni les capacités managériales pour prendre immédiatement en charge de grands projets, ce document est conçu de telle sorte que les idées fondamentales et les actions à entreprendre soient présentées en premier lieu. Ces Actions Initiales représentent le point de départ du développement économique local et pourraient constituer les premiers pas positifs vers la mise en place d'une stratégie visant à aller de l'avant. Ces actions en général ne requièrent pas d'importants moyens financiers ni d'exigences en matière d'infrastructure ni de grandes capacités organisationnelles. A titre d'exemple d'Actions Initiales, on peut citer la création d'un groupe d'acteurs, les promesses « d'achat de biens et services locaux » et la mise en œuvre de projets de démonstration.

Action 2. Groupe d'acteurs pour la mise en œuvre

Actions Connexes : Projets de démonstration, Recherche et Analyse, Partenariats

Résumé

Les Groupes d'acteurs pour la mise en œuvre regroupent des partenaires qui ont été identifiés et qui œuvrent ensemble à la réalisation et à l'encadrement d'un projet ou d'un plan. Ils apportent une contribution significative à la mise en œuvre de Plans de Développement économique local (DEL) grâce à diverses méthodes. Ils peuvent participer à l'élaboration et à l'exécution de plans de DEL; ils peuvent tout aussi aider à institutionnaliser ces plans,

Puisque les Groupements des acteurs pour la mise en œuvre survivent souvent au mandat ou à l'existence d'une personne passionnée, d'un leader ou d'un parti politique. Ces comités de mise en œuvre peuvent remplir différents rôles. Ils peuvent, d'une part, formuler des recommandations concernant les politiques de plus grande envergure, les plans et les différentes actions à entreprendre et, d'autre part, agir en qualité de groupe de réflexion qui fournit au Groupe d'acteurs les informations dont il a besoin sur un sujet précis. Les Comités des acteurs sont souvent appelés Agence pour le développement économique (ADEL), groupement de travail, Comité consultatif, Coalitions, etc. Ils sont généralement composés de groupes intéressés

ou de membres d'institutions publiques ou privées, de représentants de partis politiques ou de milieux d'affaires. Il peut également s'agir de personnes intéressées issues de la collectivité ou de la région.

Dans l'Étape 2 (*Acteurs et Participation*), le Manuel suggère l'implication des acteurs dans le processus de planification et la recherche de voies et moyens pour une plus grande participation du public. Les Groupes d'acteurs constituent un excellent moyen d'effectuer cette tâche pour plusieurs raisons. Premièrement, ces comités peuvent aider à accroître l'implication des acteurs dans le processus de planification. Deuxièmement, ils peuvent aider au renforcement des capacités au sein des associations et de la communauté élargie. Troisièmement, ils permettent aux acteurs d'avoir des interactions dans une structure formelle. Cette interaction formalisée est de nature à favoriser des partenariats, ainsi que des relations d'amitié et d'autres types. Quatrièmement, ces comités sont souvent des acteurs clés dans la réalisation d'un plan et assurent également l'adhésion collective au plan. Les acteurs finissent par s'investir personnellement et structurellement dans le plan et dans les actions qui en résultent, et souhaitent donc sa réussite. (Pour d'autres informations, voir Action 4: Recherche et Analyse.) Enfin les Comités d'acteurs offrent aux différents acteurs un cadre de partage des informations, d'échange d'idées et de connaissances, qui peut aider à renforcer la communauté.

Même si la création d'un Groupe d'acteurs pour la mise en oeuvre peut donner lieu à de nombreux avantages, pour mettre ces derniers à profit, il est important de définir, dès l'entame du processus de DEL, un mandat et un cahier des charges clairs. Il serait utile de disposer d'un appui en termes d'informations, de personnel, de ressources et de formation pour donner au Comité les moyens de remplir ses fonctions indispensables. Il existe plusieurs pièges, dans la mesure où ces comités peuvent facilement utiliser beaucoup de temps et de ressources. De même, l'établissement de la représentation équilibrée souhaitée peut s'avérer assez difficile mais important pour assurer la légitimité du groupe. Néanmoins, les effets bénéfiques d'un Groupe d'acteurs pour la mise en oeuvre l'emportent largement sur les défis qu'ils posent, et en étudiant les obstacles avec précaution, il est possible de les éviter !

Pour plus d'informations, voir l'Étape 2 (*Acteurs et Participation*) du Manuel.

Assurer la réussite des Comités des Groupes d'acteurs pour la mise en oeuvre

Favoriser une large participation

Favoriser la création de Groupes d'acteurs en leur offrant des incitations. Par exemple, un événement mettant à contribution plusieurs conférenciers de renom pourrait amener les autres à s'intéresser davantage au projet. Des événements permettraient également d'identifier des groupes ou des individus qui ne l'ont pas été

dans l'Etape 2 (Acteurs et Participation) du Manuel. Pour davantage d'orientations sur la taille et la structure d'un groupe d'acteurs, voir Etape 2, Tâche 2 du **Manuel**.

Assurer une représentativité équilibrée

Pour garder un niveau d'engagement constant des principaux acteurs, il est important d'assurer une bonne représentativité. Il est important d'avoir une grande variété de parties intéressées provenant des divers secteurs de la société pour garantir la légitimité du comité. Cette démarche permettra également de s'assurer que les recommandations formulées par le comité reflètent réellement les aspirations et les besoins de la communauté. Une bonne représentativité au sein du comité peut également aider à empêcher toute velléité d'opposition.

La représentation des institutions publiques et privées est nécessaire, de même que l'intégration des acteurs politiques, des opérateurs économiques locaux et des membres des collectivités. En outre, il est important de faire en sorte que les acteurs marginaux puissent trouver des raisons de participer et d'avoir la possibilité d'intégrer les comités déjà constitués. Il faudrait également assurer l'identification des divers obstacles à une participation effective. La mise à la disposition de la communauté de services tels des garderies d'enfants, de la nourriture ou l'organisation de rencontres le soir pourrait encourager les femmes et les couches pauvres à s'impliquer davantage. Il est, par ailleurs, important de réfléchir sur les meilleures stratégies à mettre en œuvre pour inciter la jeunesse à s'investir.

Voir Etape 2 (Acteurs et Participation) **du Manuel** et Outil 2a de la Boîte à Outils.

S'assurer d'un soutien adéquat

Les comités ont besoin d'être soutenus, mais ce soutien peut revêtir diverses formes, en fonction de la nature de leurs activités et des ressources mises à leur disposition. En général, ce soutien peut prendre la forme d'une fourniture d'informations, la mise à disposition d'un personnel ou la formation dans les domaines de la modération, de la facilitation, de la négociation et de la résolution des conflits. Il peut aussi s'agir de fournir des informations à caractère technique, de donner des conseils durant la phase de planification ; il peut également s'agir d'un appui administratif ou technique venant de l'intérieur ou de l'extérieur. A ce stade, il est important de réfléchir sur l'organisation interne du groupe et sur le choix de la personne qui devra faciliter les rencontres.

Bénéfices pour la communauté

- ❑ Favorise des partenariats :
Les acteurs participent activement à l'identification des problèmes, à l'élaboration de stratégies et de plans d'action,

ainsi qu'à l'initiation de projets de démonstration, ce qui permet de promouvoir le sentiment d'avoir un objectif commun, ainsi que l'engagement collectif vis-à-vis du plan. Cette démarche est connue sous le concept « d'appropriation » et peut aider de manière significative au succès à long terme du plan de DEL.

- ❑ Renforce l'entente :
Une plus grande entente entre les acteurs peut être réalisée à travers leur implication et leur coopération dans l'exécution d'un projet ou la résolution d'un problème spécifique. Cette entente peut favoriser des consensus ou des compromis sur des sujets précis, à travers le partage d'informations et de récits d'événements.
- ❑ Renforce les capacités des acteurs :
La participation aux activités du comité offre aux acteurs la possibilité d'analyser les problèmes, de trouver des solutions et d'avoir plus de contacts et d'interactions avec une grande diversité d'acteurs aussi bien du secteur public que du secteur privé. Cette démarche permet de renforcer leurs capacités à s'engager dans le processus de prise de décisions et dans les activités qui intéressent leurs communautés respectives.

Obstacles et Défis

- ❑ Délais et ressources :
Les groupes d'acteurs ont besoin de temps et de ressources. Cette réalité constitue souvent un défi majeur pour les organisations d'accueil et pour les acteurs eux-mêmes. Il est important pour de telles structures d'évaluer à l'avance la quantité de ressources qui seront mises à la disposition du groupement et les délais qui lui seront impartis. Il est tout aussi essentiel de motiver les acteurs quand il le faut pour leur éviter la lassitude que peuvent engendrer les processus.
- ❑ Assurer une représentativité transversale des secteurs :
il est important d'assurer une bonne représentativité des membres du groupement. Cette tâche est quelquefois difficile pour diverses raisons liées à l'absence de compétences au sein d'un groupe d'acteurs, au manque de ressources ou de volonté de participer. C'est du ressort et de la responsabilité des dirigeants locaux et des organisations partenaires d'encourager les groupements à participer. De même, le comité de base pour la planification peut évaluer les types d'incitations disponibles pour ces acteurs et/ou aussi apprécier les obstacles à une pleine participation.
- ❑ La dynamique de groupe :
Des conflits peuvent éclater dans chaque regroupement d'acteurs venant d'horizons divers et mus par des intérêts

divergents. Les raisons de tels conflits peuvent varier, mais de manière générale, elles ont trait à la loyauté, aux préjugés, aux idéologies politiques différentes ou aux conflits d'intérêts. Ces conflits sont difficiles à gérer, mais ils sont inévitables dans toute activité où des personnes œuvrent ensemble. Il est important d'élaborer des stratégies pour prendre en charge efficacement de tels conflits afin de doter le groupement des moyens de s'engager de manière productive dans le travail pour lequel il a été formé. Un cahier des charges clair peut être un outil permettant d'éviter toute confusion ou malentendu lors du processus de planification. En outre, la négociation et la médiation pourraient s'avérer indispensables pour aplanir certaines divergences de manière relativement pacifique. (voir Outil 2d de la Boîte à outils).

Etude de Cas 4 : DEL avec ADEL, au Mozambique

Le cas du DEL au Mozambique est un excellent exemple d'expérience réussie en la matière, car ayant permis de créer, en moins de deux ans, 1 200 emplois dans presque 120 entreprises nouvellement créées. L'initiative de DEL a été lancée au Mozambique en 1999. Le projet entrant dans le cadre du Programme interinstitutionnel PDHL/MOZ (Programa Desenvolvimento Humano a Nivel Local : Programme de Développement Humain au Niveau Local) de l'Onu, lancé en mars 1999 et dans lequel le DEL était un volet mis en place par l'OIT.

Les acteurs locaux étaient impliqués à différents niveaux et dans le cadre de divers groupements. L'un de ces groupements était dénommé Grupos de Trabalho Distrital, composé de représentants des secteurs public et privé et des agences de financement comme le PDHL et l'OIT. Ce groupement a aidé à une compréhension plus poussée des principaux problèmes que rencontrent les économies locales et a suscité l'intérêt et la prise de conscience par rapport aux actions et initiatives intégrées. A la suite de ce groupement, des ateliers ont été organisés dans les différents districts, qui ont permis les premiers échanges d'informations entre les acteurs locaux. L'action de ces groupements a été suivie par des forums de DEL dans toutes les provinces, pour leur permettre d'élaborer leurs stratégies respectives et les mettre en pratique. Par exemple, dans la province de Manica, le forum était consacré aux 42 représentants des secteurs public et privé, à la société civile et aux organismes de financement, dont plusieurs avaient pris part aux ateliers antérieurs. Ce forum avait décidé de la mise sur pied d'une Agence de développement économique local (ADEL) chargée de prendre des initiatives de DEL.

Etude de Cas 4 : (suite)

Les discussions des groupes de travail ont abouti à l'élaboration d'un profil des ADEL, avec les rubriques suivantes : introduction, nature de l'organisation, objectifs généraux et spécifiques, organisation et cahier des charges ou mandat, participants et représentativité, stratégie d'intervention et durabilité. Les agences de développement économique local au Mozambique ont été enregistrées en tant qu'entité juridique.

Bien que les agences de développement économique local soient encore des institutions relativement nouvelles au Mozambique, elles sont en général acceptées à tous les niveaux, allant de l'administration centrale à l'administration locale, du secteur privé aux ONG opérant dans la région. L'un de leurs objets majeurs a été de soutenir le dialogue social et de renforcer la participation d'un grand nombre d'acteurs socio-économiques. Dans le même temps, l'un des apports importants de ces nouvelles institutions a été de favoriser l'appropriation, par les populations locales, de l'effort de développement.

Source :

<http://www.ilo.org/dyn/empent/docs/F684122533/case%20study%20moz.pdf>

Pour de plus amples d'informations, visitez l'adresse suivante :

http://www.ilo.org/dyn/empent.portal?p_prog=L

Références

Etape 2 (Acteurs et Participation) du Manuel : Planification stratégique du développement économique

Programme des Nations unies pour les établissements humains (UN-HABITAT) : Urban Governance Toolkit Series: Tools to Support Participatory Urban Decision Making http://www.unhabitat.org/campaigns/governance/docs_pubs.asp#Toolkit

Association Internationale pour la Participation Publique : <http://www.iap2.org/>

Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humains (UN-HABITAT): Sustainable Cities Programme <http://www.unhabitat.org/scp>

Action 3: Projets de démonstration

Actions Connexes: Groupe d'acteurs pour la mise en œuvre ; Mise à niveau simple des domaines d'affaires locaux/Amélioration du paysage urbain ; Marketing ; Partenariats

Résumé

Les projets de démonstration sont des projets à échelle réduite et à cycle court permettant de préparer le terrain pour une reproduction ou une expansion du processus de DEL. Les projets pilotes sont, à plusieurs égards, très proches des projets de démonstration, cependant, les projets pilotes mettent davantage l'accent sur l'expérimentation d'idées nouvelles et novatrices. Les projets de démonstration, pour leur part, montrent la voie à suivre pour résoudre un problème spécifique. Ces projets constituent une bonne idée lorsqu'une collectivité locale songe à faire quelque chose de nouveau ou de novateur avec une forte dose d'incertitude sur les bienfaits et résultats réels attendus. Ils sont utiles lorsque des processus sociaux, de changements d'attitude et de réformes institutionnelles sont requis.

Les projets de démonstration sont particulièrement importants là où les capacités individuelles sont faibles et pourraient être renforcées à travers l'exécution de petits projets, ou lorsqu'il y existe un besoin de susciter l'intérêt et de maintenir l'élan vers le projet DEL, surtout au début du processus participatif. (Voir Etape 8 (Mise en œuvre d'un Plan Stratégique) dans le Manuel). Par exemple, si un projet clair et simple se présente dans le processus de planification, des projets de démonstration peuvent être mis en œuvre, pendant que le travail le plus difficile en matière de planification se poursuit. Ainsi, ils permettent de maintenir l'engagement des participants orientés vers l'action pendant que le travail de planification suit son cours. Les projets de démonstration sont également utiles lorsque peu de ressources sont disponibles pour un projet envisagé. Ce type de projet peut être initié avec un minimum de ressources financières.

Assurer la réussite des projets de démonstration

Une bonne conception

Il est important d'étudier les objectifs et les priorités du projet. En termes d'espace, il doit être situé sur une surface réduite, bien définie et son cycle doit être court. Ses bénéficiaires doivent être solidement établis et concentrés sur des résultats tangibles. Par exemple, si le projet est orienté vers la réduction de la pauvreté, son but doit être clairement décliné dans la conception et il doit rester résolument tourné vers celui-ci. L'appropriation du projet par les bénéficiaires est important et peut se réaliser à travers une forte participation locale. Il est très important de s'assurer de l'engagement de tous les acteurs, de même qu'il

est essentiel d'avoir une bonne organisation interne pour le projet. L'Outil 7a : Cadres de Planification pour l'Action de la Boîte à outils fournit un bon cadre pour l'élaboration et la structure de planification pour un projet de démonstration.

Financement réalisable

La méthode de financement des projets de démonstration influence souvent la capacité de mise à niveau et de la reproduction du projet. Les fonds de lancement (fonds spécialement attribué au lancement d'un nouveau projet), les petites subventions ou le partage des coûts font partie des méthodes les plus utilisées pour financer des projets de démonstration. Les partenariats avec d'autres organisations offrent également des opportunités de financements.

Un suivi efficace

Un suivi efficace, y compris l'utilisation d'indicateurs clairs et résolument mesurables, constitue une bonne idée qui devrait être envisagée dès l'entame du projet. Le suivi permet de tirer des enseignements du projet et d'en analyser les aspects positifs et négatifs. Une base clairement définie est un pas important du processus de suivi, qui peut ensuite servir de référence à la mesure des résultats du projet. (Voir Outil 9a : Elaboration d'un cadre de suivi de la Boîte à outils, et Etape 9 : Suivi / évaluation dans le Manuel).

Utilisation du savoir Local

Les projets de démonstration constituent une excellente opportunité de puiser dans l'expérience et les connaissances locales. Cet objectif peut être atteint à travers la création de partenariats avec les organisations locales pouvant mettre à contribution leur expérience et leurs ressources. Il est important d'établir des lignes de communication pour informer et favoriser la plus large participation aux activités du projet de démonstration. L'implication des experts et d'autres participants locaux dans la phase de conception du projet pourrait également s'avérer utile pour l'accès et l'utilisation des compétences et de l'expertise qui existent dans la zone.

Bénéfices pour la communauté

- ❑ Mettent en évidence les premiers résultats et bénéfices d'un projet DEL.

Un des principaux avantages des projets de démonstration réside dans le fait qu'ils démontrent aux acteurs les différentes actions qui peuvent être réalisées. Non seulement elles permettent de mettre en évidence les capacités au sein des groupes d'acteurs, mais également les premiers résultats encouragent l'initiation d'autres

projets et renforcent l'appui au processus de planification du DEL.

Cela peut être particulièrement utile lorsque les acteurs ont des appréhensions au sujet de la poursuite d'une initiative de DEL.

- ❑ Offrent l'occasion de faire preuve d'innovation.
L'échelle et l'envergure des projets de démonstration présentent des opportunités exceptionnelles. Les risques sont minimales, de même que le niveau des investissements en terme de temps et d'argent, ce qui peut encourager la mise en œuvre de projets innovants et expérimentaux.
- ❑ Faible risque
La petite envergure et l'échelle limitée des projets de démonstration réduisent le risque personnel et financier inhérent à la planification d'un projet. Contrairement aux projets de plus grande envergure, le cycle court du projet ne constitue pas un lourd fardeau pour les responsables de son exécution. Comme indiqué plus haut, la faiblesse du risque contribue à l'éclosion d'idées et d'expériences novatrices pour l'élaboration de projets de démonstration.
- ❑ Offrent l'occasion d'apprendre
Les projets de démonstration constituent une excellente manière de présenter des approches et des solutions nouvelles. Les projets de démonstration sont généralement locaux de par leur échelle, donc les bénéfices, les activités et les résultats sont bien visibles pour la collectivité et pour les acteurs. Cette situation peut favoriser l'élaboration d'autres projets et l'accroissement de la participation de la collectivité et des acteurs, non seulement dans le projet de démonstration, mais également dans la planification d'objectifs de DEL plus importants. Les projets de démonstration fournissent également l'opportunité de définir avec précision les obstacles, qui pourront ainsi être prévenus si le projet est reproduit à une plus grande échelle.

Obstacles et défis

- ❑ Mauvais suivi :
Si le suivi est mal assuré ou ne l'est pas, il est difficile de déterminer les résultats d'un projet et d'en étendre l'échelle avec succès. Les bailleurs, les parrains et les acteurs pourraient avoir des doutes sur les effets positifs du projet et l'élan pourrait être brisé au profit d'objectifs économiques locaux plus importants. Voir Etape 9 (Suivi / évaluation du Manuel).

- ❑ **Financement de la mise à niveau et de la reproduction**

Alors que le projet de démonstration est de taille réduite et dispose d'une durée de vie courte, sa reproduction à une échelle plus grande peut être confrontée à de nombreux défis. Lorsque le projet s'agrandit, les moyens financiers et humains pour le réaliser deviennent également plus importants. Il faudra alors imaginer de nouveaux schémas de financement, tels que les accords de participation aux coûts, les partenariats ou les subventions. Les projets de démonstration peuvent, en outre, aider à relever ces défis, dans la mesure où ils ont démontré leur capacité à réussir et à porter beaucoup de fruits.
- ❑ **Mauvaise conception**

La conception d'un projet de démonstration peut s'avérer une tâche ardue, surtout lorsqu'il s'agit d'y intégrer des mesures pour en assurer le suivi la mesure de l'impact. Une mauvaise conception peut signifier que le projet ne cible pas les domaines qui lui sont assignés. Elle pourrait également traduire l'incapacité des acteurs à se retrouver dans certains aspects du projet ou leur absence de droit au chapitre. Cette situation pourrait enfin révéler la non mise au point d'indicateurs, le non établissement de fondements pour le suivi du projet.

Etude de Cas 5 : Programme villes durables à Ibadan, au Nigeria

Le projet de forage de la ville d'Ibadan est un exemple de réussite de projet de démonstration qui a été élaboré et exécuté en peu de temps. Il a conduit à la génération d'importants revenus et aidé à donner de la crédibilité et à susciter l'enthousiasme vis-à-vis de projets plus importants en cours d'exécution, le 'Sustainable Ibadan Project' (Projet Ibadan durable ou SIP). Le SIP est un projet qui entre dans le cadre du Programme mondial villes durables (SCP) initié par le Programme des Nations unies pour les Etablissements Humains (UN-Habitat) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE). Le gouvernement de cet Etat du Nigeria avait demandé en 1992 à participer à ce Programme Villes Durables et depuis lors, le projet ne cesse de se développer.

La ville d'Ibadan a créé ce projet de forage au marché de Bodija, dans le cadre du Fonds d'Affectation du Projet Ibadan durable (SIP), qui a été élaboré en 1996 et exécuté en 1998. La collectivité locale a élaboré ses plans (en utilisant d'abord l'expertise et les connaissances locales), mobilisé les fonds (sources locales, UNICEF, Fonds Spécial SIP, SIPTF) et commencé la réalisation de son projet en s'appuyant sur le groupe de Travail de SIP.

Etude de Cas 5 : (suite)

La vente de l'eau du forage a généré des revenus qui ont permis à la collectivité de rembourser le prêt consenti par le SIPTF et de moderniser le système, avec l'achat d'un groupe électrogène pour faire fonctionner le forage en cas de coupure d'électricité, et de compteurs pour une meilleure distribution de l'eau. Même si les projets de démonstration ne figuraient pas dans le Document de projet ni dans les budgets du SIP, l'idée d'un petit projet pouvant être créé rapidement et pouvant produire des résultats tangibles a été très attractif et a finalement été couronné d'un franc succès.

Source :

<http://www.unhabitat.org/cdrom/governance/html/yellop7.htm>

<http://www.unhabitat.org/programmes/SustainableCities/Ibadan.asp>

Etude de Cas 6 : Développement Economique Communautaire à Nagykata, en Hongrie

Au milieu des années 1990, la ville de Nagykata était confrontée à un taux de chômage de l'ordre de 25 %, un désengagement de l'Etat de plusieurs secteurs, un profond mécontentement populaire envers les autorités municipales. Face à cette situation, Nagykata avait décidé de participer à un projet de l'Institut Urbain du Canada, qui devait l'aider à trouver des solutions pour le développement de la ville. Pour Nagykata, l'objectif du projet était de démocratiser la gestion de la cité et de démontrer que la communauté pouvait s'entendre sur une vision commune. Une partie de ce plan consistait à attirer et à retenir les investissements qui ne nuisent pas à l'environnement, à travers une campagne de promotion agressive (voir Action 10 : Marketing). Cette stratégie a connu un immense succès et a pu attirer les fonds tant désirés, notamment un investissement de 20 millions de dollars américains par une firme électronique japonaise qui a réussi à créer 900 emplois pour la communauté.

Le succès enregistré par la ville de Nagykata était dû en partie à la création et à l'exécution d'un projet de démonstration. La priorité donnée à la mise en place d'un projet de démonstration pour assurer des résultats concrets a été acceptée dès l'entame. La ville avait alors réalisé un projet de démonstration, en collaboration avec sa bibliothèque, qui avait misé sur les possibilités d'investissement locales et amélioré les infrastructures de loisirs et d'information pour les jeunes de la ville (voir page suivante). La hausse des investissements à Nagykata a permis à la commune d'avoir plus de ressources qui pourraient être réinvesties dans le financement d'autres composantes de la vision communautaire. Ces investissements ont été consacrés à l'amélioration des infrastructures pour les activités récréatives et pour l'information, qui à leur tour ont aidé à développer

Etude de Cas 6 : (suite)

le tourisme et ainsi à relancer la croissance.

Source :

<http://www.bestpractices.org/cgibin/bp98.cgi?cmd=detail&id=584&key=ElAtyrkbfah>

Pour plus d'informations, contactez :

Canadian Urban Institute

Tél : 1-416-365-0817

Fax : 1-416-365-0647

Email : cui@interlog.com

Références

Tools to Support Participatory Urban Decision Making : UN-HABITAT

http://www.unhabitat.org/campaigns/governance/docs_pubs.asp

Global Campaign on Urban Governance : UN-HABITAT

P.O. Box 30030, Nairobi, Kenya Tel: (254-2) 623216, Fax: (254-2) 624264

E-mail: governance@unhabitat.org

Website: <http://www.unhabitat.org/governance>

Action 4 : Recherche et analyse

Actions Connexes: Groupe d'acteurs pour la mise en œuvre; Publications sur le DEL ; Gestion des connaissances ; Marketing; Partenariats

Résumé

Recherche et analyse font référence au travail de suivi nécessaire pour résoudre les questions qui surviennent avant ou pendant le processus de DEL. Cette démarche peut inclure une recherche détaillée (par exemple l'estimation de coûts spécifiques), d'une évaluation de l'impact du projet proprement dit, d'une concertation (journées portes ouvertes, enquêtes communautaires) et d'une analyse plus pointue. Elles impliquent souvent le fait de combler les lacunes en matière de données, qui ont été identifiés durant le processus de DEL. Par exemple, des recherches complémentaires sur les marchés et les opportunités, ainsi que sur la chaîne d'approvisionnement (enquêtes auprès des entreprises) ou des concepts spécifiques (parcs économico-industriels), pourraient s'avérer nécessaires.

Ces actions sont des actions de projets en elles-mêmes, qui doivent être entreprises avant d'utiliser des capitaux importants, dans la mesure du possible. Plusieurs recherches peuvent être menées avant que le processus de DEL n'arrive à l'Étape 3 (Analyse de la situation), mais la recherche et l'analyse pourraient être nécessaires à tout moment (voir le Manuel). Le tableau ci-dessous donne des exemples de recherche qui pourraient parfaitement s'appliquer à diverses étapes du processus de DEL, comme l'indique le Manuel.

Étude de marché et travail d'analyse

Commencer tôt et aller jusqu'au bout du processus

Il est loisible d'effectuer, autant que possible, les tâches importantes de recherche et d'évaluation dès le début du processus de DEL, mais ces tâches peuvent être nécessaires à tout instant. Dans le Manuel, l'Étape 3 (Analyse de la situation) offre une excellente occasion d'entreprendre un travail de recherche et d'analyse, mais d'autres opportunités se présenteront tout au long du processus de DEL.

Identifier les besoins

Il est souvent nécessaire de mener un travail de recherche et d'analyse une fois que les carences en termes de données sont identifiées. Avant d'identifier les outils nécessaires, il est important de repérer les questions ayant déjà trouvé une réponse et les domaines qui nécessitent davantage de recherches.

Explorer une grande diversité d'options

Il est souvent nécessaire de mener un travail de recherche et d'analyse une fois que les carences en termes de données sont identifiées. Avant d'identifier les outils nécessaires, il est important de repérer les questions ayant déjà trouvé une réponse et les domaines qui nécessitent davantage de recherches.

Explorer une grande diversité d'options

Il existe une grande diversité d'outils d'évaluation économique, sociale et environnementale disponibles pour le DEL. La Boîte à outils offre un éventail de choix de méthodes de mise à profit de la recherche et de l'analyse à différentes étapes du processus de DEL et le tableau ci-dessous montre des exemples de méthodes analytiques pouvant être utilisées durant ces étapes.

Consulter le public pour les besoins de la recherche et de l'analyse

En plus des évaluations d'impact et d'autres outils, les acteurs devraient envisager des moyens de consulter et d'impliquer le public dans la recherche et l'analyse. L'Étape 2 (Acteurs et Participation) du Manuel permet d'effectuer cette tâche, lorsque des acteurs doivent être identifiés. Deuxième partie 2 (Outils de Facilitation de la Boîte à outils) donne également quelques idées pouvant faciliter un processus participatif de DEL.

Adopter une approche pluridisciplinaire

Toute évaluation globale du DEL a probablement besoin de spécialistes et de généralistes dans plusieurs domaines de compétence (économie, planification, ingénierie, etc.), en plus de l'opinion publique. Même s'il peut s'avérer difficile de mettre sur pied des équipes pluridisciplinaires d'évaluation, il vaut la peine de le faire en cas de besoin.

La création d'un Groupe d'acteurs pour la mise en oeuvre constitue une des nombreuses méthodes de mise sur pied d'une équipe pluridisciplinaire chargée de mener des activités de recherche sur le DEL (voir Action 2). De même, L'Outil 2a de la Boîte à outils contient des suggestions pour l'identification des acteurs, avec ou sans l'utilisation d'un groupe d'acteurs.

Bénéfices pour la communauté

- ❑ Plus d'efficacité dans l'exécution des projets, et de meilleures chances de succès.
La recherche et l'analyse favorisent un meilleur processus de planification, avec plus de chances de réussite lorsqu'elles sont utilisées à bon escient à différents niveaux du processus de DEL.
- ❑ Développent les partenariats.
Lorsque des acteurs venant de communautés ou d'organi-

sations différentes travaillent ensemble pour résoudre des problèmes et répondre à des questions, la recherche et l'analyse les aident à nouer des partenariats (voir Action 22: Partenariats).

- ❑ Réduction des coûts à long terme.
Les projets qui comblent les lacunes en matière d'information et trouvent des explications aux problèmes ont plus de chance d'être rentables. Par exemple, le besoin d'un entretien permanent pour les projets de développement d'infrastructures pourrait être limité si les coûts potentiels de cette tâche sont identifiés et ainsi évités en amont, dans la mesure du possible.
- ❑ Développement du savoir et de l'engagement communautaires.
La recherche et l'analyse peuvent permettre à la communauté de mobiliser le soutien du public au projet en l'informant des coûts et bénéfices du DEL. Selon le type de projet, la recherche et l'analyse peuvent également aider à définir un rôle pour le public en minimisant certains aspects potentiellement négatifs des initiatives de DEL. Par conséquent, la recherche et l'analyse peuvent renforcer l'appropriation du processus de DEL par la communauté.

Obstacles et Défis

- ❑ Une recherche et une analyse mal ciblées :
Mal menées, la recherche et l'analyse peuvent retarder le processus de DEL, entraîner des dépenses inutiles et provoquer des frustrations pour les acteurs. Il est, dès lors, important d'utiliser les bonnes méthodes de recherche adaptées à chaque phase du processus. Les acteurs doivent être sûrs d'avoir fait le bon choix en identifiant d'abord la question à laquelle il faut répondre.
- ❑ Adapter les conseils extérieurs :
En réfléchissant sur les questions à poser, il est loisible d'examiner les projets de DEL similaires dans d'autres circonscriptions judiciaires se trouvant, soit dans les collectivités locales voisines, soit dans d'autres pays. Ces comparaisons devront cependant prendre en compte la différence de contexte culturel, politique et économique.
- ❑ Des résultats contradictoires de la recherche :
les acteurs pourraient rencontrer quelques difficultés lorsque qu'il existe des contradictions entre les conclusions de différents travaux de recherche. Cela n'est pas du tout rare dans les projets de développement pouvant donner lieu à des gains économiques importants, mais également à des conséquences écologiques néfastes.
- ❑ La redondance :
Même si la recherche et l'analyse ne doivent être menées que lorsqu'elles sont nécessaires, il existe toujours le risque d'entreprendre une recherche inutile, avec des questions qui ont déjà trouvé réponse ou des problèmes déjà élucidés

et qui, par conséquent, n'avaient pas besoin de faire l'objet d'une recherche.

- ❑ Coûts et restrictions des données :
les évaluations peuvent être coûteuses et les données nécessaires souvent difficiles, voire impossibles à trouver. Dans certains cas, le gouvernement ou le secteur privé peuvent parrainer le projet et fournir une partie des fonds pour la recherche. Cependant, en fonction de la nature du projet, les coûts et les limitations des données peuvent gêner l'effort de recherche.
- ❑ Savoir déterminer le seuil de suffisance des recherches :
Quelquefois, il peut s'avérer nécessaire pour les acteurs de pouvoir déterminer le niveau de recherche correspondant à la satisfaction de leurs exigences, de passer à une autre étape du processus ou d'achever le projet DEL. Cette tâche peut être une tâche ardue, car il est souvent difficile d'arriver à des résultats concluants sur certains points. Les normes juridiques, la réaction du public, les contraintes financières et les intérêts spécifiques des participants au projet peuvent éclairer ces décisions. Dans le Manuel, les objectifs déclinés pour chaque phase du processus de DEL doivent aider les acteurs à décider du moment propice pour passer à une autre étape.

Exemples de Recherche et d'Analyse DEL

Étapes du Processus de DEL- Exemples-types de Recherche et d'Analyse

Étapes du Processus de DEL	Exemples-types de Recherche et d'Analyse
Etape 1: Mise en route (voir Etape 1, Boîte à outils)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse du processus <ul style="list-style-type: none"> • Analyse du processus de financement • Analyse de l'ampleur du processus • Analyses des responsabilités et des rôles dans le processus • Analyse de l'événement déclencheur
Etape 2 : Acteurs et Participation (voir Etape 2, Boîte à outils)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse des Acteurs ■ Concertation Publique
Etape 3: Evaluation de la Situation (voir Etape 3, Boîte à outils)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse documentaire et de base <ul style="list-style-type: none"> • Analyse démographique • Analyse de la base économique • Analyse genre • Analyse des fuites, du marché et de la chaîne d'approvisionnement • Analyse complémentaire et de la concurrence • Etude du comportement des entreprises et de la communauté • Evaluation de la localité • Analyse F.P.M (forces, faiblesses, possibilités, menaces) • Evaluation des moyens de subsistance
Etape 5 : Objectifs et Mesures (voir Etape 5, Boîte à outils)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recherche liée à des questions et objectifs majeurs (systèmes de délivrance d'autorisations dans d'autres circonscriptions judiciaires) ■ Analyse liée à des mesures spécifiques de performance <ul style="list-style-type: none"> • Analyse coût-bénéfice • Analyse d'impact environnemental/ social • Analyse des risques ■ Analyse de la fixation des objectifs prioritaires
Etape 6 : Alternatives (voir Etape 6, Boîte à outils)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développement Alternatif ■ Evaluation Alternative
Etape 7 : Plan d'Action (voir Etape 7, Boîte à outils)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse Spécifique de la Faisabilité du Projet <ul style="list-style-type: none"> • Faisabilité Economique • Faisabilité financière • Capacités institutionnelles ■ Plan d'entreprise
Etape 8 : Organisation et mise en oeuvre	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analyse du développement organisationnel
Etape 9 : Suivi et évaluation (Voir Etape 1 , Boîte à outils)	<ul style="list-style-type: none"> ■ R&A liées aux mesures spécifiques de performance
Etape 10: Apporter les ajustements et les modifications nécessaires	

Etude de Cas 7 : Recherche Spécifique : Sous-produits de la noix de Coco à valeur Ajoutée, Sulawesi, Indonésie

En 2001, de nombreux programmes de développement économique et de réduction de la pauvreté en Indonésie ont opéré une fusion pour créer le Partenariat pour le Développement Economique local (KPEL), un programme initié par le gouvernement indonésien, le PNUD et UN-HABITAT. L'un des aspects essentiels du KPEL a été d'identifier les grappes d'activités économiques et d'apporter un soutien aux paysans confrontés aux fluctuations extrêmes du prix de la noix de coco séchée. Par conséquent, Sulawesi a intégré le programme KPEL.

Puisque les grappes d'activités diversifiées réussissent mieux que celles basées sur un seul produit ou service, le KPEL a commandité une recherche sur les opportunités qui s'offrent aux produits dérivés de la noix de coco et sollicité les services d'un expert venu du Sri Lanka, un pays leader dans la production de noix de coco. Cette recherche avait pu identifier des possibilités d'obtention de produits dérivés, tels que le nata-de-coco (dessert local), le charbon, l'huile de coco et les fibres d'écale de coco. Des sessions de formation ont ensuite été organisées pour apprendre à 65 femmes les techniques de production de ces différents produits dérivés. Les ménages qui prennent part aux sessions de formation ont augmenté leurs revenus moyens de 78%. De même, les produits dérivés se vendent bien sur le marché local. En outre, une seconde stratégie de diversification a été mise en place avec la plantation de maïs, un produit alternatif qui pousse dans les mêmes conditions que le cocotier.

Pour plus d'informations consulter :

Wiranto, Tatag. Partnership for Local Economic Development (KPEL) : Experiences and Lessons for Poverty Alleviation. Une Communication présentée lors du Séminaire sur les relations Ville/campagne, avec UN-HABITAT et ESCAP, Cambodge, septembre 2002.

Source :

<http://www.kpel.or.id>

Etude de Cas 8 : Analyse AFOM à Grimsby, Angleterre, Royaume Uni

Grimsby est une ville relativement petite située sur la côte Est de l'Angleterre et qui a toujours été confrontée à des taux de chômage plus élevés que le reste du pays. Dans les années 1960 et 1970, l'industrie de la pêche avait commencé à péricliter. Les ports de pêche et les ports commerciaux souffraient tous d'un déficit d'investissements publics. Ces facteurs, combinés à la crise du pétrole et à celles du début des années 1970 et 1980, avaient provoqué une sérieuse récession économique à Grimsby. En 1986, la ville décida de mener une analyse AFOM pour identifier les opportunités de DEL, qui a donné les résultats suivants :

FORCES

- Un nouveau réseau routier et ferroviaire bien développé
- Une main-d'œuvre habituée à travailler en longs quarts (plus de 18 heures)
- Une grande réserve de main-d'œuvre (du fait du chômage)
- Des salaires plus bas que la moyenne nationale
- Le plus grand nombre de chambres froides en Europe
- Un personnel habitué à manier des produits alimentaires
- Faible taux de criminalité
- Grande facilité d'accès à des terres destinées à des industrielles
- Des terres allouées pour des activités pétrochimiques
- Beaucoup de terres dans l'arrière-pays disponibles à l'agriculture
- Accès aux subventions de l'UE pour des investissements de DEL
- Accès aux subventions du gouvernement britannique grâce au fait que Londres a également déclaré Grimsby zone "intermédiaire"
- Une bonne administration locale désireuse de s'impliquer dans le processus de DEL

FAIBLESSES

- Faible niveau de valeur ajoutée
- Aucun aéroport dans la localité
- Faible niveau d'instruction des populations
- Absence de PME dynamiques
- Manque de confiance au sein de la communauté
- Beaucoup de terres industrielles non utilisées
- L'administration locale a une autorité légale limitée pour entreprendre des actions de DEL
- Tourisme traditionnel peu attractif

Etude de Cas 8 : (suite)

- Manque d'expérience de planification stratégique dans l'administration locale
- Manque d'expérience des projets collectifs
- Emplois concentrés dans quelques grandes entreprises
- Géographiquement isolée du reste du pays
- Formation supérieure et professionnelle insuffisantes
- Des ports entre les mains de l'Etat
- Logements à prix modiques

OPPORTUNITES

- Situation sur la côte Est pour le commerce avec l'Europe continentale
- Appartenance à l'UE
- Forte demande d'aliments cuisinés et frigorifiés
- Déréglementation du port et installations en eau profonde
- Pétrole et gaz de la Mer du Nord
- Possible développement du secteur pétrochimique sur les rives du fleuve Humber
- Tourisme basé sur l'héritage de Grimsby en matière de pêche

MENACES

- Communautés riveraines mieux placées pour la plupart des activités économiques
- Communautés très distantes les unes des autres
- Extension de l'UE pouvant constituer une menace pour la collectivité
- Le gouvernement Thatcher ne soutenait pas l'intégration des administrations locales ou de l'UE dans le processus de DEL.

Sur la base de cette analyse, Grimsby a été en mesure d'élaborer un vaste plan de DEL pour diversifier son économie essentiellement basée sur la pêche. Ce plan comportait plusieurs directives, dont l'une était le développement de l'industrie de transformation alimentaire. En réponse à ces directives, le projet DEL avait introduit un volet formation à l'intention des personnes pouvant travailler dans les usines de transformation. De même, des programmes de marketing ont été initiés pour l'industrie de transformation alimentaire et trois unités de transformation de produits alimentaires ont également été construites. Ainsi, sur cette base et avec une diversité d'autres actions (identifiées grâce à l'analyse AFOM), Grimsby a pu développer son industrie de transformation, et sur une période de plus de 15 ans. Le Parc 'Europarc Business', un exemple de réussite dans le domaine de la transformation

Etude de Cas 8 : (suite)

alimentaire et du conditionnement, a été ouvert dans la ville. Des informations rapportent qu'en 2001, plusieurs nouvelles unités de production alimentaire s'étaient installées à l'intérieur de ce parc.

Source :

Le groupe de la Banque Mondiale

<http://www.worldbank.org/urban/led/seed/module6.pdf> Taken from Southeast Europe Enterprise Development, www2.ifc.org/seed/

Références

Boite à Outils pour la Recherche et l'Analyse pour le Développement communautaire et économique http://www.cardi.cornell.edu/cd_toolbox_2/cdindex.cfm

Groupe de la Banque Mondiale – Développement Economique Local
http://www.worldbank.org/urban/led/step_two.html

Action 5 : Voyages d'Etude

Actions Connexes : Projets de Démonstration, Recherche et Analyse, Partenariats, Mécanismes de Coopération Institutionnelle

Résumé

Un voyage d'étude est une visite effectuée par des acteurs du DEL pour voir ce qui se fait sur le terrain, afin de pouvoir stimuler le développement dans une autre localité. Ces visites peuvent revêtir plusieurs formes : elles peuvent inclure des caravaniers et/ou des hôtes venant d'une seule localité ou de localités différentes (à titre d'exemples, voir Etudes de Cas 8 et 9).

Les voyages d'étude sont importants en ce sens que le fait de voir ce qu'il est possible de faire dans d'autres communautés peut aider les acteurs du DEL à faire le lien entre les concepts, les idées et la réalité. Assurer la visite, par des responsables de la stratégie DEL, d'autres localités où ce type d'activités a été entrepris, peut servir de catalyseur pour la mobilisation en vue de mener d'autres activités. Cela peut être particulièrement utile pour illustrer le potentiel des stratégies DEL que les acteurs pourraient mettre en pratique, mais hésitent encore à faire. Bien planifiés dans le temps et convenablement menées, les voyages d'étude peuvent aider à maintenir la dynamique du processus de DEL, surtout si les participants sont engagés dans de longues activités de recherche et de prise de décision. Dans la plupart des cas, les voyages d'étude permettent aux caravaniers de voir les succès, ou dans certains cas, ce qui n'a pas bien marché ailleurs, et aident ainsi à faire la lumière sur quelques une des raisons de ces réussites ou de ces échecs.

Assurer la réussite des voyages d'étude

Choisir le moment propice pour organiser les voyages d'étude

Les voyages d'étude peuvent être organisés à n'importe quel point du processus de DEL, mais il existe des moyens de s'assurer qu'elles interviennent au bon moment. Lorsqu'un voyage d'étude est organisé pour recueillir des informations sur des initiatives DEL spécifiques entreprises dans la circonscription judiciaire des caravaniers, il est souvent indiqué de l'organiser à l'approche du démarrage du processus, ou lorsque les voyageurs envisagent des alternatives de développement (voir Etape 6 : Identification et Evaluation des Alternatives dans le Manuel).

Si un voyage d'étude doit être organisé quelque temps avant le démarrage du processus de DEL, il serait peut-être mieux de le faire une fois que les acteurs auront été identifiés et impliqués dans le projet, ou après une analyse de la situation de la zone économique locale (voir Etape 2 : Acteurs et Participation, et Etape 3 : Analyse de Situation dans le Manuel).

Dans certains cas, il est moins bénéfique d'entreprendre un

voyage d'étude lorsque des actions importantes ont déjà été menées. Dans de telles situations, il est loisible de les entreprendre avant la Planification des Actions (Etape 7 : Document de Planification des Actions et de Stratégie dans le **Manuel**).

Garantir les sources de financement

Il est important d'établir des sources de financement bien avant d'organiser un voyage d'étude. Dans certains cas, les administrations locales, régionale ou centrales peuvent financer la caravane, en plus des sponsors bien connus tels que le PNUD, la Banque Mondiale et l'Organisation Internationale du Travail. Cependant, les financements externes ne sont pas toujours indispensables parce que l'organisation de voyages d'étude peut s'avérer relativement peu coûteuse.

Définir des objectifs d'étude clairs et réalisables

Tous les acteurs impliqués dans un voyage d'étude devraient être capables d'avoir une idée claire des raisons de leur participation. Tous les participants doivent se mettre d'accord pour définir des objectifs d'apprentissage clairs. Il est également important que tous les acteurs s'accordent sur tous les aspects du voyage, et qu'un programme clair de ses activités soit défini longtemps à l'avance. Il serait aussi utile de définir ensemble un protocole d'entente, c'est-à-dire un accord pour définir de façon consensuelle les résultats attendus aussi bien des participants visiteurs que des hôtes.

Consacrer du temps à l'évaluation des résultats

Les voyages d'études sont extrêmement riches d'enseignements ; c'est pourquoi il est utile que les visiteurs et les hôtes consacrent du temps à l'évaluation et à la réflexion sur les enseignements tirés, par rapport aux objectifs d'études préalablement fixés. En effectuant cette tâche, les participants visiteurs doivent placer dans leur contexte ce qu'ils ont appris en prenant en compte l'environnement économique, culturel et social exploré. Si le voyage d'étude se déroule après la mise en œuvre d'un projet, il pourrait aider à renseigner sur le processus de suivi et d'évaluation, dans la mesure où il permettrait aux acteurs de comparer le niveau de réussite de leur projet à un projet initié ailleurs. (Voir Etape 9 : Suivi / évaluation dans le Manuel)

Bénéfices pour la communauté

❑ Création de partenariats

Les voyages d'études offrent de réelles opportunités de partenariat entre hôtes et visiteurs. Ces opportunités pourront, par la suite, favoriser un meilleur échange entre ceux-ci. (Voir Actions 22 : Partenariats). Elles sont aussi bénéfiques en ce qu'elles permettent d'asseoir une confiance mutuelle qui facilite l'identification de nouvelles opportunités de collaboration au terme d'une caravane.

En ce sens, le voyage d'étude favorise la création et la consolidation d'équipes.

- ❑ Partage des meilleures pratiques et des stratégies de DEL
Le partage des meilleures pratiques et des stratégies de DEL constitue un des avantages clé d'un voyage d'étude. En plus du fait qu'il montre les réalisations dans la localité visitée, le voyage d'étude peut aussi permettre aux visiteurs de déceler les insuffisances, ainsi que les défis à relever, et de tirer les leçons du projet de DEL dans leur zone d'étude.
- ❑ Appropriation accrue des pouvoirs politiques
Un processus de DEL peut être renforcé lorsque les acteurs prennent connaissance de ce que d'autres personnes ont réussi à réaliser dans d'autres zones. S'ils obtiennent des preuves tangibles qui montrent que le projet qu'ils envisagent est réalisable, les initiatives de DEL pourraient alors bénéficier d'un appui politique accru. Cela peut aider à accroître la dynamique autour des stratégies de DEL dans les collectivités locales d'origine de ces acteurs. Par conséquent, les voyages d'étude visent plusieurs objectifs parmi ceux répertoriés dans l'Action 3 : Projets de démonstration.

Obstacles et défis

- ❑ Apprendre dans un contexte culturel différent
Nombre de voyages d'étude destinées au DEL s'organisent entre les régions, les pays ou les collectivités locales ayant non seulement des traits communs, mais présentant également des disparités économiques, politiques et culturelles majeures. Il s'avère ainsi utile, du point de vue de la faisabilité, de déterminer en quoi les enseignements peuvent être tirés d'un contexte culturel différent.
- ❑ La création d'une situation mutuellement avantageuse
Afin d'assurer la réussite des voyages d'étude et d'établir des relations durables, il faudrait que les deux parties puissent en tirer profit.
Par conséquent, les visiteurs doivent être à même de décrire les stratégies DEL ou les stratégies qu'ils mettent en place chez eux au moment où ils organisent le voyage. Dans la plupart des cas, les voyages d'études sont organisés au profit des visiteurs, mais cela ne doit pas être le cas.

Etude de Cas 9 : Voyages d'étude de DEL en Hongrie

Du 29 septembre au 07 octobre 2001, Progress Consulted, une firme de consultance sur le secteur public en Hongrie, a accueilli dix autorités de plusieurs municipalités bulgares dans le cadre d'un programme de formation au DEL en Hongrie. L'objectif de ce voyage était de familiariser les visiteurs avec les méthodes qui se sont révélées particulièrement efficaces en DEL dans les villes hongroises, telles que les parcs industriels ainsi que le marketing et les pépinières d'entreprises. Après la cérémonie d'accueil à Budapest, les voyages ont été menées sur cinq jours. Le premier jour, les voyageurs ont visité Nyíregyháza. Le matin, les participants ont été priés de dire quels étaient leurs objectifs d'étude spécifiques pour ce voyage. Ils ont ensuite visité un parc industriel et une pépinière d'entreprises. Le deuxième jour de la visite a eu lieu à Ozd et on s'est appesanti sur les questions liées à l'emploi et à la restructuration économique au sein du projet de DEL. Le groupe s'est ensuite rendu au centre régional de formation professionnelle continue, dans le Nord du pays, qui assure la formation professionnelle des chômeurs en vue de les insérer dans le marché du travail. Après le centre, ils ont visité une pépinière d'entreprises de la localité.

La ville de Győr, située dans le Nord-ouest de la Hongrie, a été choisie pour recevoir les visiteurs, au troisième jour de la visite. Le matin, les hôtes hongrois ont fait un exposé sur la planification économique et stratégique du développement économique à Pannon Ouest, une région également située dans le Nord-est du pays. Le groupe s'est penché sur les moyens d'utiliser au mieux les financements de l'Union Européenne pour le développement local. L'après-midi, le groupe s'est rendu dans un centre de technologie et un parc industriel. Le quatrième jour de la caravane s'est déroulé dans la ville de Szombathely, dans l'ouest de la Hongrie. Le matin, les invités ont suivi un exposé sur le Centre Européen d'Etudes et de Recherche et mené des discussions sur les voies et moyens de mettre à profit les résultats des recherches du Centre pour appuyer les initiatives de développement économique régional. Le deuxième exposé était axé sur le marketing et surtout sur les stratégies visant à amener les investisseurs étrangers à s'impliquer dans les économies locales. En particulier, le groupe s'est attelé à identifier les critères utilisés par les investisseurs dans leurs processus de prise de décision. Après les exposés, le groupe a visité un autre parc industriel.

Le cinquième jour, le groupe s'est rendu à Sopron, une ville du Nord-ouest de la Hongrie. Les conférenciers ont fait le résumé des points abordés tout au long de la semaine. Ils ont aussi discuté de la possibilité de renforcer le partenariat DEL entre la Hongrie et la Bulgarie. Avant son retour, le groupe a organisé des excursions durant le week-end. Les invités bulgares se sont dit satisfaits de

Etude de Cas 9 (suite)

la visite et ont déclaré qu'il était désormais possible de renforcer les relations DEL entre la Hongrie et la Bulgarie, et qu'ils sauraient mettre en pratique les enseignements tirés, une fois de retour dans leurs villes respectives.

*Pour de plus amples informations:
The Hungarian-American Partnership Initiative,
<http://www.hapi.hu/index-eng.html>*

Etude de cas 10 : Les Agences de développement économique local en Bulgarie, en Italie, en Allemagne et au Portugal

Depuis la fin de la guerre civile en Yougoslavie en 1995, la Croatie a fait des avancées notables au point de se positionner comme l'une des économies de transition de l'Europe ; et elle a bénéficié d'un développement diversifié aux multiples facettes. Avec l'appui du PNUD et de l'UNOPS, des agences de Développement économique local (ADEL) ont été mises en place en Slovénie (2000) et en pays Sibernik (2001) afin d'aider à la coordination du DEL dans ces régions et de susciter un plus grand soutien public au DEL. Les ADEL ont été présentées comme un moyen d'administration du DEL au sein des régions dans leur ensemble, afin d'établir des relations entre différentes instances décisionnelles et d'identifier des institutions locales et des programmes existants à travers lesquels les projets de DEL peuvent être mis en œuvre. Cependant, lorsque les ADEL ont été mises en place, la plupart des acteurs ne savaient pas s'en servir.

En 2001, un voyage d'étude a été organisé par l'OIT pour montrer aux acteurs locaux du comté du Sibernik et de l'Ouest de la Slovénie comment fonctionnent les ADEL. Il avait réuni les acteurs de ces régions et leur avait ainsi permis de visiter des organisations de DEL dans d'autres pays. Ces voyages étaient prévus pour la Bulgarie, l'Italie, l'Allemagne et le Portugal.

En Bulgarie, les visiteurs se sont rendus dans plusieurs agences économiques, y compris une agence de développement régional à Devin, une ADEL à Razalog, et un centre pour le développement des PME à Rousse. Les participants ont abordé la question de la promotion de l'auto emploi et ont aussi examiné l'intégration des groupes minoritaires dans le processus de DEL, ainsi que des défis futurs liés à l'exécution de ces projets. En Italie, le groupe a été invité à visiter SOPRIP, une agence de développement basée à Parme et qui œuvre pour la promotion de l'innovation dans le domaine des

Etude de cas 10 (suite)

Ils ont aussi sillonné certains centres d'action sociale ainsi qu'un groupe d'unités de production de meubles et autres objets en bois à Emilia, en Romagne. Le groupe a discuté de l'action sociale et de la prestation de services sociaux, et de la formation d'unités de production. Le rôle des ADEL a été clairement défini tout au long de ces discussions.

En Allemagne, le groupe a été reçu par Rhein Efrt, une agence de promotion économique basée à Frechen et un centre technologique à Aachen. Les acteurs ont discuté de la chute des industries chimiques et énergétiques dans l'Etat du Rhein Nord en Westphalie et ont examiné comment les réseaux de collaboration entre les ADEL, les universités, les administrations locales et les industries de hautes technologies ont contribué à créer de nouvelles opportunités pour la région, en particulier dans le secteur des services.

Enfin, le groupe a pu visiter deux agences de développement au Portugal. ADR, basée à Amarante était la première agence à accueillir les visiteurs et la seconde était ADRAL, une agence dont le siège est à Evora. Avec l'aide de l'Union Européenne, l'économie portugaise a pu se décentraliser, et les hôtes ont débattu de certains des défis liés à ces changements. Cette visite était la plus pertinente pour les visiteurs croates parce que la Croatie est aussi engagée dans un processus de décentralisation depuis plusieurs années. En fin de compte, les visiteurs ont estimé que les ADEL visitées ont répondu à plusieurs de leurs préoccupations au sujet des ADEL. Par ailleurs, ils ont aussi avoué que ce qu'ils avaient appris leur permettrait de mieux faire usage des ADEL dans leurs communautés respectives. Les deux ADEL fonctionnent toujours dans l'Ouest de la Slovénie (www.hinet.hr/DELa/) et dans le Comté du Sibernik, avec le soutien financier de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Source:

Salzano, Carmela.

Applying the Comprehensive DEL Approach: The Case of Croatia.
Geneva: International Labour Organization, 2002.

Pour plus d'information

ILO DEL Programme Cooperative Branch 4,

*Route des Morillons CH-1211 Geneve 22 Email: DEL@ilo.org Webpage:
www.ilo.org/DEL*

Références

Study Tours
The International Labor Organization
www.ilo.org/DEL

The Hungarian-American Partnership Initiative
<http://www.hapi.hu/index-eng.html>

Action 6. Approvisionnement local et campagnes "Consommer Local"

Actions connexes: Politique et réglementation; centre de formation professionnelle; Investissement dans les Infrastructures « hard »; Création d'infrastructures de DEL; Systèmes monétaires locaux ou communautaires.

Résumé

La politique d'approvisionnement local est simplement un engagement des autorités à s'approvisionner localement et à recruter du personnel local. Les campagnes "Consommer local" sont similaires à l'approvisionnement local, sauf qu'elles ciblent uniquement les entreprises et les consommateurs, en les incitant à acheter les produits locaux. Diverses actions, telles que la mise en place des annuaires des entreprises (voir Action 8 : Les publications sur le DEL) sont très utiles pour mener de telles campagnes.

L'approvisionnement local est particulièrement utile aux municipalités, car la plupart du temps, il permet à certains employeurs locaux de contribuer pleinement au développement des économies locales. Par conséquent, les municipalités peuvent jouer le rôle de leader au profit du reste de la communauté, en achetant du matériel local et en recrutant du personnel local. Les Municipalités dans leur fonctionnement ont un impact sur la fiscalité locale, et doivent donc envisager la réinjection des revenus fiscaux dans l'économie locale. Le réajustement des contrats locaux pour permettre aux petites entreprises de faire face à la concurrence et l'attribution de contrats municipaux aux entreprises locales contribueront sans nul doute à accroître le nombre d'emplois au niveau local ; cela permettra aussi de renforcer les capacités et de fournir plus d'expérience aux entreprises locales. Ces dernières pourront ainsi devenir plus compétitives et à même de promouvoir les affaires dans le secteur privé, afin de maintenir la dynamique économique dans la région.

De même, toute entreprise ou organisation locale engagée dans le développement de la localité se doit d'acheter ou de louer localement.

Il s'avère souvent très difficile de convaincre les gens à soutenir les entreprises locales, en ce sens qu'ils peuvent être motivés par les prix des articles ou leur commodité, ou tout simplement être mus par le prestige d'acheter des produits importés ; ils pourraient également estimer que leurs achats sont insignifiants et qu'ils n'auront aucune conséquence grave. Cependant, réinjecter de l'argent dans une économie peut faire une énorme différence. En effet, l'essor économique du Japon et des Tigres d'Asie est favorisé par la consommation des produits locaux par les populations, plutôt que par leur succès sur les marchés extérieurs.

Etape 3, activité 3 : L'état des lieux, tel qu'indiqué dans le Manuel, fournit des informations sur l'analyse des pertes économiques, du marché et du circuit d'approvisionnement qui pourraient servir de

base de références utile pour le démarrage de cette activité.

Comment fonctionnent les campagnes d'approvisionnement local et du "Consommer local ?"

Développer une procédure transparente d'attribution de marché.

Les contrats municipaux devraient être publiés et faire l'objet d'appels d'offre libres et transparents, avec des critères de sélection clairs afin d'attribuer les marchés aux meilleures entreprises locales. Un processus transparent serait très utile aux petites entreprises locales parce qu'il leur permet de faire face aux grandes entreprises nationales et multinationales qui peuvent faire des offres plus attrayantes. Il est bon de noter que ce n'est pas parce qu'une entreprise est petite et locale qu'elle va nécessairement faire un travail de qualité inférieure qu'une plus grande entreprise. Cependant, il est clair que les plus grandes entreprises sont plus équipées et disposent de plus de moyens pour mettre en place un impressionnant dispositif de marketing lorsqu'elles veulent soumissionner à un appel d'offre.

La réponse aux attentes

Aux entreprises locales, il convient d'imposer des normes de qualité très élevées dans l'exécution d'un contrat ; celles-ci ne doivent en aucun cas penser qu'elles peuvent se permettre de rendre un travail de qualité non conforme aux normes prévues ou de bénéficier d'un traitement de faveur, tout simplement parce qu'elles sont des entreprises locales. Au contraire, si elles sont soumises à des normes de qualité élevée, elles seront dans l'obligation d'améliorer la qualité de leurs services.

La mise à niveau des compétences

Si les entreprises locales n'ont pas les qualités requises pour faire face à la concurrence, alors les politiques d'approvisionnement local doivent se conjuguer avec d'autres stratégies DEL, telles que les programmes de formation ou de gestion de pépinières d'entreprises, avec l'idée que les entreprises qui terminent ces séances de formation seront mieux outillées pour les prochains appels d'offre.

(Voir Action 12: Centres de formation professionnelle)

La Promotion des produits locaux.

Il existe parfois des barrières psychologiques à l'achat des produits locaux ou à la collaboration avec les entreprises locales. Soit, les gens s'imaginent que les produits locaux sont de qualité inférieure, soit ils ne se rendent pas compte de l'impact que leurs achats pourraient avoir sur l'ensemble de leur communauté.

Une campagne de marketing pour la promotion des entreprises locales devrait permettre de convaincre les habitants de l'importance de leurs achats, et qu'en plus, leur appui à ces entreprises locales est

synonyme de création d'emplois et de prospérité pour tous. La municipalité, la chambre de commerce ou les associations pour le développement des activités économiques locales pourraient être intéressées par une telle campagne.

Bénéfices pour la communauté

- ❑ La création d'emplois et la promotion de l'investissement local.
En suscitant la demande de biens et services locaux, le système d'approvisionnement local peut aider à la création de nouveaux emplois qui permettront d'injecter plus d'argent dans l'économie locale. Les nouvelles entreprises ou les entreprises développées créent à leur tour de nouvelles opportunités d'investissement local.
- ❑ Maintien des capitaux dans la communauté.
L'approvisionnement local permet de maintenir les capitaux au sein de la communauté.
- ❑ Le renforcement des capacités locales.
L'approvisionnement local peut améliorer le sens des affaires au sein de la communauté, ainsi que la qualité des biens et services.

Obstacles et défis

- ❑ Il peut arriver que les entreprises locales n'aient pas les compétences requises pour remplir un contrat.
Donc il est possible que les entreprises locales ne soient pas assez qualifiées pour remporter un appel d'offre municipal.
- ❑ Les produits locaux peuvent ne pas être disponibles.
Il peut arriver qu'il n'y ait ni produits locaux, ni substituts à ces produits, surtout les produits plus spécialisés.
- ❑ Accusations de concurrence déloyale
Les entreprises de l'extérieur (nationales ou internationale) pourraient invoquer des critères de sélection favorisant les entreprises locales, à leur détriment.

Les municipalités devraient prendre connaissance de tout accord d'échanges pour lesquels ils pourraient faire l'objet de sanctions pour avoir favorisé les entreprises locales. Voir Action 4: Recherche et Analyse.

Ces grandes entreprises nationales ou internationales pourraient faire des offres plus compétitives que celles des entreprises locales. Les municipalités, les autres organisations ou individus pourraient être tentés d'attribuer des marchés aux entreprises locales, même si elles font des offres moins compétitives et plus chères. Il reste que les avantages à long terme du développement de l'économie locale pourraient l'emporter sur les mesures actuelles de restriction des coûts qui poussent à choisir l'offre la moins chère.

Cependant, les municipalités doivent s'assurer que leurs motivations sont claires, puisqu'elles courent le risque d'être accusées de négligence fiscale.

Etude de cas 11: Projet de logements de Sarajevo, Bosnie Herzégovine

Pendant la guerre civile ayant ravagé l'ancienne Yougoslavie, 80% des logements de la ville de Sarajevo avaient été détruits. Plusieurs habitants vivaient alors dans des maisons d'une pièce ou dans les caves de leurs anciennes maisons. C'est ainsi que la municipalité a entrepris de reconstruire des logements pour que les réfugiés puissent retourner chez eux et que les personnes déplacées qui occupent les habitations d'autres personnes puissent être relogées. Dans ce cadre, l'ONG Norwegian People's Aid avait mis en œuvre le projet de logement en partenariat avec la municipalité de Sarajevo, les organisations non gouvernementales et les habitants des sept districts que la municipalité avait décrétés zones sinistrées. Il y a eu des consultations publiques tout au long du processus, ainsi que des réunions hebdomadaires avec les représentants de la municipalité, les futurs bénéficiaires et les entrepreneurs. Il était entendu que les habitants fourniraient une bonne partie de la force de travail mais dans les cas où ils étaient incapables de le faire, du fait de leur âge, d'une infirmité ou de la gravité des dégâts sur le terrain, on avait recours aux entreprises privées locales. Les groupes autonomes apprenaient auprès des travailleurs qualifiés ; ils amélioraient par la même occasion leurs compétences et renouaient leurs relations avec leurs voisins. Les matériels de construction étaient fournis par les entreprises locales, selon des critères relatifs aux prix, à la qualité et à l'origine locale des produits. Par ailleurs, l'utilisation des matériaux locaux avait permis de préserver l'héritage architectural de la vieille ville. Les matériaux issus des décombres des habitations détruites étaient recyclés pour fournir plus de ressources nécessaires à la réalisation du projet.

Au terme du projet, 603 logements ont été construits, c'est-à-dire 103 logements de plus que le nombre initialement prévu. L'achat de matériaux locaux et le recours aux entreprises locales avaient permis de créer des emplois et de développer la fabrication de matériaux de construction. Aujourd'hui, toutes les entreprises du bâtiment qui étaient impliquées dans le projet fonctionnent toujours, et certaines se sont même agrandies. En plus, plusieurs habitants ont réussi à monter de petites affaires dans leurs logements reconstruits et arrivent à obtenir des prêts en garantissant leurs biens revalorisés.

Le développement économique local ne doit pas se concevoir en marge des objectifs de la municipalité ou de la communauté.

Etude de cas 11(suite)

En mettant l'accent sur le besoin de mettre les produits locaux au centre de l'intérêt général et en prônant l'appui aux entreprises locales, tout en cherchant à offrir un toit à tous, ce projet a aussi permis de renforcer le développement économique local. Le DEL peut et doit être intégré dans tous les objectifs d'une communauté.

Pour plus d'informations:

Program Coordinator Norwegian People's Aid Storgt.33a

P.O.BOX 8844 Youngstorget

N-0028 OSLO. Tel: +47 22 03 76 46 Fax: +47 22 20 08 70

Références

Encouraging Local Business Growth

http://www.worldbank.org/urban/DEL/local_business.html

Action 7. Réaménagementsimple des zones d'activités économiques locales/ réfection des bordures de rues

Actions connexes: Projets pilotes; Investissement dans les Infrastructures physiques; Partenariats; Aménagement de la zone commerciale du centre-ville en vue de travaux de modernisation de grande envergure.

Résumé

La modernisation des infrastructures et le réaménagement des rues sont des actions de petite échelle qui passent, par exemple, par l'embellissement de la façade des bâtiments de la zone commerciale locale. Ces travaux de réfection présentent plusieurs avantages ; Ils permettent notamment de fidéliser les clients actuels et d'en conquérir de nouveaux. En outre, ces travaux permettent de faire un lien avec les projets pilotes (Voir Action 3 : Projets pilotes) parce qu'ils sont de petite échelle et donc plus visibles. On peut aussi entreprendre de simples actions de modernisation dans le cadre de la réfection du centre-ville (voir Action 18 : Modernisation du centre-ville et des zones d'activités économiques).

Au fil du temps, les zones commerciales locales peuvent perdre leur lustre d'antan ou même se dégrader. Par conséquent, les clients pourraient trouver le lieu moins animé et moins attractif, et certains pourraient même s'arrêter de fréquenter les commerces et services qui s'y trouvent. Par ailleurs, les nouvelles entreprises et celles déjà en place peuvent être sérieusement affectées tout simplement parce qu'elles se situent dans ces zones commerciales. L'aspect extérieur des rues au niveau des zones commerciales est très important pour le développement économique local, parce que celles-ci rapprochent les entreprises et créent un environnement propice au développement de relations humaines et aux échanges commerciaux. En outre, la mise à niveau et la réfection des bordures des rues visent à donner une bonne image à la zone commerciale locale, tout en lui permettant d'attirer de nouveaux clients et de fidéliser les anciens, dans le but final d'améliorer la vente des biens et services.

Les réfections simples et l'embellissement du paysage des rues sont destinés à soigner l'apparence physique des bâtiments d'une zone commerciale. La mise en œuvre des projets de modernisation peut se baser essentiellement sur les ressources disponibles. Par exemple, un petit changement comme l'installation de lumières plus éclatantes peut apporter un sentiment de sécurité et de bien-être. Les travaux de modernisation doivent faire l'objet d'une planification stratégique permettant à chaque action d'être en harmonie avec les prochaines actions, en vue de donner des résultats plus visibles après chaque étape.

Comment fonctionne le réaménagement simple ?

Détermination des modèles de réfection appropriés pour la région

La modernisation doit se situer dans le contexte de la vie communautaire et prendre en compte les entreprises implantées dans la région. Il faut consulter les habitants de la localité et les propriétaires d'entreprises pour déterminer les infrastructures les plus importantes qui méritent d'être réfectionnées. (Voir étude de cas 12 ci-dessous).

Les actions potentielles de modernisations peuvent concerner :

- L'éclairage
- Les arbres et le paysage
- Les façades des bâtiments
- Les banderoles
- Les enseignes
- La peinture
- Les conteneurs à ordures
- Les peintures murales
- Les bancs et tables
- Les bus et arrêts de bus
- Les passages pour piétons et cyclistes
- La régulation de la circulation pour rendre les rues plus sûres pour les piétons
- Les râteliers à bicyclettes
- Le nettoyage des ordures et des graffitis

La budgétisation des actions de modernisation

Il est important de fixer le budget à allouer aux travaux de modernisation (Voir phase 7 : Planification et Documentation stratégique dans le Manuel). Il faut également prendre en compte les coûts initiaux et les coûts d'entretien.

Par exemple, il faudrait repeindre l'extérieur des bâtiments après un certain nombre d'années. En définissant clairement les infrastructures qui méritent d'être réfectionnées, il devient plus facile d'estimer quels pourraient être les coûts initiaux et les charges à long terme de chaque option. Si les ressources s'avèrent limitées, on peut choisir d'entretenir les arbres en bordure des rues à moindre coût et arriver quand même à améliorer la qualité esthétique d'un endroit. En plus, nouer des partenariats avec les autorités municipales, régionales ou gouvernementales peut permettre de générer des financements additionnels.

Plan d'entretien régulier

Pour qu'un endroit soit agréable à voir, il faut un minimum de propreté et d'ordre. C'est pour cette raison que l'entretien des infrastructures exige une planification adéquate. Au moment de choisir les endroits à réfectionner, les acteurs devraient déterminer les exigences d'entretien pour chaque jour (voir Outils 7a : Cadres de Planification dans la boîte à Outils), ainsi que les charges à long terme y afférent. Il convient également de faire une planification stratégique de la mise en œuvre de

ces travaux de modernisation, afin de faciliter leur entretien. Par exemple, il serait judicieux de choisir des poubelles faciles à vider.

Choisir des modèles de modernisation qui garantissent un confort environnemental.

Le réaménagement simple et la réfection des bordures des rues sont destinés à créer un environnement confortable pour les clients qui en retour contribuent au développement de l'activité économique dans la région. Afin de créer un environnement sain dans les rues, le choix des actions de modernisation devrait être guidé par des facteurs tels que la sécurité individuelle des personnes, la protection contre les intempéries et la circulation des véhicules. Par exemple, les arrêts de bus couverts peuvent protéger les piétons contre le soleil et la pluie. En plus, la conception de ces modernisations doit être basé sur leur caractère utilitaire pour un nombre varié d'usagers, notamment les piétons et les cyclistes. Par exemple, les râteliers à bicyclettes et des trottoirs assez larges sont utiles aux piétons et cyclistes.

Une voie accessible aux piétons, aux cyclistes et aux automobilistes, attirera la visite d'une grande variété de clients et créera ainsi plus d'opportunités d'affaires.

Choisir des types de modernisation mettant davantage en valeur la zone d'activités commerciales

Des réaménagements simples peuvent contribuer à faire d'une zone d'activités commerciales un endroit assez particulier par rapport au contexte communautaire général. Les banderoles et autres signalisations permettent de distinguer un endroit. Les peintures murales quant à elles permettent de faire la promotion de l'art auprès du public en faisant appel aux talents des artistes locaux (voir étude de cas 13, ci-dessous). En donnant vie à un endroit tel que les zones d'activités commerciales locales on attire plus de consommateurs locaux, voire de touristes.

Bénéfices pour la communauté

❑ La création d'emplois

Les réaménagements simples créent des emplois de plusieurs sortes. Les travaux de réaménagement et de réfection en eux-mêmes créent de nouveaux emplois. La mise à niveau des zones d'activités commerciales favorise la création de nouvelles entreprises et l'expansion de celles existantes, ce qui aboutit à la création de plus d'opportunités d'emplois pour les habitants.

❑ La conquête de la clientèle

Une fois rénovée, une zone d'activité commerciale devient un endroit plus accueillant et plus agréable. Le plus souvent, les images négatives autrefois associées à cet endroit se transforment en forces d'attraction. Il en résulte

que d'anciens clients et de nouveaux convergent à la fois vers ces commerces, stimulant ainsi l'activité économique.

- ❑ Renforcement de l'image de marque de la communauté

Les réaménagements simples peuvent influencer la définition de l'image de marque d'une communauté. Dans certains cas, le passé d'un endroit peut être marqué par l'usage d'une couleur de peinture particulière ou par un éclairage public particulier. C'est pourquoi l'image d'un endroit peut souvent susciter un certain sentiment d'appartenance et de fierté.
- ❑ La pérennisation des entreprises locales et la fidélisation des clients

La rénovation des zones d'activités commerciales locales permet de pérenniser les entreprises au sein de la communauté et de prévenir ainsi la fuite des clients hors de la région. De cette manière, on arrive à conserver les ressources dans la communauté.

Obstacles et défis

- ❑ Des réfections non entretenues.

Avec le temps, il devient difficile de supporter l'entretien des infrastructures qui ont été réfectionnées.
- ❑ Le manque de financement.

Le financement initial des actions de modernisation simple constitue un défi dans la mise en œuvre des projets de rénovation des zones d'activités commerciales.

Les appuis financiers à la communauté restent introuvables ou insuffisants pour mener à bien les projets de rénovation.
- ❑ Mauvaise intégration des rénovations simples

Si les stratégies de rénovation des zones d'activités commerciales ne sont pas bien coordonnées, les efforts de développement fournis resteront vains. La région pourrait être perçue comme désagréable et peu attrayante en raison de l'usage excessif de matériaux très différents et de la médiocrité du travail.

Étude de cas 12 : La Réhabilitation de Chinatown, Vancouver, Canada

Chinatown, quartier situé dans le centre-ville de Vancouver, est traditionnellement un quartier d'affaires vibrant d'activités et plein de petits commerces. Cependant, au cours de ces dernières années, l'accroissement du taux de criminalité, le délabrement des bâtiments et la concurrence régionale ont fortement secoué la stabilité de ce quartier. En guise de solution à ces problèmes, un projet de réhabilitation de Chinatown a vu le jour à travers un partenariat entre la ville de Vancouver, le bureau national de la prévention de la criminalité et le comité de pilotage du projet de revitalisation de chinatown. Les efforts de ce partenariat ont abouti à la définition d'une vision stratégique de Chinatown en vue d'atteindre les objectifs à long terme de la communauté.

Un des objectifs majeurs de ce projet de revitalisation de Chinatown a été l'embellissement des rues. Un trottoir reliant la bibliothèque publique de Vancouver à Chinatown a été baptisé "Silk Road." Des pancartes et des signalisations ont été érigées le long de la rue, des enseignes témoignant de l'histoire du quartier seront bientôt installées. Par ailleurs, la Porte du Millénaire de Chinatown a été édifée pour marquer l'entrée dans le quartier des affaires. Les autres types de modernisation comprenaient l'installation de 90 nouveaux lampadaires, la pose d'objets d'art, de pavés et de mosaïques. La ville de Vancouver a aussi initié un programme de promotion du patrimoine historique afin d'encourager l'entretien des édifices historiques de Chinatown.

Les travaux de réfection de l'espace public de Chinatown sont le résultat d'une collaboration efficace entre les chefs d'entreprises, les habitants et les autorités municipales. Pour mieux réussir le choix des éléments nécessaires à la réussite de ce projet, plus de 25 associations communautaires ont été consultées pour l'intégralité des travaux. Il en résulte que les réfections des rues et de l'espace public à Chinatown reflètent bien les idées et les préférences de toutes les personnes qui y vivent et y travaillent. Ces travaux ont permis de pérenniser des entreprises de la zone et de positionner Chinatown comme une grande destination touristique de premier choix dans la ville de Vancouver.

Pour plus d'informations sur la ville de Vancouver:
<http://www.city.vancouver.bc.ca/commsvcs/planning/dtes/strategies.htm>

Etude de Cas 13: Réhabilitation du centre ville de Chemainus, Colombie Britannique, Canada

Chemainus est une petite ville située sur la côte est de l'île de Vancouver en Colombie britannique, avec une population d'environ 4,000 habitants. Comme la plupart des petites villes de l'île de Vancouver, l'économie de Chemainus dépendait essentiellement de l'exploitation de ses ressources forestières. Une seule scierie fournissait aux habitants l'essentiel de leurs emplois. Mais dans les années 80, l'industrie du bois a commencé à chuter, provoquant au passage la fermeture de l'usine et la perte de 700 emplois. En réponse à cette crise, les autorités municipales ont décidé de mettre en place un projet pour donner un nouveau visage à la rue principale de la ville de Chemainus.

Un homme d'affaires et un habitant de la ville ont eu l'idée de peindre l'histoire riche de la ville sur les murs des commerces du centre ville. Une organisation dénommée Le Festival des Peintures Murales, majoritairement composée de volontaires, a été mise en place en 1983 pour superviser le projet. Depuis le démarrage du projet, plus de 35 peintures murales ont été réalisées, formant ainsi un musée à ciel ouvert.

Non seulement le projet de peintures murales a permis d'embellir le centre-ville de Chemainus mais, aussi et surtout il a fait de ce centre-ville un important site touristique de la région. Entre autres retombées, le projet a permis le développement des infrastructures d'hébergement et des restaurants destinés à l'accueil des visiteurs. En 1983, Chemainus a remporté le prestigieux Prix de la ville de New York pour la réhabilitation des centres-villes pour avoir réussi la rénovation des artères principales du centre-ville. Depuis lors, Chemainus jouit d'une renommée mondiale pour l'intégrité et la beauté de ses créations artistiques qui racontent l'histoire de la ville, et s'est vue décerner le British Airways Tourism for Tomorrow Award, le British Airways pour le Tourisme du Futur (pour les Amériques) en 1994.

Pour plus d'informations, visitez :
Chemainus.com
<http://www.chemainus.com/>
The Festival of Murals Society:
<http://www.muraltown.com/>

Etude de cas 14: Projet de réfection des bordures des rues de la ville de Manille, Philippines

Dans le souci de réhabiliter le quartier du commerce fortement délabré de la ville de Manille, le projet de réfection des centres commerciaux de la zone pour piétons de l'Avenue Rizal a été mis en place. Le quartier du commerce situé entre l'Avenue Rizal, l'Avenue Recto et la rue Carriedo était jadis un lieu très populaire. Cependant, l'intense circulation de véhicules et le système de métro léger ont fini par créer une importante pollution sonore et de l'air, tant et si bien qu'il est désormais impossible aux piétons d'y faire leurs courses. Donc, pour promouvoir le développement économique dans la zone, la ville de Manilles a jugé utile d'initier des projets de rénovation des artères de la ville, afin de favoriser le développement des affaires.

L'objectif visé était de transformer l'Avenue Rizal en rue marchande pour piétons qui pourrait être accessible aux 600.000 passagers des trains de banlieue qui y passent chaque jour. La circulation des véhicules a été réorientée vers des voies alternatives à l'intérieur de la ville afin de réduire la pollution et améliorer la sécurité des piétons. Le terre-plein qui était autrefois au milieu de la rue a été recouvert de beaux pavés à l'usage des piétons. Les autres travaux d'embellissement concernent les arbres ; d'autres réfections de bordures de rue concernaient les arbres et arbustes à fleurs plantés de part et d'autre de la rue, ainsi que la réfection des façades des bâtiments. L'extérieur de plusieurs édifices a été repeint. Des travaux supplémentaires sont prévus sur l'Avenue Rizal, notamment des carreaux et lampadaires décorés, qui seront installés au niveau des arrêts des trains de banlieue. La construction d'un centre commercial est prévue dans la partie centrale de l'Avenue Rizal.

Ce projet a permis de réduire la pollution et les bruits le long de l'Avenue Rizal. La gestion de la circulation des véhicules par la ville de Manille montre aussi que les embouteillages n'existent plus au niveau des voies où la circulation a été réorientée. Compte tenu du nombre important d'usagers des trains de banlieue par jour, le projet serait un grand succès si les centres commerciaux de la zone piétonne de l'Avenue Rizal arrivaient à attirer 10% des passants.

Source:

City of Manila

<http://www.cityofmanila.com.ph/newsarchivesjuly.htm#avenida>

Références

Ville de Vancouver

<http://www.city.vancouver.bc.ca/commsvcs/planning/dtes/strategies.htm>

Guide de la politique de gestion des pouvoirs des territoires et du paysage des rues de la zone urbaine de Chattenoga

Guide http://www.chcrpa.org/Pages/Transportation/Meetings/sidewalk_guide_draft8_13.pdf

La Société du Festival de Peintures Murales

<http://www.muraltown.com/>

Action 8. Publications sur le DEL

Actions connexes: Recherche et analyse; Gestion des connaissances; Marketing

Résumé

Les publications sur le DEL sont des outils de communication destinés à fournir des informations sur une communauté locale. On les utilise souvent pour encourager la création de nouvelles entreprises et permettre le développement des entreprises existantes. La phase 3 du Manuel, intitulée Etat des Lieux (ou Analyse de la Situation) indique qu'il faut mener des recherches et des analyses sur l'environnement régional des affaires dans le processus de DEL. Hormi le fait qu'elle permet d'appréhender l'environnement économique et de connaître les entreprises qui existent dans la région définie, cette information peut faciliter la production de manuels. Il existe toute une gamme de publications relatives au DEL, comme les prospectus utilisés dans le cadre des prises de contact, ainsi que la documentation sur la communauté, toutes des informations destinées aux nouveaux investisseurs qui veulent s'implanter dans la région. Parfois, les publications sur DEL servent de supports de communication marketing (voir Action 10 : Marketing).

Ces publications font parties des "Actions initiales" parce qu'elles sont menées rapidement et très facilement avec une équipe réduite et en peu de temps. Il s'agit aussi de moyens utiles d'impliquer les entreprises existantes dans le processus de DEL. Cependant, elles peuvent se révéler longues et coûteuses, surtout si l'on doit confectionner des magazines, brochures et d'autres supports de luxe. Dans la partie ci-dessous, trois grands types de publication sur le DEL seront mentionnés.

Comment utiliser les publications sur le DEL

Création d'un répertoire d'entreprises

Le répertoire d'entreprises est une liste des entreprises présentes dans la région du projet DEL et des informations relatives à ces entreprises. De préférence, ces informations sont stockées dans une base de données informatiques afin de faciliter leur traitement à partir de n'importe quel critère contenu dans la base de données.

D'habitude, le répertoire fournit des coordonnées pouvant exclusivement être utilisées "d'entreprise à entreprise" ; donc il est très utile parce que ses objectifs sont de maintenir les capitaux le plus longtemps possible dans le circuit économique local et d'appuyer les entreprises locales. Cependant, entre autres usages, il permet de rechercher des informations sur les entreprises concurrentes présentes sur le marché local, de fournir des coordonnées sur les fournisseurs/acheteurs, sur la recherche d'emplois et les opportunités de partenariats et d'affaires.

Les informations généralement disponibles dans les répertoires des affaires comprennent:

- ❑ Les noms d'entreprises classées par ordre alphabétique,
- ❑ Les noms d'entreprises classées par type (en Amérique du Nord les codes standards de classification des entreprises sont d'usage commun)
- ❑ Les adresses, numéros de téléphone, fax, e-mail, sites Web
- ❑ Les principaux partenaires
- ❑ Les principaux produits et services
- ❑ Le nombre d'employés
- ❑ Le nombre d'années d'exercice
- ❑ Les statistiques sur les exportations, les opportunités d'investissement ou les autres besoins
- ❑ Les informations sur l'ensemble des employeurs (par exemple, l'Etat, les institutions académiques, etc.)
- ❑ Les organisations patronales.

La création d'une brochure de la communauté ou de la ville, un profil de l'économie ou un guide des investissements

Le profil de la communauté ou de l'économie est une publication (Informations générales et statistiques) qui fait une description concrète de la région qui abrite le projet DEL, et qui pourrait fournir des données d'études comparatives avec d'autres villes. Il fournit des informations utiles telles que les informations sur le marché, les investissements dans la ville, les coûts initiaux lors de la création d'une entreprise, les ressources disponibles et les procédures d'implantation dans la région, toutes des données dont le lecteur pourrait avoir besoin dans ses prises de décision. Les brochures de la ville ou de la communauté sont des outils importants parce qu'elles attirent de nouveaux investisseurs dans la communauté. (Voir étude de cas 15 ci-dessous). Lorsqu'il est bien élaboré, le guide aura plus de valeur s'il s'associe à d'autres méthodes de communication.

Une bonne partie des données peut se collecter lors du processus de planification stratégique (voir Outil 3a dans la boîte à outils). On pourrait retrouver dans les guides les données suivantes :

- ❑ La situation géographique, le climat, et d'autres informations géographiques telles que les distances et la situation des points clé par rapport aux grands centres urbains, la description du patrimoine historique de la région où se réalise le DEL.
- ❑ Un profil socio-démographique
- ❑ Une description générale de la structure de l'économie locale.
- ❑ Des données sur l'emploi et une description des grandes organisations de chaque secteur économique (le secteur primaire, l'industrie, les BTP, le commerce de gros et de détail, l'éducation, etc.)
- ❑ Les caractéristiques du système éducatif et de la main d'œuvre (l'emploi/le chômage, les données sur l'emploi par métier, les niveaux de salaires, etc.)

- ❑ Les infrastructures de Communication
- ❑ Les infrastructures de Transport
- ❑ Les infrastructures de service public
- ❑ Les frais de démarrage d'entreprise et les coûts d'exploitation (la main d'œuvre, l'immobilier : la location-vente, les autorisations, le service public, les télécommunications, les régimes fiscaux, etc.)
- ❑ Les institutions financières
- ❑ Les cabinets d'expertise en finance, comptabilité
- ❑ Les ressources naturelles et académiques
- ❑ Les ressources culturelles et touristiques
- ❑ Les investissements et échanges étrangers
- ❑ Description de la qualité de vie dans la région DEL et ses composantes (niveau de vie, santé et allocations sociales, environnement, etc.)
- ❑ Les ressources organisationnelles telles que les chambres de commerce et les organisations de développement économique

Elaboration de la lettre de présentation de la communauté

Une lettre de présentation de la communauté propose une approche alternative ou complémentaire aux communautés qui cherchent à attirer des investisseurs potentiels. Une lettre de présentation est une lettre personnelle que la plus haute autorité de la ville/ le responsable d'une commune ou le coordonnateur d'un projet de développement économique local envoie directement au directeur général de l'entreprise investisseur potentiel. Ces autorités envoient cette lettre sous forme de correspondance personnalisée et imprimée sur du papier à lettre. La lettre contient des informations complètes sur la communauté qui intéresse l'investisseur ou les informations, qui, de l'avis des autorités de la communauté, pourraient être utiles à l'investisseur dans ses prises de décision. Cette information doit être régulièrement mise à jour, afin que chaque lettre imprimée contienne toutes les dernières informations en date.

On pourrait joindre à chaque lettre une brochure d'informations mais encore, faut-il le rappeler, la brochure et la lettre n'ont pas les mêmes buts. La brochure ne vise pas à donner une information spécifique, mais plutôt à véhiculer une image de la communauté, en la présentant comme un lieu propice au travail où il fait bon vivre.

Bénéfices pour la communauté

- ❑ La promotion de la communauté locale
Les publications sur le DEL aident les entreprises locales à faire leur propre promotion auprès d'autres entreprises aussi bien au sein de la communauté qu'en dehors de la région DEL, et auprès des touristes. Les publications permettent d'attirer de nouveaux investisseurs dans la région où le projet DEL est mis en oeuvre.
- ❑ Création de plusieurs emplois
Les publications sur le DEL peuvent contribuer à la

création d'emplois, en attirant de nouveaux investisseurs et en assurant la mise en réseau des entreprises existantes. En plus, le développement des publications en elles-mêmes peut favoriser la création de plusieurs emplois.

Obstacles et défis

- ❑ Coûts de production élevé
Les publications sur le DEL sont souvent coûteuses (coût d'insertion des images, qualité du papier utilisé pour imprimer, reliure professionnelle) et la mise à jour des documents, étant donné que les informations changent constamment.
Cependant, les lettres de présentation, quant à elles, sont bien souvent moins coûteuses.
- ❑ Manque d'originalité des produits
Les communautés locales produisent fréquemment des publications. Les formats standardisés des papiers et des caractères des textes les rendent ainsi moins personnalisés ; ils arrivent donc difficilement à séduire des entreprises et investisseurs potentiels.
- ❑ Des informations erronées
Dans le souci d'attirer de nouvelles entreprises, certaines publications sur le DEL peuvent être faites dans le seul but de donner une image positive mais artificielle d'une communauté.

Etude de cas 15 : l'élaboration du profil économique de Blagoevgrad, Bulgarie

Blagoevgrad est une petite ville d'environ 78.000 habitants. Un plan retraçant les grandes lignes du développement stratégique de la ville d'ici à 2015 a été élaboré, et la localité s'est rendue compte que pour assurer le développement économique, il fallait faire de la création d'un environnement favorable aux investissements étrangers la priorité majeure. Pour atteindre cet objectif, la commune a décidé qu'il était nécessaire d'élaborer un outil de promotion, un document qui fournit des informations ciblées et bien structurées. C'est ainsi qu'une stratégie marketing a été conçue.

La première étape dans l'élaboration de l'outil marketing était d'évaluer les efforts fournis par le passé pour attirer les investisseurs. Parmi les insuffisances au niveau des stratégies, on a noté :

- Manque d'informations spécifiques qui puissent intéresser les investisseurs potentiels;
- L'information disponible était inappropriée, mal structurée et visait uniquement les touristes au lieu des entreprises ;

Etude de cas 15 : (suite)

- Manque de capacité technique pour produire des données à jour sur une économie fortement dynamique;
- L'information était présentée sous un format très coûteux, c'est-à-dire le modèle traditionnel d'impression des brochures.

Pour pallier ces insuffisances, la commune a décidé de mettre en place un support électronique moins coûteux, destiné aux investisseurs étrangers et présentant les forces et faiblesses de la région. Le document a été élaboré en plusieurs étapes. Tout d'abord on a défini le concept de base du document. La deuxième étape a consisté à élaborer le plan du document. Ensuite il a fallu collecter les informations pertinentes. Les informations suivantes ont été collectées :

- Des données sur la main d'œuvre;
- Les impôts et taxes;
- Les normes de protection de l'environnement et
- Les Infrastructures (par exemple les transports, les télécommunications, l'eau et l'énergie).

L'étape finale du processus consistait à éditer ces informations pour s'assurer que le support a été rédigé de façon concise et précise. Depuis la mise en ligne de ce support marketing, Blagoevgrad en a tiré de nombreux avantages. Le format électronique du support a désormais facilité aux investisseurs potentiels l'accès aux informations sur la municipalité. En plus, au gré de l'évolution de ces informations, on pouvait facilement assurer une mise à jour de ce support à moindre coût. Plusieurs autres municipalités ont suivi l'exemple de Blagoevgrad en mettant en place leurs propres supports.

Pour plus d'information:

Fondation pour le Réforme de l'Administration Locale

Programme de Jumelage Technique

22-A San Stefano str.Sofia 1504, Bulgaria

Tel.: +359 2 943 44 22 Fax: +359 2 944 23 50

Email: flgr@flgr.bg

http://www.flgr.bg/techtwin_new/blagoev_caseen.htm

Références

Community Profile Network
<http://www.villageprofile.com/>

Actions plus élaborées

Aux actions initiales mentionnées ci-dessus succèdent des Actions plus élaborées, plus détaillées et plus techniques, et qui requièrent soit une expertise organisationnelle considérable, soit une expérience avérée ou de l'argent. En effet, des recherches et/ou une expertise spécifique supplémentaire sont nécessaires pour pouvoir entreprendre la plupart de ces actions. En fonction de l'approche adoptée, celles-ci peuvent ne représenter qu'une sous-partie d'une stratégie DEL plus élargie, ou dans certains cas, constituer l'ensemble de toutes les actions que la communauté est en mesure de réaliser. Certaines actions portent sur la création de pépinières, de centres de promotion de PME, de coopératives, d'associations de développement communautaire, de projets de micro-crédit et d'infrastructures de base.

Marketing et Gestion des connaissances

Action 9. Gestion des connaissances

Actions connexes: Recherche et analyse; Publications sur le DEL; Marketing; Mécanismes de coopération institutionnelle

Résumé

La gestion des connaissances, également appelée partage des connaissances, consiste avant tout à mettre les personnes en relation, en fonction des expertises et des informations dont elles ont besoin. Il s'agit de fournir les connaissances qu'il faut aux personnes qu'il faut et en temps opportun. Il s'agit de trouver un moyen d'aider les individus à partager les informations avant la fin d'un projet ou avant le départ d'un membre d'une équipe. Il s'agit, en fait, de mettre en place une mémoire d'entreprise. En un mot, il s'agit d'apprentissage.

La gestion des connaissances est un concept relativement nouveau dans le domaine du développement économique local. Il a beaucoup évolué, et cela à cause de l'influence des avancées technologiques et de la quantité de plus en plus importante des informations mises à notre disposition. La gestion des connaissances peut faire usage des outils technologiques, tels que l'Internet ou les bases de données, et bien plus que cela. Elle peut aussi viser à l'institutionnalisation des réunions de partage d'informations ou la production d'un journal d'entreprise. Les stratégies de la gestion des connaissances peuvent varier en fonction des besoins des décideurs et de la disponibilité d'informations pertinentes.

Assurer la réussite de la gestion des connaissances

La mise en place d'un système de gestion des connaissances

La gestion et le partage des connaissances ne sont pas chose aisée ; il faut souvent une équipe de personnes dévouées pour développer les stratégies de gestion et de partage de la connaissance au niveau interne.

Il est aussi important que les objectifs et principes de cette gestion soient bien compris et partagés au sein de l'organisation. C'est ainsi que le partage des connaissances pourra être facilité. Par ailleurs, l'accessibilité du savoir permet une meilleure compréhension des connaissances, chose indispensable au bon fonctionnement et à la gestion d'une organisation. Il faut des directives assez claires pour la gestion et la conservation des connaissances au niveau interne. Ces directives permettent de déterminer la durée avec laquelle ces informations seront conservées, le type d'informations à conserver, leur lieu de stockage ainsi que leurs destinataires.

Elaboration des outils de la gestion des connaissances

En ce qui concerne la gestion des connaissances de votre organisation ou de votre projet, que ce soit par des réunions hebdomadaires où les gens discutent en tête-à-tête ou par des moyens techniques tels qu'un réseau Intranet ou un portail d'informations, il n'en demeure pas moins vrai que des outils sont indispensables pour la structuration du mode de gestion et de partage de l'information. Par exemple, il existe des outils :

NON-TECHNIQUES

- Les simples tableaux d'affichage (tableaux d'affichage publics, les journaux locaux, les sites Web)
 - Les offres d'emplois
 - Les tableaux d'affichage de petites annonces
 - Opportunités d'approvisionnement en marchandises locales
- Les discussions en tête-à-tête
- Les notes d'information
- Les documents stratégiques

TECHNIQUES

- Les réseaux locaux d'ordinateurs
- Les réseaux Intranet
- Les bases de données
- Les sites FTP
- Les portails Internet

La création de mécanismes pour faciliter le partage d'informations.

On note souvent quelques réticences à partager l'information ou même des difficultés à décider de la pertinence ou de l'utilité d'une information.

Par conséquent, il est important d'instaurer des mécanismes qui visent à encourager le partage et l'expression des connaissances tacites, ainsi qu'une reconnaissance et une adhésion au principe de partage des connaissances de façon générale.

La formation du personnel

C'est le personnel qui crée la connaissance; donc les ressources humaines doivent être placées au centre de tout système de gestion des connaissances.

La gestion des connaissances sous-entend le partage des connaissances avec d'autres organisations, d'autres personnes ou d'autres cultures. A travers ce partage, les connaissances ne se perdent pas au cours de la vie du projet ou lorsque quelqu'un quitte le projet avant son terme.

Il est donc souhaitable de s'assurer que les personnes impliquées dans la stratégie de la gestion des connaissances ont reçu la formation nécessaire qui les prépare à l'utilisation des outils de partage des connaissances, pour leur permettre de saisir l'importance que revêt ce concept pour l'organisation.

Bénéfices pour la communauté

❑ La bonne gouvernance

La gestion des connaissances peut contribuer à la bonne gouvernance. Cela est rendu possible par une plus grande transparence dans le partage et l'accès à l'information. Il est plus facile de joindre les personnes lorsque les structures organisationnelles sont plus transparentes et la documentation plus disponible dans les ressources en ligne. Une plus grande variété de personnes et de groupes peut ainsi avoir accès à l'information. Finalement, l'information étant accessible, la prise de décision devient plus facile.

❑ Le renforcement des relations

La gestion des connaissances vise à faciliter le partage et le transfert d'information et de connaissances. Elle facilite aussi la création ou le renforcement des relations avec d'autres partenaires, communautés ou pays, et entre les différentes instances dirigeantes du gouvernement. Le partage d'Informations sur les programmes, les activités et la gestion des ressources permettent ainsi de créer des cadres propices à l'apprentissage. La gestion des connaissances donne de réelles opportunités pour apprendre des erreurs d'autres 'organisations' ou 'pays', mais aussi de s'inspirer de leurs succès dans les projets de développement économique local. Elle permet aussi de prendre note des erreurs et des difficultés du passé afin d'éviter que celles-ci ne se répètent, faute de mémoire d'entreprise. La mémoire d'entreprise,

c'est l'ensemble des leçons tirées des situations passées.

C'est aussi la mémoire que l'organisation constitue sur les succès et échecs des projets passés.

❑ Le renforcement des capacités

À travers un apprentissage et une formation continue, le partage des connaissances permet le renforcement des capacités. Bien souvent, les acteurs de la gestion des connaissances améliorent leurs compétences techniques par l'usage régulier de l'ordinateur. Encourager le partage des connaissances permet d'améliorer les compétences à travers le renforcement de l'accès des personnes à l'information et de leur capacité à en faire usage. Souvent, la gestion de connaissances permet également une circulation horizontale de l'information, donnant ainsi la parole aux populations pauvres ou marginalisées qui, autrement, n'auraient jamais eu l'opportunité d'échanger avec des professionnels. Par conséquent, la gestion des connaissances favorise la création d'emplois et facilite le partenariat entre personnes, dans le cadre du DEL.

❑ Institutionnalisation de la connaissance

Une stratégie de gestion des connaissances clairement définie permet d'éviter la perte des connaissances acquises lorsqu'un employé ou un contractant quitte le projet. Les informations capitales telles que les coordonnées, le processus, les résultats d'enquêtes et autres recherches peuvent se conserver longtemps après le départ d'une personne de l'organisation ou après la fin d'un projet.

❑ Incorporation des connaissances externes

Une gestion des connaissances efficace devrait permettre aux acteurs du DEL d'accéder à des informations provenant de sources externes à leur propre communauté ou à leur expérience locale, qu'ils pourraient ensuite utiliser dans le processus de DEL. Par exemple, pendant l'évaluation d'un projet DEL donné, les décideurs devraient pouvoir aisément s'inspirer des expériences de projets similaires entrepris par d'autres communautés dans le passé. Les connaissances externes peuvent être utiles au DEL et une gestion efficace des connaissances peut les rendre plus disponibles.

Obstacles et défis

❑ Définition des priorités

Un des défis majeurs de la mise en oeuvre d'un système de gestion des connaissances reste tout simplement la définition des priorités, à savoir le type de connaissances à partager et la façon de gérer ce partage. Il devient plus facile de déployer une stratégie de gestion des connaissances lorsque les politiques sont clairement définies et lorsqu'une formation a été prévue au début du processus, pour bien enraciner et divulguer les pratiques de partage des connaissances.

❑ Le trop-plein d'informations

La gestion des connaissances permet de partager et d'avoir accès à une grande masse d'informations sous plusieurs formats, soit à travers les réunions traditionnelles de partage d'informations, les listes de diffusion de courriers électroniques, les portails Internet ou les réseaux locaux d'ordinateurs. Une trop grande quantité d'informations peut donc être disponible, rendant ainsi difficile tout effort de discernement du bon grain de l'ivraie. Il peut arriver aussi qu'une surabondance d'informations crée une surcharge de travail qui complique davantage la tâche, surtout si on se fonde sur l'hypothèse qu'une grande quantité d'informations disponibles pourrait rendre le travail plus aisé.

Un système de gestion des connaissances bien élaboré permet d'éviter la surabondance d'informations. Par exemple, cela revient tout simplement à stocker l'information par projet ou par thème, de sorte que l'on puisse retrouver facilement les données dont on a besoin.

Il faut aussi s'assurer que l'information stockée a été soigneusement étiquetée selon des critères définis de façon consensuelle.

❑ Les connaissances informelles

Le partage des connaissances va bien au-delà de la simple mise en place de réseaux et de portails internet. Une bonne partie des informations et des connaissances est recueillie à partir des expériences sur le terrain et dans la vie des personnes travaillant dans un endroit donné ou sur un thème donné, ce qui pose d'autres défis concernant la gestion des connaissances. Cela est dû à la nature informelle des connaissances au sein d'une organisation. La tenue régulière de réunions de partage de l'information ainsi que des derniers entretiens lorsque qu'une personne quitte l'organisation, pourrait constituer dans certains contextes une solution à la perte des connaissances informelles. Cela permet de s'assurer que d'importantes connaissances informelles ne sont pas perdues, mais qu'elles sont plutôt conservées et partagées.

La gestion des connaissances signifie aussi la consignation sur papier de certaines informations souvent livrées oralement. Par exemple, les traditions orales des peuples autochtones du Canada n'ont pas été archivées à l'écrit et risquent ainsi de se perdre si elles ne sont pas racontées aux générations futures. Une stratégie de gestion des connaissances peut permettre d'enregistrer ces informations.

❑ Le manque d'infrastructures de communication.

L'installation de certains outils de gestion des connaissances, surtout techniques (par exemple les réseaux locaux d'ordinateurs) peut être difficile, eu égard au manque d'infrastructures de communication. C'est la raison pour

laquelle une stratégie de gestion des connaissances doit être à facettes multiples et prendre en compte différents outils, aussi bien techniques que non techniques.

Étude de cas 16 : La Fondation 'Development Gateway', USA

Le site Internet de la Fondation 'Development Gateway' illustre parfaitement une stratégie efficace de mise en œuvre d'une gestion des connaissances. A travers l'usage à grande échelle des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), la Fondation Gateway pour le Développement arrive à accomplir sa mission de promotion de la transparence dans le secteur public. A travers un appui effectif, elle a réussi à promouvoir le partage des connaissances et à renforcer les capacités des communautés locales par le biais de son portail Internet. C'est un site qui rassemble diverses personnes autour de sujets aussi divers, afin de favoriser le partage d'informations et de ressources.

Aujourd'hui, la Fondation 'Development Gateway' œuvre à promouvoir le partage de connaissances par le biais d'un forum ouvert sur son portail et à partir d'un centre de formation situé en Corée.

La Fondation offre aux communautés locales une tribune d'échange d'expériences et d'informations sur les projets de développement. En outre, elle dispose d'un portail qui interconnecte des réseaux locaux de partenariats public/privé dans 58 pays. Chacun de ces 58 réseaux facilite l'innovation et l'usage effectif de l'Internet et des autres TIC au niveau des zones rurales, afin de réduire la pauvreté et promouvoir le développement durable. Le forum est une caractéristique importante du portail parce que plus de 80.000 utilisateurs partagent des informations, des connaissances et des expériences sur une variété de thèmes et de questions, telles que la culture et le développement, l'investissement direct étranger, la mondialisation, l'intelligence économique, la micro finance, le rôle des jeunes dans le développement, etc.

Source:
Development Gateway Foundation

Pour plus d'informations:
Development Gateway Foundation
1889 F Street NW, 2nd floor
Washington, DC, US 20006
PTel: +1-202-458-6868
Fax: +1-202-458-6424
info@dgfoundation.org
http://www.developmentgateway.org/

Etude de cas 17 : Base de données des affaires, Mozambique

Dans le cadre de la stratégie DEL au Mozambique, une base de données des affaires a été créée. La base de données est destinée à appuyer les activités économiques, la collecte et la mise à disposition d'informations sur les différents marchés, les producteurs et les acheteurs.

La base de données est gérée par une agence de développement local (ADEL) qui facilite la signature de contrats entre producteurs et acheteurs. Les données collectées et rendues disponibles par la base de données comprennent :

- Les coordonnées détaillées des entreprises, les institutions ou agences gouvernementales;
- Des informations sur les produits, les fournisseurs et le marché potentiel.
- Des sources de financement (par exemple les lignes de crédits, les programmes d'aide, la documentation sur les procédures bancaires);
- Les événements commerciaux (par exemple foires, expositions);
- Des informations sur les frais de douane, les concessions, les exonérations ou les quotas;
- Des informations à jour sur les systèmes juridiques et fiscaux et,
- Les projets de DEL en cours

Source:

<http://www.ilo.org/dyn/empent/docs/F684122533/case%20study%20moz.pdf>
Plus d'informations

http://www.ilo.org/dyn/empent/empent.portal?p_prog=L

Références

Health Canada's Knowledge Management Web site
<http://www.hc-sc.gc.ca/iacb-dgiac/km-gs/english/kmhome.htm>

Sharing Knowledge: Innovations and Remaining Challenges
http://www.worldbank.org/oed/knowDELge_evaluation/

Knowledge Management for Development
<http://open.bellanet.org/km/>

Organisation for Economic Co-operation and Development
E-government, KnowDELge Management and the Use of IT
http://www.oecd.org/about/0,2337,en_2649_34133_1_1_1_1_37405,00.html

Action 10. Marketing

Actions connexes : Recherche et analyse; Campagne du “Consommer Local” Publications sur le DEL ; Gestion des connaissances; Création d’organisations de DEL; Investissements directs étrangers

Résumé

Le Marketing est un processus qui se sert de l’information pour mieux comprendre les clients réels et potentiels, les produits et/ou les entreprises dans un endroit donné. L’objectif principal du marketing est d’aider les communautés locales à améliorer stratégiquement leurs biens et services afin qu’ils puissent répondre le mieux possible aux besoins des clients.

Le marketing permet aux communautés d’adapter leurs biens, leurs services et leur main d’œuvre aux besoins des clients et des entreprises, ce qui crée plus d’opportunités économiques tout en promouvant le développement économique local. Le Marketing permet aux communautés d’évaluer comment leurs services, leur main d’œuvre et/ou leurs biens pourraient se comparer à ceux d’autres communautés. Il renforce la capacité des chefs d’entreprise et des citoyens à développer des stratégies pour vendre leurs biens et services. Le marketing peut aussi servir à l’échange de main d’œuvre, de biens et services au niveau local, à travers les campagnes de “Consommer local” (voir: l’approvisionnement local et les campagnes du “Consommer local”).

Très souvent, il y a une confusion entre promotion et marketing. Quoique la promotion soit un aspect fondamental du marketing, la promotion prise comme activité isolée au sein d’une communauté s’avère insuffisante pour produire des résultats efficaces dans le cadre d’une campagne marketing. Le marketing ne peut connaître un succès que lorsque l’on adopte des stratégies et des actions appropriées qui s’articulent toutes autour d’un plan marketing. On a identifié ci-dessous les points essentiels pour l’élaboration d’un plan marketing.

Comment fonctionne le Marketing ?

Définir les résultats attendus

Avant de s’engager dans la mise en œuvre d’une stratégie marketing, il est primordial qu’une communauté détermine les résultats attendus. Ces résultats doivent refléter les objectifs globaux du projet DEL qui ont été identifiés sur la base du Manuel (voir Phase 5 : la définition des objectifs.). Le Marketing se révélera plus efficace lorsque les stratégies conçues sont orientées vers ces objectifs. Dans certains cas, les résultats souhaités pourraient se résumer à l’attraction de nouvelles entreprises ou la fidélisation de travailleurs à une région.

Comprendre le marché local et les ressources communautaires.

Dans le Manuel, la Phase 3 sur l'état des Lieux suggère que l'on entreprenne des recherches et une analyse de l'environnement local des affaires. A la lumière de ce travail préliminaire, des opportunités vont se présenter au projet DEL, montrant ainsi la voie à suivre concernant les stratégies marketing. (Voir Etape 3 : les outils relatifs à l'Etat des Lieux dans la Boîte à outils). Par exemple, il se peut que l'analyse vise à démontrer que l'implantation d'entreprises étrangères offre plus d'opportunités d'emplois.

Déterminer les marchés cibles

Les marchés cibles sont des segments du marché global qui ont été identifiés comme ayant le plus de potentiel. Il est important d'orienter les actions marketing vers ces marchés cibles. Ces groupes cibles sont le reflet des segments du marché auxquels les entreprises locales et les municipalités sont plus susceptibles d'offrir des biens et services. Les marchés cibles peuvent être caractérisés par des variables telles que l'âge, le revenu, la nationalité ou le secteur d'activités. Par exemple, une analyse de la situation peut révéler que des opportunités existent pour le secteur touristique, avec les meilleures chances d'attirer des familles entières dans la région.

Initier un ensemble d'actions marketing

Après avoir identifié les marchés cibles, il faut maintenant élaborer un ensemble d'actions marketing. En fonction des marchés cibles, la gamme d'actions peut s'étendre de l'édition d'un journal d'entreprise à l'organisation d'une conférence. Par exemple, si le but du marketing est de fidéliser les entreprises au sein de la communauté et que le marché cible se compose de chefs d'entreprises locaux, les stratégies marketing pourraient inclure des mesures incitatives destinées à ces entreprises existantes, comme les exonérations d'impôts.

En plus, on pourrait, en tant qu'action initiale de grande importance, commencer par créer un répertoire des entreprises. (Voir Action 8 : Publication sur le DEL). Une base de données des affaires offre des informations sur les investisseurs potentiels avec des coordonnées détaillées qui permettent de détecter des possibilités de partenariats entre les entreprises locales.

Parmi les actions marketing possibles, on peut retenir :

- ❑ Faire l'inventaire des terrains et bâtiments disponibles pouvant servir à une éventuelle expansion;
- ❑ Les campagnes "Consommer local" (voir : Approvisionnement local et Les Campagnes "consommer local");
- ❑ Elaborer des supports de communication avec les publications sur le DEL à distribuer aux investisseurs potentiels;
- ❑ Faire du marketing électronique;
- ❑ Création d'une image de marque de la communauté; et
- ❑ La gestion de réseaux des marchés.

Déterminer le message à véhiculer et trouver les moyens les plus efficaces pour y parvenir

La promotion est une partie intégrante du marketing. Les médias utilisés fréquemment pour faire passer des messages marketing, ont un grand pouvoir d'influence. Dans certains cas, les actions à moindre coût tels que le journal d'entreprise, les banderoles et les slogans peuvent effectivement toucher le marché cible. Les supports de communication plus onéreux tels que les atlas de la communauté, les sites Internet et les clips vidéo pourraient se révéler beaucoup plus appropriés pour atteindre les cibles hors de la région (voir Etude de cas 17, ci-dessous). La promotion doit être une action permanente et doit être utilisée pour communiquer autour des changements positifs qui ont lieu dans la communauté. Les actions de promotion incluent :

- ❑ Les publications sur le DEL (voir Action 8: Publications sur le DEL);
- ❑ La publicité radio/télé;
- ❑ Les enseignes, les posters et les banderoles;
- ❑ Insertions publicitaires dans la presse écrite et publi-reportages;
- ❑ Les bulletins;
- ❑ Les sites web;
- ❑ Les festivals et événements communautaires;
- ❑ Participation aux foires et salons et/ ou conférences
- ❑ Logos et slogans; et
- ❑ Distribution d'échantillons de produits destinés à la promotion.

Mesurer les performances

Dans le plan marketing, il faut concevoir des indicateurs de performance assez réalistes pour évaluer la réussite des activités promotionnelles de la communauté. Les indicateurs tels que les données statistiques de l'industrie touristique, le nombre d'emplois créés/préservés et le nombre d'enquêtes effectuées par les entreprises sur la communauté peuvent témoigner de l'efficacité de vos stratégies marketing.

S'assurer de la qualité des biens et services pendant la promotion

Le Marketing consiste à informer les clients réels ou potentiels des vertus d'un bien ou service dont ils pourraient avoir besoin. Le bien ou service doit être de très bonne qualité. Un produit de qualité médiocre est un facteur de contre-performance dans plusieurs secteurs d'activités. Toujours garder à l'esprit le vieil adage qui dit : "Rien ne tue un mauvais produit plus vite qu'un bon marketing!"

Bénéfices pour la communauté

- ❑ Une plus grande productivité de l'économie locale
Le marketing peut aider une communauté à attirer et

fidéliser de nouveaux investisseurs afin de développer l'activité économique locale. Un marketing efficace permet aux communautés d'accroître la stabilité des emplois et le nombre des emplois disponibles pour les habitants à long terme. Les retombées positives d'une action marketing peuvent profiter à d'autres secteurs d'activités ou d'autres entreprises.

- ❑ Renforcement du sentiment de fierté et d'appartenance à la communauté

Le marketing peut contribuer à améliorer l'image d'une communauté en favorisant les discussions autour des aspects positifs qui vont aboutir à des actions visant à promouvoir ces forces. Dans les communautés ayant une image publique négative, le marketing peut susciter un sentiment de fierté et de satisfaction personnelle parmi les habitants, tout en améliorant l'image externe de la communauté.

- ❑ Amélioration de la communication entre les habitants et les travailleurs de la fonction publique.

Les habitants interviennent à plusieurs niveaux du processus de l'action marketing. L'implication de plusieurs acteurs dans le processus marketing de recherche et de promotion est un bel exemple des réelles opportunités de communication et de coopération entre les différents secteurs.

Obstacles et défis

- ❑ Manque de patience

Les effets du marketing ne sont pas immédiats. Dans le processus marketing, certaines parties peuvent se sentir frustrées et chercher à abandonner le projet.

- ❑ L'accès à l'information appropriée

Souvent, le marketing requiert de gros efforts de recherche pour appréhender les caractéristiques du marché cible ou même le type de marché qu'il faut cibler. Pour la plupart des communautés, le manque d'informations ou de visibilité sur les informations peut entraver le processus marketing, provoquer une perte de ressources ou un marketing inefficace.

- ❑ Les aléas du marché

Les comportements d'achat sur le marché restent imprévisibles et les demandes du marché cible peuvent changer de façon inattendue. C'est pourquoi il faut adapter les stratégies marketing pour mieux faire face à ces changements.

- ❑ La dispersion des efforts

Il se peut que les communautés utilisent le marketing pour essayer de satisfaire plus d'objectifs de DEL que leurs ressources ne leur permettent en réalité. Il est plus souhaitable de se focaliser sur quelques objectifs

spécifiques réalistes et réalisables, que de vouloir tout viser en même temps.

- ❑ Faire la concurrence contre plus grand que soi

Au lieu de se focaliser sur les spécificités de la communauté, les efforts marketing peuvent être divertis vers la concurrence d'autres communautés ayant des ressources différentes. Cela pourrait aggraver les insuffisances au niveau de la communauté plutôt que d'aider à répondre aux besoins des consommateurs potentiels.

Etude de cas 18: Projet Commun de Marketing, Le Cap, Afrique du Sud

La province du Cap Occidental et la ville du Cap ont lancé ensemble le projet commun de marketing en avril 2001 comme initiative s'inscrivant dans un élan de promotion de ces localités sur les marchés nationaux et internationaux, en vue de favoriser les échanges, les investissements et le tourisme. Le projet commun marque le début d'une nouvelle ère de coopération dans laquelle les deux sphères gouvernementales vont harmoniser leurs objectifs. Comme l'explique l'administrateur du projet, "Nous voulons que les gens, au-delà de nos frontières, identifient notre ville à l'efficacité, à une destination de classe mondiale dont l'objectif commun est la prestation de services de qualité dans toute la région. Il est économiquement viable de réunir tous nos efforts dans une approche marketing commune". Les cinq secteurs clés que couvre le projet sont :

- Le tourisme (loisirs, conférences, informations et projets spéciaux);
- Grands événements;
- Le tournage de films;
- La promotion des investissements, et
- La promotion des échanges commerciaux

Les objectifs de l'initiative conjointe sont:

- Décliner des objectifs stratégiques en rapport avec le marketing touristique et la promotion du commerce et des investissements ;
- Eviter les répétitions inutiles et les chevauchements entre structures gouvernementales et à l'intérieur du secteur privé;
- Création d'une synergie afin de favoriser l'adhésion et la rationalisation, pour une croissance et un développement économique ; et
- Créer un marketing cohérent, pluridisciplinaire et une stratégie efficace, soucieuse des besoins de la clientèle.

Il faut mentionner que l'intention de ce projet conjoint n'est pas de

Etude de Cas 18 : (suite)

se confiner dans une bureaucratie, mais plutôt d'atteindre l'efficacité à travers un parallélisme des stratégies et des structures. Les efforts marketing ont visé la création d'une image de marque pour la ville et la région, une marque qui fait la promotion de la ville du Cap.

Le but est de positionner la région au niveau local et international comme un lieu propice aux investissements et aux affaires. Pour développer cette marque, le projet marketing s'est décliné en sept phases :

- Phase 1 : Vision et objectifs;
- Phase 2 : Analyse des ressources;
- Phase 3 : Segmentation du marché et définition des cibles;
- Phase 4 : Positionnement;
- Phase 5 : Détermination des potentialités de succès;
- Phase 6 : Marketing mixte opérationnel; et
- Phase 7 : Conception organisationnelle et mise en oeuvre

Plus d'Informations:

The Joint Marketing Initiative <http://www.jmi.co.za/>

Etude de cas 19 : Programme Marketing pour le Développement Economique, Vidin, Bulgarie

La commune de Vidin en Bulgarie a connu un fort taux de chômage (25%), en partie dû à la fermeture d'une grande usine chimique et pneumatique qui fournissait 5.000 emplois, et aussi au conflit dans l'ancienne Yougoslavie qui a réduit les échanges commerciaux avec la Serbie. Le pont sur le Fleuve Danube est devenu une nouvelle opportunité pour Vidin de se positionner aux yeux du monde comme un centre industriel. Cependant, les efforts de Vidin souffraient d'un manque d'informations ciblées pour satisfaire rapidement et efficacement les investisseurs potentiels. Vidin s'est ensuite engagée dans le programme bulgare de jumelage technique et s'est retrouvée jumelée avec la ville de West Carrollton dans l'Etat d'Ohio pour travailler ensemble sur des projets de développement. A travers ce partenariat, la municipalité a élaboré un plan marketing de développement économique. Une des réalisations majeures de ce plan a été la création d'un site Internet d'affaires. Les objectifs principaux du site étaient :

- Instaurer l'esprit de convivialité pour permettre à toutes les entreprises d'accéder aux informations très facilement à partir de leurs bureaux ;

Etude de Cas 19 : (suite)

- Fournir à la fois des informations générales et détaillées sur les opportunités économiques à Vidin;
- Mettre en relief la situation géographique de Vidin en direction des marchés clés ;
- Fournir des informations sur l'économie de la municipalité, trouver des contacts pour les entreprises locales et des parcelles disponibles ainsi que des terres pour l'agriculture situées le long des grandes artères européennes ; et
- Fournir des informations sur l'état d'évolution des travaux de construction du pont sur le Danube.

Le développement du site web a respecté un chronogramme détaillé et s'est terminé en 2002. Ses avantages ont été les suivants :

- Permettre à Vidin de répondre rapidement aux investisseurs ;
- Permettre à Vidin de se focaliser sur le marketing et d'en faire le site de développement le plus stratégique à travers la collecte et la diffusion d'informations sur le site.
- Les autorités municipales ont créé un important réseau de contacts avec le secteur privé à Vidin, et
- Les autorités municipales continuent de tisser des relations de partenariat avec leurs pairs issus des organisations engagées dans le développement économique régional et national.

Pour Plus d'informations :

Foundation for Local Government Reform

Technical Twinning Program

http://www.flgr.bg/techtwin_new/vidin_caseen.htm

Etude de cas 20 : Le Marketing Rural dans le District de Banaskantha, Inde

L'association des femmes pour l'auto emploi dénommée Banascraft, est un programme dont le but est d'aider les femmes pauvres du district de Banaskantha en Inde à fabriquer et à commercialiser des objets d'art traditionnels. L'agriculture et l'élevage sont les principales sources de revenus dans le district peu peuplé de Banaskantha. Pendant les périodes de vaches maigres, les femmes sont obligées de migrer à la recherche d'emplois. Le projet Banascraft vise à renforcer les capacités des femmes du district pour les aider à gagner leur vie à travers la production et la vente d'objets d'art, par la création et la préservation des emplois dans la région. Le programme Banascraft a aidé des milliers de femmes à vendre leurs productions au niveau local, dans les zones urbaines en Inde et sur le marché international. Les objets d'art se vendent dans le magasin Banascraft à Ahmedabad et dans un autre magasin à Delhi. Les artisanes exposent aussi les produits lors de différentes foires et expositions à travers l'Inde et même en France. Au nombre des activités de promotion il y avait des réductions de prix, des insertions publicitaires dans la presse écrite, des spots télévisés, de grandes activités de promotion dans les grands hôtels. En contrepartie de son aide à la commercialisation des produits, Banascraft recevait 10% de la valeur totale des ventes des objets. Avant le lancement du programme, les commerçants achetaient ces produits à vil prix. Le programme Banascraft a créé des emplois pour les femmes et a permis de préserver les traditions artisanales dans le district. Les femmes de Banaskantha ont également acquis beaucoup d'expérience à travers la collaboration avec les hommes d'affaires et les autorités gouvernementales au sein de leur zone rurale et même au-delà.

Source:
ILO

Pour plus d'informations :
Menning, Garret. SEWA Banascraft Project: A Case Study in Rural Marketing Paper, presented at the Business Services for Small Enterprises in Asia: Developing Markets and Measuring Performance International Conference ILO. Hanoi, April 2000.

Etude de cas 21 : Le Marketing des foires commerciales, en Equateur

Au milieu des années 1990, les producteurs de café de l'Equateur ont vu les prix de leurs produits chuter, suite à une surproduction et à l'émergence de nouveaux pays producteurs de café. C'est ainsi que plusieurs producteurs ont abandonné le café, d'autres ont vendu leurs terres tandis que certains ont perdu les leurs. Vers la fin des années 90, l'Université de la Géorgie et la Fondation Equatorienne Maquipucuna ont initié un partenariat en vue de protéger la biodiversité à travers un corridor de conservation en Equateur dénommé le Corridor de la Biodiversité de Choco Andes, et pour assurer la survie des producteurs de café de la région de Choco Andes.

Ce partenariat a donné naissance au projet Allanza Choco-Andes. Les objectifs du projet se résumaient à :

- Aider les paysans à vendre directement leur café;
- Fournir des semences organiques certifiées aux paysans; et
- Fournir des infrastructures adéquates à la culture conditionnée de café.

Ce projet a permis aux producteurs d'adapter leurs produits aux exigences des grands consommateurs de café en se lançant par exemple dans la production de café biologique. Le café acheté par la Fondation Maquipucuna est ensuite transporté vers une usine de torréfaction de café située à Athènes en Géorgie. Par le marketing direct, le produit se vend sur Internet et dans un magasin de café ouvert à l'intérieur de l'université de la Géorgie. Ce projet a permis aux paysans de s'engager dans la production durable de café qui préserve la productivité de leurs terres. En plus, ils reçoivent des bénéfices de loin supérieurs à ceux que leur offraient les ventes aux intermédiaires aux prix du marché local. A travers une stratégie marketing efficace, les paysans produisent aujourd'hui un café de classe mondiale et contribuent à la réduction de la pauvreté dans la région.

Pour plus d'informations:

The University of Georgia <http://www.uga.edu/aboutUGA/competemaquipucuna.html>

*The Maquipucuna Foundation <http://www.maqui.org>
Choco Andes Foundation <http://www.chocoandes.org/>*

Références

International Economic Development Council: Economic Development Resource Guide
http://www.iedconline.org/hotlinks/ED_Marketing.html

Municipal Research & Services Center of Washington
<http://www.mrsc.org/Subjects/Econ/ed-mark.aspx>

Appui aux Entrepreneurs et aux petites entreprises

Action 11. Pépinières d'entreprises

Actions connexes: Centres de formation professionnelle; Centres de promotion des PME; Investissement dans les Infrastructures physiques; Grappes d'entreprises; Activités de micro-crédit

Résumé

Une pépinière est un moyen destiné à soutenir les nouveaux projets de création d'entreprises en leur fournissant un appui d'ordre organisationnel et des formations. Normalement, une pépinière comprend un bâtiment ou un ensemble de bâtiments où les bureaux sont loués aux nouvelles entreprises à des prix inférieurs à ceux du marché, en vue de les aider à réduire leurs frais généraux. Très souvent, les bâtiments sont de vieux entrepôts, d'anciennes usines, des immeubles de bureaux ou d'anciens commerces abandonnés.

Généralement les pépinières fournissent du personnel de bureau et du matériel de bureau tels que les photocopieuses, les meubles, le téléphone, ainsi que des salles de conférences que partagent les occupants. Les pépinières peuvent se spécialiser dans l'immobilier, les entreprises commerciales ou les entreprises de types mixtes.

Les dirigeants des pépinières étudient les plans de travail des nouvelles entreprises, et les aident à consolider leurs activités, pour les aider à obtenir leur « qualification » au niveau de la pépinière et à regagner le marché régulier au bout de deux ou trois ans. Normalement, les pépinières choisissent seulement les entreprises qui peuvent tirer le maximum de profits de leur participation à leurs activités. Les pépinières assistent aussi les entreprises dans leurs démarches auprès de l'administration, pour faciliter, par exemple, l'obtention des licences et la préparation des feuilles d'impôts.

Les pépinières peuvent être créées par des organisations à but lucratif ou à but non lucratif et peuvent être dirigées par un certain nombre d'organisations ou d'agences telles que la municipalité, les chambres de commerce, les associations privées ou les associations de développement. Un consortium d'agences ou d'organisations partenaires peut aussi assurer la direction d'une pépinière.

Assurer la réussite des pépinières

Assurer un appui organisationnel

En général, les nouvelles entreprises échouent parce qu'elles sont souvent abandonnées à elles-mêmes lorsqu'elles sont confrontées aux difficultés, aux incertitudes, aux heures interminables et aux mauvaises conditions liées à l'exploitation. C'est là qu'interviennent les pépinières. La clé du succès d'une pépinière réside dans l'appui

organisationnel qu'offre la direction des entreprises cooptées. Et pour cela, la direction a besoin de suffisamment de ressource pour pouvoir consacrer assez de temps aux entreprises sous tutelle. Les dirigeants Les dirigeants doivent avoir des compétences avérées et être capables de fournir aux entreprises l'appui technique dans les domaines de la comptabilité, de la fiscalité, du marketing, des finances et des questions relatives au secteur du travail, etc. dont elles ont besoin. Les pépinières visent le renforcement des capacités des entreprises sélectionnées (voir Action 12: centre de formation professionnelle); par conséquent, l'équipe dirigeante doit maîtriser tous les aspects liés au développement de l'entreprise.

Fournir un accès au financement et aux capitaux de départ

Pour assurer une stabilité financière et une viabilité, les pépinières ont souvent recours aux institutions de projets de micro crédits. (Voir Action 24: Micro Crédit) pour alimenter en capital initial les entreprises participantes. Le capital initial se présente sous forme d'emprunt ou de fonds propres dont le montant varie en fonction de la nature de l'entreprise, de ses besoins et des risques encourus. Quoique limité, un financement est très utile au capital, si petit soit-il. (Voir étude de cas 22 ci-dessous).

Choisir uniquement les entreprises ayant un bon plan de travail

Le succès d'un programme de pépinière se mesure au nombre d'entreprises que celle-ci appuie. Il est donc important de s'assurer que les entreprises admises au programme de pépinière s'engagent à être indépendantes.

S'appuyer sur les expériences des entreprises admises pour aider les nouvelles

Les pépinières offrent l'opportunité aux entreprises admises de transférer leurs connaissances aux nouvelles entreprises, afin de soutenir ainsi la pépinière. Pour ce faire, les entreprises admises doivent accepter de fournir des contributions intangibles, telles que le partage de leurs expériences avec les entreprises nouvellement cooptées.

La gestion d'une pépinière

Le suivi constitue un élément fondamental pour la gestion efficace d'une pépinière (voir phase 9: Suivi et évaluation dans le Manuel). La pépinière doit être dynamique et évolutive pour pouvoir répondre aux besoins spécifiques des entreprises participantes.

Bénéfices pour la communauté

- ❑ Protéger et entretenir les jeunes pousses
 - Les pépinières aident les petites entreprises à faire leurs premiers pas, et cela au moment le plus difficile, ce qui

- détermine fortement leur réussite ou leur échec futurs.
- ❑ Amélioration de l'économie locale et multiplication des emplois à travers la création de petites entreprises florissantes.

Aux Etats-Unis, de nombreuses études ont démontré que la majorité des entreprises issues des pépinières sont toujours en activité. Les nouvelles entreprises créent des emplois au niveau local, renforcent la communauté locale et aident à diversifier l'économie locale.
 - ❑ La réhabilitation des bâtiments et la préservation du patrimoine historique.

Les pépinières s'installent souvent dans des immeubles vides ou abandonnés qu'ils rénovent par la suite. Ainsi, leur présence peut aider à redonner vie à leur voisinage auparavant abandonné, et leur installation dans les vieux bâtiments permet de préserver le patrimoine communautaire.
 - ❑ La création de réseaux d'entreprises

Les entreprises qui participent aux programmes de pépinières élargissent leurs réseaux professionnels. Les pépinières aident les entreprises à diversifier leurs activités et renforcent les relations entre les entreprises locales. Le résultat est la préservation des emplois au niveau local et le développement de partenariats privés.

obstacles et les défis

- ❑ Le manque d'appui organisationnel, de formation, de marketing et de contacts d'affaires.

La plupart du temps, les pépinières fournissent seulement des bureaux à moindre coût aux entreprises. Et même si cela peut être utile aux jeunes pousses, il y a des risques que les succès de ces entreprises soient très limités.

Les pépinières qui promeuvent les entreprises les plus florissantes offrent un appui organisationnel plus important, davantage de formation et d'assistance marketing, ainsi que de contacts.
- ❑ Garantir le financement nécessaire

D'habitude les pépinières s'engagent à appuyer les entreprises sur plusieurs années. Donc, il faut des fonds nécessaires pour la location de bureaux, les charges d'exploitation et les emprunts.

Pour garantir les fonds nécessaires, les pépinières doivent nouer des relations avec les autorités locales, les institutions académiques, les entreprises et élaborer des plans de travail réalistes.

Etude de cas 22 : Pépinières d'entreprises 'High-tech' (Haute Technologie), République Populaire de Chine

La Chine a ouvert sa première pépinière d'entreprises high-tech en 1988. Depuis lors, 200 pépinières d'entreprises high-tech ont été construites. Ces pépinières appuient plus de 5290 entreprises en plus des 1.900 entreprises qui sont arrivées à maturité. En 2001, le revenu global de toutes ces entreprises a dépassé 2,6 milliards de dollars, qui ont permis de créer 164.000 emplois. La majorité des pépinières de la Chine sont des ONG coordonnées par le Centre de promotion des entreprises de la haute technologie du Ministère des Sciences et de la Technologie. Quoique supervisées par l'Etat, ces entreprises sont toutes privées.

Les pépinières de la Chine sont souvent des bâtiments publics d'un ou plusieurs étages et se spécialisent en biotechnologie, microélectronique, en génie informatique et télécommunications. Les loyers coûtent souvent 50% moins chers que les prix du marché et augmentent sur une période de trois à quatre ans, pour inciter les entreprises à chercher leur autonomie. Le personnel se charge de prodiguer des conseils aux entreprises participantes en matière de management, de demandes de financement, et leur offre des services de comptabilité gratuits ou peu onéreux.

Il y a aussi un accès limité aux capitaux de départ. Même s'ils sont insuffisants, les prêts sont importants, surtout en Chine où les capitaux de départ pour les petites entreprises en particulier sont difficilement accessibles. La plus grande difficulté que rencontrent les pépinières chinoises reste le manque d'expertise des managers et l'insuffisance de personnel pour les pépinières. Le manque de personnel a fait que certaines entreprises ont reçu très peu d'assistance et d'aide.

En 2001, le ministère chinois des Sciences et Technologies a décidé de mettre 2,4 millions de dollars de côté chaque année pour appuyer la création de pépinières d'entreprises high-tech sur dix ans. La construction de pépinières ne se limite pas au développement de zones de hautes technologies, mais elle va s'étendre aux universités, aux instituts de recherches scientifiques et aux entreprises publiques.

Source:

China Education and Research Network

<http://www.edu.cn/20010101/22351.shtml>

Étude de cas 23 : Centre d'innovation technologique de l'Université des Technologies de Kingston (Jamaïque)

Le Centre des métiers de l'Université des Technologies de Kingston offre des services aux jeunes entreprises qui opèrent, soit à domicile, soit à l'Université. Les prestations de services aux entreprises à domicile vont de l'usage de l'adresse postale du centre, la livraison de colis postaux, la distribution de courriers, à la gestion des appels téléphoniques et l'accès à la bibliothèque universitaire. Le programme à distance permet à l'entrepreneur d'être basé au centre et d'organiser des vidéoconférences ou de faire d'autres prestations de services.

Maintenant, le centre des affaires compte transformer certains de ses départements pour en faire des pôles de formation professionnelle et d'innovation technologique. L'objectif sera d'inciter à la création de nouvelles entreprises et de faciliter la mutation des jeunes entreprises en entreprises plus grandes et plus fortes qui puissent fournir des services de base, d'expertise et de formation, dans un environnement de travail très flexible. Dans le cadre de cette nouvelle dynamique, la construction d'un nouveau centre de 1.500 m² est prévue.

La décision de réorienter le centre des affaires vers la technologie vise à donner l'opportunité aux nouveaux diplômés ayant des compétences techniques avérées de développer leur carrière en Jamaïque, au lieu de sortir du pays. Retenir la main d'œuvre qualifiée locale dans le pays reste donc le défi majeur que doivent relever le centre des affaires et le centre d'innovations technologiques.

Pour plus d'informations :

Technology Innovation Center

University of Technology Jamaica

<http://www.utech.edu.jm/> or <http://www.ticjamaica.com/>

Canadian International Development Agency

www.cidajamaica.org.jm/privsec.htm

Références

The National Business Incubator Association
www.nbia.org

European Union Quick Impact Facility
<http://www.euqif.ba/arhiv/publikacije/BusinessIncubatorsEng.pdf>

United Nations Industrial Development Organization
<http://www.unido.org>

Action 12. Centres de développement des compétences

Actions connexes: Centres de promotion des petites entreprises; Partenariats; Micro crédit; Appui à l'économie informelle

Résumé

Un centre de développement des compétences est une institution qui travaille en collaboration avec les entreprises et la communauté pour donner plus d'accès à l'éducation et à la formation dans divers domaines, mener des programmes d'aide à la création d'emplois et rendre la base de données des emplois ainsi créée accessible à la communauté.

Comment fonctionnent les centres de développement des compétences ?

Des formations professionnelles en adéquation avec les besoins des employeurs.

Pour que les centres de formation professionnelle marchent, il faut qu'ils oeuvrent, à travers des services d'aide au placement, à ce que les formations offertes répondent aux besoins du marché de l'emploi. Pour déterminer les besoins du marché de l'emploi, il faut faire une évaluation de la communauté locale (voir Etape 3: Etat des Lieux dans le Manuel). Par ailleurs, certaines des méthodes présentées au niveau de l'Action 4 : Recherches et analyse, peuvent aider à évaluer le marché local.

Identification des besoins de formation et élaboration d'un plan approprié

Les centres doivent offrir des formations qui répondent aux besoins de formation du marché local de l'emploi, et la demande des profils formés doit être relativement élevée dans la communauté. Après avoir identifié les besoins de formation de la communauté (par exemple, les domaines ou secteurs dans lesquels les capacités de la communauté ont besoin d'être renforcées), il faut aussi élaborer un plan de formation pour satisfaire ces besoins exprimés.

Identifier des partenaires et prendre en compte le contexte de la communauté

Il faut identifier les ressources humaines, financières et techniques nécessaires. Généralement, c'est à travers une collaboration entre les autorités locales et le secteur privé que les centres de formation se développent ; donc, les partenariats potentiels doivent être pris en compte (voir Action 22: les partenariats). Malgré le rôle important que doivent jouer les autorités locales, surtout en ce qui concerne le financement, on doit faire appel à d'autres acteurs et organisations

communautaires. Le contexte politique, culturel ou social de la région doit être identifié et pris en compte dans le programme de développement du centre, sans oublier de consulter les autorités locales pour l'identification des besoins de la communauté.

Suivi / évaluation de l'évolution du centre

Le suivi / évaluation des performances, de la qualité et des résultats du centre doit se faire de façon continue et, au besoin, apporter des ajustements opportuns aux programmes de formation au gré des nouvelles opportunités et des évolutions de la communauté. Les centres de formation professionnelle doivent donc être souples et adaptables.

Bénéfices pour la communauté

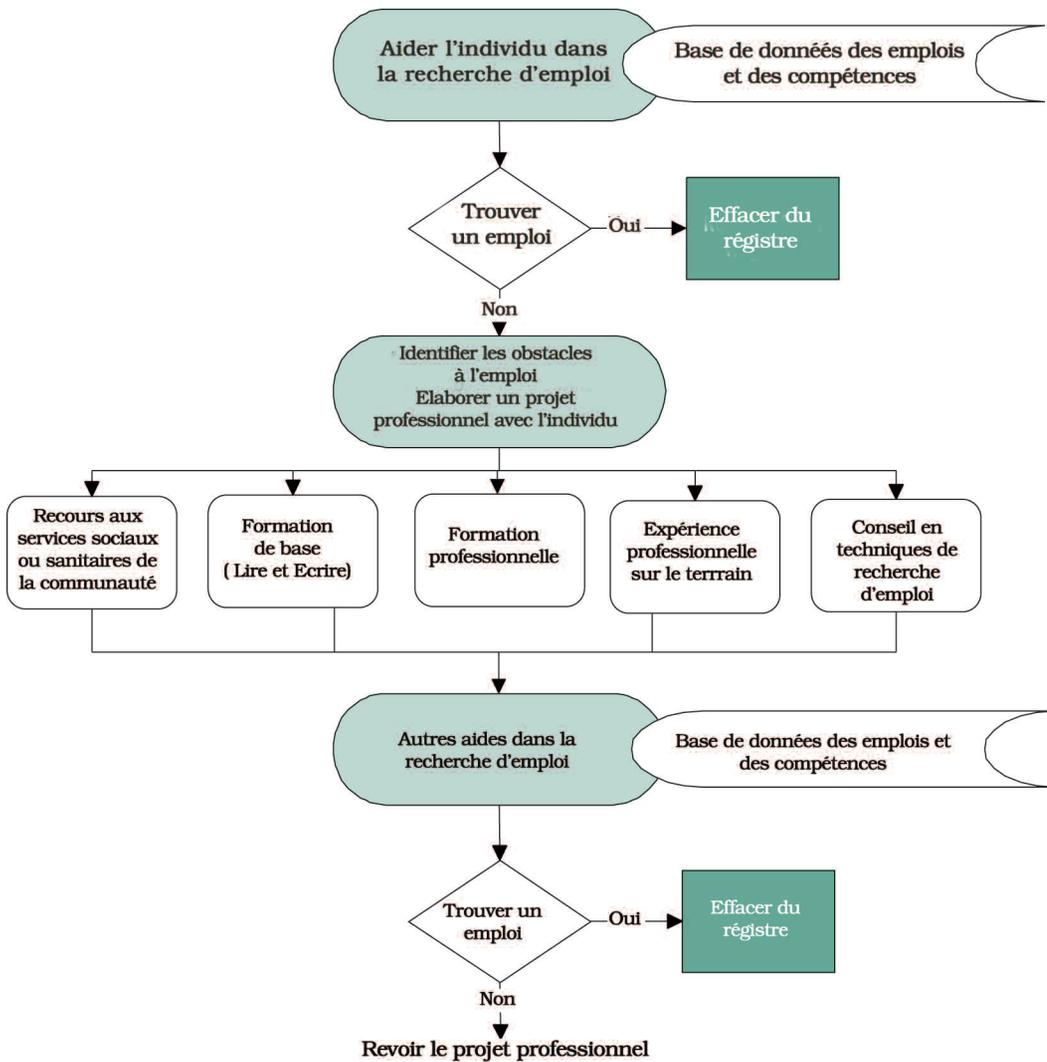
- ❑ Renforcement des capacités et développement des compétences de la communauté.
En disséminant les informations et les programmes de formation, le centre contribuera à renforcer les capacités au niveau local, ce qui aura des retombées positives pour la communauté.
- ❑ Créer un espace de recrutement pour les entreprises.
Les entreprises peuvent aider à l'élaboration des programmes des centres de formation, afin de répondre à leurs propres besoins en main d'œuvre qualifiée. Les entreprises peuvent aussi recruter les diplômés issus de ces centres.
- ❑ Promouvoir le développement social et offrir de meilleures opportunités.
Les centres favorisent le développement social et peuvent ainsi aboutir au développement de l'esprit d'entreprise au sein de la communauté locale.

Obstacles et défis

- ❑ L'accentuation des disparités
La formation peut profiter seulement aux individus et non à la communauté tout entière, et par conséquent elle pourrait accentuer les inégalités sociales au sein de la communauté.
- ❑ La promotion de l'exclusivité
Les programmes de formation des centres ne doivent pas se focaliser uniquement sur certains domaines ou certains membres de la communauté au détriment d'autres programmes ou membres de la communauté, notamment les jeunes et les femmes. En outre, les frais de formation ne doivent pas être trop élevés, sinon il y a des risques d'exclusion de certaines catégories de personnes qui ont le plus besoin de formation. Il faut que la formation soit

abordable pour les groupes auxquels elle est destinée.

Exemple de plan à suivre vers l'emploi : appui de la cellule conseils emploi d'un centre de formation, formation et expérience professionnelle schéma¹



Actions plus Elaborées

¹ Adapté de European Union Quick Impact Facility. Local Economic Development Tools: An introduction for Municipalities and Local Economic Service Providers in Bosnia and Herzegovina. Quick Start Guide. V2. www.euqif.ba

Étude de cas 24 : Le programme de renforcement des capacités des femmes (PCF), Népal

Pour améliorer le bien être des femmes en milieu rural au Népal, un programme financé par l'Etat et dénommé 'Women Empowerment Programme' (Programme de Renforcement des Capacités des Femmes), ou programme de capacitation des femmes (PCF) a été élaboré dans le cadre d'un programme novateur intégrant l'alphabétisation, la micro finance et la formation à la création et à la gestion des micro entreprises, la promotion des droits civiques et le plaidoyer.

L'objectif du PCF est de développer une épargne bien gérée et transparente, et des établissements de crédit qui permettent aux femmes d'emprunter des fonds à leurs mutuelles d'épargnes pour pouvoir développer des micro entreprises, selon le principe « Les femmes apprennent aux femmes », dans le but final d'accroître leur autonomie, leur pouvoir de décision et leur leadership.

Cependant, le PCF n'accorde aux femmes ni subventions ni taux d'intérêts subventionnés. Les femmes doivent s'approprier le programme, en mettant en place des politiques pour diriger leurs propres associations, payer les frais, acheter des documents, s'approvisionner en matériels et équipements nécessaires et trouver des volontaires pour les programmes d'alphabétisation. Le PCF part du principe que les pauvres doivent eux-mêmes payer pour les services dont ils ont besoin. Il exige aussi que tous les membres soient alphabétisés, qu'ils comprennent les principes bancaires de base et qu'ils sachent comment créer et gérer une entreprise.

En conséquence, les apports des femmes s'estiment à 260.000 dollars et 240 ONG travaillent en partenariat avec elles dans la mise en œuvre du programme. Le PCF encourage aussi l'autonomie financière et pour dix groupes avec lesquels elle travaille, l'ONG demande moins de cinq dollars. A ce jour, les contributions en nature des ONG partenaires s'estiment à 100.000 dollars.

Le programme utilise une approche qui a été développée au Népal et qui consiste à encourager les femmes à capitaliser sur leurs forces pour surmonter les obstacles. Cette approche aide les organisations à concevoir et à mettre en œuvre un programme de façon transparente et crédible et à adopter des méthodes peu coûteuses pour promouvoir l'alphabétisation et les initiatives économiques, et pour alléger la dépendance vis-à-vis des financements externes.

Dans la même lancée, le programme suscite le sens de l'autonomie. Le PCF a aussi publié une série en quatre volumes intitulée 'Women in Business' (Femmes en Affaires).

Etude de Cas 24 : (suite)

Le premier volume traite de l'alphabétisation et des notions de calcul de base ainsi que des principes de création de groupes solides. Le deuxième volume enseigne les mathématiques de base pour permettre de calculer l'évolution des épargnes. Le troisième quant à lui traite du prêt et de l'emprunt responsable, pour permettre au groupe de fonctionner comme une banque rurale autonome. Le dernier livre met l'accent sur l'esprit d'entreprise. Ces livres simplifiés permettent aux nouvelles formées de s'enseigner les techniques de base les unes aux les autres. Quelques mois plus tard, elles commencent à les utiliser de façon à ce qu'elles puissent se les approprier.

En conclusion, le programme a démontré que les femmes sont capables de se former entre elles, en vue d'acquérir les compétences requises pour améliorer leurs conditions de vie, épargner de l'argent et monter de petites affaires. Le programme concerne 123.000 femmes et couvre environ 7000 groupements économiques au Sud du Népal.

Pour plus d'informations:

http://www.pactworld.org/initiatives/worth/worth_model.htm

Etude de cas 25 : La fondation des pépinières d'entreprises de Tomaszow, Pologne.

Tomaszow est une ancienne ville industrielle située en Pologne et qui avait un taux de chômage élevé. Pour prendre à bras le corps la question du chômage et développer la formation professionnelle au niveau local, une coalition d'institutions spécialisées dans la formation professionnelle dénommée *Le Forum de L'emploi* a été formée pour coordonner les programmes de formation professionnelle et développer de nouveaux plans de formation pour les chômeurs. Le Forum de l'Emploi était composé de représentants des institutions de formation, des autorités publiques de la ville de Tomaszow et des provinces voisines, des employeurs locaux, et des chômeurs. Ensemble, ils ont entrepris de préparer une évaluation des besoins de la communauté à travers une enquête auprès de 6000 employeurs locaux afin de déceler leurs besoins en formation et leur plan de recrutement pour les trois prochaines années. L'enquête a été menée avec l'aide des membres de l'association des chômeurs. Sur la base de ces informations, le Forum a donc créé une base de données sur les besoins en formation de la communauté, les capacités de formation et les diplômés de la région pour faciliter la circulation de l'information, développer de meilleurs modules de formation et créer une rencontre entre les nouveaux formés et les formation ont été conçus pour répondre aux besoins

Etude de Cas 25 : (suite)

spécifiques du marché local de l'emploi et aux besoins de formation.

Le Forum de l'Emploi a aussi travaillé avec l'administration locale pour élaborer et appliquer des politiques et programmes de création d'emplois dans le processus de planification stratégique de la ville. Des représentants de grandes entreprises locales ont aussi joué un rôle dans la formulation de la politique de l'emploi qui a été par la suite incorporée dans les plans de développement économique à long terme de la municipalité.

En plus de sa contribution à l'élaboration de nouvelles politiques locales et du plan de développement économique de la municipalité, la pépinière d'entreprises de Tomaszow a réalisé un fort taux de réussite parmi les personnes formées, avec un taux d'insertion professionnelle de 6%. Actuellement, le programme est en phase d'expansion pour couvrir quatre autres villes de la province de Piotrkow, et les villes de Opole et Zyrardow.

Pour plus d'informations:

<http://www.bestpractices.org>

Références

Women's Empowerment Program:

http://www.pactworld.org/initiatives/worth/worth_model.htm

World Bank Education Sector Strategy:

<http://www1.worldbank.org/education/strategy.asp>

Best Practices:

<http://www.bestpractices.org>

ACTION 13. Développement des Micro et Petites Entreprises (MPE)

Actions connexes : Pépinières, centres de promotion des petites entreprises, partenariats, micro crédit, aide au secteur informel

Résumé

La planification du développement des micro et petites entreprises au niveau local vise à tisser des relations et des réseaux entre les agences locales concernées par les différentes composantes de la micro entreprise. En outre, le développement des MPE est destiné à établir des partenariats durables entre les organisations gouvernementales, les administrations locales, les institutions du secteur privé, les ONG et les communautés afin d'assurer un appui continu à la croissance, à la pérennisation et au développement de leurs entreprises.

Comment fonctionnent les MPE?

Soutenir et entretenir les micros entrepreneurs

Pour réduire la pauvreté, il faut concevoir des programmes de MPE non seulement au profit des entrepreneurs existant mais aussi des programmes qui prennent en compte le potentiel du marché local, ainsi que les besoins spécifiques des femmes et des pauvres. Cela revient à fournir aux femmes l'accès au programme à partir de leurs domiciles ou à proximité de chez elles. Une autre façon de permettre au programme MPE de répondre aux besoins spécifiques des femmes, c'est d'aider à mettre sur pied des programmes communautaires d'assistance à l'enfance (voir Boîte à outils : Outil 3e).

Mise à disposition et exploitation du micro crédit

La réussite des projets de micro crédit (voir Action 24: Micro Crédit) requiert:

- ❑ Des entrepreneurs qui connaissent leurs marchés et qui ont besoin d'emprunter des fonds avec des délais de remboursement ne dépassant pas une année, pour leur permettre de financer leur capital initial;
- ❑ Une rationalisation des emprunts et un système de suivi pour minimiser les frais administratifs. Les décisions d'octroi des emprunts doivent se baser sur les critères d'éligibilité plutôt que sur l'évaluation de l'entreprise;
- ❑ Des institutions créditrices qui utilisent des techniques spéciales comme la sanction ou l'évaluation du personnel pour motiver le remboursement, et
- ❑ Une stratégie de viabilité financière à long terme conçue pour garantir un rapport coût-performance ainsi que la durabilité, et qui prend en compte l'ensemble des coûts liés au

développement des MPE.

Fournir une assistance technique

L'assistance technique consiste à assurer le renforcement des capacités en gestion, le conseil en affaires, la comptabilité. D'autres initiatives concernent:

- ❑ La mise en place de prototypes de produits et de processus;
- ❑ Le contrôle de la qualité et le contrôle des biens et services ;
- ❑ L'identification de matières premières et d'équipements, substituts etc.;
- ❑ La recherche et le développement de nouveaux produits;
- ❑ L'amélioration des emballages et des étiquettes, etc.;
- ❑ L'identification des savoir-faire et l'adaptation aux nouvelles technologies; et
- ❑ La mise à jour des compétences techniques et l'adaptation à l'évolution (voir Action12 : les centres de développement des compétences)

Développer les centres de promotion des PME (Voir Action14: centres de promotion des Petites Entreprises)

Les centres de promotion des entreprises visent essentiellement le renforcement des capacités et l'appui aux entrepreneurs.

Les centres de promotion doivent prévoir :

- ❑ Un centre d'organisation centralisée de développement des entreprises ;
- ❑ Le renforcement des capacités (par exemple un plan d'alphabétisation, des facilités de crédits, la formation en gestion);
- ❑ L'appui aux entreprises existantes;
- ❑ La formation en TIC, en gestion et en marketing;

La formation à l'esprit d'entreprise responsable et bénéfique à toute la communauté.

La mise en place d'un conseil des micro et petites entreprises (MPE)

Etablir un conseil communautaire des MPE pour la définition d'un cadre réglementaire afin d'assurer la mise en oeuvre des politiques de l'Etat concernant les MPE. Le conseil peut aussi superviser la mise en oeuvre des politiques de l'Etat, recommander des stratégies marketing et coordonner la formation et les projets de développement et de recherches technologiques.

La mise en place d'une stratégie marketing (voir Action 10 : Marketing)

Les stratégies marketing des MPE doivent prendre en charge :

- ❑ La recherche d'opportunités sur le marché;
- ❑ L'élaboration de systèmes d'information spécifique;
- ❑ La participation aux foires commerciales et aux missions à

- tous les niveaux économiques ;
- ❑ Le renforcement des capacités organisationnelles en vue d'assurer la promotion ;
- ❑ Le Développement de partenariats marketing entre les MPE;
- ❑ Un Réseau d'accès Internet et le web marketing; et
- ❑ Le développement des compétences en marketing des MPE individuelles.

Développer des pépinières (voir Action 11 : Les Pépinières)

Les pépinières appuient les nouvelles entreprises, en leur trouvant des bureaux à loyers modérés et des services d'aide, tels que l'appui organisationnel et administratif, l'impression, etc., au cours de leurs toutes premières années d'exercice.

Bénéfices pour la communauté

- ❑ La création d'emplois au niveau local
Les MPE ont pour principal objectif la création et la préservation des emplois au niveau local.
- ❑ La réduction de la pauvreté des ménages à faibles revenus et des femmes,
A travers des programmes et services bien ciblés ; les MPE peuvent créer des emplois pour les acteurs de l'économie qui sont généralement plus difficiles à toucher, tels que les femmes et les jeunes.
- ❑ Le renforcement des capacités des services de développement de la micro entreprise
A travers les formations et des conseils de développement, la MPE renforce ainsi les capacités pour des prestations de services dans le cadre du développement

Obstacles et défis

- ❑ Manque de capitaux
les MPE ont besoin de capital initial et de fonds de roulement pour lancer leurs activités.
- ❑ Marchés limités pour les biens et services
Une bonne analyse du marché est indispensable à la réussite des MPE.
Les plans d'entreprise des MPE doivent comporter un examen méticuleux des considérations en matière de commercialisation, d'opportunités et du marché.
- ❑ La Collaboration
Les partenariats sont toujours indispensables au développement des MPE. Mais il peut être difficile de nouer des partenariats efficaces entre les secteurs public et privé, en particulier dans certaines communautés.

Etude de cas 26 : Le Centre de recherche et développement de produits, Nairobi, Kenya

Le Centre de mise au point des produits et de recherche pour le développement, PDDC (Product Design and Research Development Center), a été mis en place pour améliorer la conception et la qualité des produits artisanaux au Kenya et pour promouvoir leur exportation vers l'Europe et les Etats-Unis. Les acteurs reconnaissent que les pays industrialisés sont intéressés par les produits d'artisanat du Kenya, mais précisent que leur qualité laisse souvent à désirer. Ainsi, le PDDC a identifié les problèmes suivants :

- faible productivité,
- Qualité modeste et instable des produits,
- Difficultés à livrer à temps les grosses commandes,
- Manque de contacts avec les acheteurs de produits artisanaux sur le marché international.

Les activités du PDDC sont les suivantes :

- Commercialisation au niveau local et international,
- Conseils en matière de conception de produits,
- Développement de centres de production et de formation;
- Gestion d'ateliers de formation et de production,
- Gestion de showrooms et de points de vente.

Les showrooms ou salles d'exposition servent à mesurer le comportement d'achat des expatriés vis à vis de la conception des produits, des méthodes de production et des prix, une démarche qui permet d'orienter le processus de développement du produit. Concernant la formation, elle est de nature technique et s'intéresse à la fabrication de produits artisanaux, ainsi qu'au développement de l'esprit d'entreprise et du sens des affaires.

Le PDDC a obtenu les résultats suivants :

- 600 à 800 artisans formés par mois;
- Création de 700 emplois dans la production de sisal destiné à l'exportation;
- Développement de nouveaux produits en métal fondu, fabrication de résine, de papier et peinture de finition
- Introduction d'un module conception et de développement de produit à l'Université de Nairobi
- Publication d'une série d'ouvrages techniques et de gestion
- Production d'un catalogue et création d'un site Internet.

Etude de Cas 26 : (suite)

Pour plus d'informations contactez :
Product Design & Development Center
PO Box 13953
Nairobi, Kenya
Tel: +254-2-750005
Fax: +254-2-751397
pddc@iconnect.co.ke

Etude de cas 27 : Projet de développement de la petite entreprise périurbaine de Lusaka (PULSE), Lusaka, Zambie

PULSE est une initiative de l'ONG CARE Zambia, qui a commencé comme institution de micro finance basée dans les communautés périurbaines de Mtendere et de George, dans la périphérie de Lusaka, en Zambie. Elle a été créée pour répondre aux besoins des micro-entrepreneurs dont l'activité est limitée par le manque de qualifications et de ressources, un climat économique et politique défavorable et le manque d'accès aux capitaux à des taux abordables. Les objectifs du projet sont les suivants :

- Accroître les revenus des ménages;
- Renforcer la sécurité économique,
- Créer des opportunités d'emploi.

Pour réaliser ces objectifs, PULSE offre une variété de services financiers et d'aide à la création d'entreprise, dont des prêts aux particuliers et aux associations de MPE, des programmes et initiatives d'épargne destinées aux MPE et l'aide au renforcement institutions de micro finance qui octroient des crédits.

Les programmes de gestion d'entreprise du projet PULSE comprennent des modules de formation technique (par exemple la transformation des aliments) et en gestion (par exemple la comptabilité). A ce jour, malgré l'augmentation du nombre d'hommes, les participants aux programmes sont en majorité des femmes, qui sont les seules pourvoyeuses de revenus de leurs ménages respectifs.

En 1996, 2018 prêts avaient été octroyés à plus de 3 000 membres et 91% de ces crédits ont été remboursés à temps, ce qui a occasionné une épargne de 122 millions de Kwacha au Loan Insurance Fund (Fond d'assurance crédit).

Le plan d'octroi de prêts du projet du PULSE a eu un impact positif en termes de création d'emplois et de consolidation des entreprises. Une enquête réalisée en 1996 a révélé qu'au moins

Etude de Cas 27 : (suite)

112 emplois à temps plein et 127 emplois à temps partiel avaient été créés, grâce à ces prêts aux entreprises. Une autre enquête menée au cours de la même année avait indiqué qu'au moins 180 emplois permanents et 150 saisonniers avaient été créés. La même étude a démontré que le projet avait créé 1.751 emplois indirects. Suite aux programmes de micro crédits, certains participants ont réussi à changer d'entreprise, tandis que d'autres ont agrandi la leur. Les prêts ont aussi permis aux femmes d'avoir plus d'autonomie vis-à-vis de leurs maris, leur permettant de jouer un rôle plus important au sein de leur foyer et de la famille.

Pour plus d'informations contactez :
Peri-Urban Lusaka Small Enterprise (PULSE) Project
CARE International-Zambia
PO Box 36238, Lusaka, Zambia
Tel: 260 1 265 901
Fax: 260 1 265 060
info@carezam.org

Références

Global Development Learning Network

World Bank Institute

MSN J2-202

1818 H Street, NW

Washington, DC 20433 – USA

Tel +1 202 458 8196

Fax +1 202 522 2005

Email GDLN@worldbank.org

<http://www.gdln.org/>

Canada-Yukon Business Service Centre

Ce lien utile est un bel exemple d'outil d'aide aux entreprises et une source d'information pour la mise en route, la commercialisation, l'exportation, le financement, la fiscalité, l'importation, les manuels de gestion, la propriété intellectuelle, l'innovation, le commerce électronique, l'entrepreneuriat autochtone, l'entrepreneuriat féminin, l'entrepreneuriat des jeunes, le cadre réglementaire, la gestion, ainsi que les logiciels interactifs en ligne pour la création d'entreprise et les logiciels interactifs de gestion des exportations.

<http://www.cbcs.org/yukon/english/main.cfm>

Action 14. Centres de Promotion des Petites Entreprises

Actions connexes : Pépinières, Centre de formation professionnelle, création d'organisations de DEL, Promotion de micro et petites entreprises

Résumé

Les centres de promotion des petites entreprises (CPPE) sont des organisations conçues dans l'optique de fournir un éventail de soutien aux entrepreneurs réels et potentiels. Leur appui permet aux entrepreneurs de gérer efficacement et de façon rentable leurs petites entreprises.

Les CPPE apportent un appui technique, notamment dans l'élaboration de plan d'affaires, la formation en comptabilité et en gestion financière, l'assistance en matière de commercialisation et des services de contacts pour favoriser le rapprochement entre acheteurs et fournisseurs. En plus de leurs services offerts en interne, les CPPE servent souvent de centre administratifs aux autres programmes en faveur des entreprises comme la coordination en matière de micro-crédit (voir Action 24 : Micro-crédit), les programmes de formation sur le tas, les formations à l'entrepreneuriat (voir Action 12 : Centre de formation professionnelle), les pépinières (voir Action 11 : Pépinières) et d'autres programmes de renforcement des capacités de création d'entreprise et de coopératives.

Les services des CPPE ne sont pas uniquement destinés aux entreprises individuelles. Ils peuvent également servir à appuyer le développement la création de coopératives et bien d'autres entités économiques. En mettant l'accent sur l'appui à plusieurs types d'entreprises, les CPPE peuvent satisfaire un plus grand nombre de besoins en matière de DEL.

Les municipalités, les ONG, les agences internationales de développement, les groupements d'entreprises ou autres organisations peuvent créer des CPPE. Souvent, le capital requis pour la création des CPPE est apporté par ces organisations pour la conduite des activités du centre dans l'optique de voir le centre devenir autonome.

Assurer la réussite des centres de promotion des petites entreprises

Concevoir des frais de services équitables

Les frais de services permettent aux CPPE de supporter leurs charges de personnel et de mettre à niveau leurs ressources. Souvent, il faut 5 à 10 ans ou plus à un CPPE pour devenir autonome. Pendant cette période, le centre a besoin de fonds extérieurs pour assurer la continuité de ses opérations. Par conséquent, il est important que le CPPE déterminent lesquels de ses services peuvent être payants. Les services destinés aux entreprises en activité, par exemple les sessions de formations en nouvelles technologies, aux techniques en matière d'affaires ou de financement, pourraient être assujettis à des frais, dans

la mesure où l'entreprise est censée tirer des retombées financières de l'assistance. D'autres programmes tels que l'élaboration de plans d'affaires, la création de réseaux avec les sources de capital initial et la conception d'annuaires des entreprises pourraient être mis à disposition pour des frais modiques ou à titre gratuit, puisque certains bénéficiaires ont des capacités financières limitées.

S'appuyer sur les membres de la communauté et les compétences locales

Dans les phases initiales de leur activité, les CPPE peuvent solliciter des compétences externes pour assurer la prestation de services (par exemple parmi les fonctionnaires experts en affaires, les organisations internationales ou toute autre organisation). Cependant, à mesure que le centre se consolide, d'autres membres de leur personnel doivent provenir du creuset d'expertise créé au sein de la communauté. Cette démarche garantit la pérennité du CPPE en tant qu'employeur local et vecteur de compétences. Une des techniques d'exploitation de l'expertise locale consiste à impliquer les entreprises ayant déjà bénéficié des services du centre et disposées à partager leurs expériences et leurs connaissances avec d'autres entreprises.

Assurer l'accessibilité du centre

La réussite d'un CPPE peut dépendre de sa position géographique et de sa conception.

Les CPPE peuvent servir de structures d'organisation de différentes activités de la promotion des petites et moyennes entreprises dans les municipalités. Par conséquent, ils doivent être accessibles à une variété d'utilisateurs et servir de cadre d'échanges et de collaboration communautaire. Il est important de faire en sorte que les centres soient visibles à la communauté et de les installer sur des sites fréquemment desservis par le transport public. Par ailleurs, les CPPE doivent envisager de mener des activités de notoriété et de proximité, pour sensibiliser les entreprises locales aux précieux services qu'ils offrent.

Adapter les programmes du centre aux besoins des entreprises locales

Les CPPE ont pour principal objectif d'apporter une assistance aux petites et moyennes entreprises. Ainsi, leurs services doivent répondre aux besoins des entrepreneurs de leur localité d'activité. Pour que les services offerts par les centres aient un impact positif sur les bénéficiaires, il est nécessaire de mener une recherche et une analyse du contexte économique local en vue de documenter ces programmes (voir Etape 3 : Outils d'évaluation de la situation dans La Boîte à Outils). Les programmes des CPPE doivent être élaborés en fonction de la situation économique de leurs zones de prédilection et de leurs objectifs de développement économique local. Dans l'étude de cas 28 ci-dessous, les programmes d'un centre de promotion de l'entreprise ont servi à favoriser celles diversifiant l'économie locale, qui était de plus en plus dominée par le pétrole et le gaz.

Bénéfices pour la communauté

- ❑ Renforcement des capacités organisationnelles
Un CPPE rassemble des ressources limitées pour servir la promotion des petites et moyennes entreprises (PME) au sein des communautés.
- ❑ Renforcement des capacités des nouvelles entreprises
A travers l'appui à l'élaboration de plans d'affaires, l'assistance financière et la formation à la gestion, les CPPE renforcent les capacités de création de nouvelles entreprises, ce qui accroît leur taux de réussite.
- ❑ Appui aux entreprises en activité
Les CPPE aident les entreprises existantes à améliorer leur exploitation à travers la formation en nouvelles technologies, en gestion, en organisation d'entreprise et en marketing.
- ❑ Favorise l'échange d'idées
Les CPPE servent de cadre d'expression sur l'éthique et les pratiques qui bénéficient à la communauté dans son ensemble.

Obstacles et défis

- ❑ Exclusivité.
Les centres de promotion de petites entreprises qui n'appartiennent pas à la communauté peuvent devenir des lieux réservés exclusivement à certains groupes, plutôt que de se rapprocher des nouveaux entrepreneurs. L'implication des partenaires publics dans la promotion et l'exploitation d'un CPPE peut réduire les risques d'exclusion.
- ❑ Incapacité à s'attaquer particulièrement à l'inégalité ou à la réduction de la pauvreté.
A elle seule, la promotion de l'entreprise ne favorise pas un développement économique équitable et durable. Ainsi, elle devrait être associée à d'autres mesures pour relever le défi du développement économique dans une approche plus globale.
- ❑ Ressources trop limitées.
Les CPPE pourraient se retrouver avec un trop-plein d'activités et être ainsi confrontée à une demande de services plus élevée que leur offre. Un suivi continu des programmes peut aider les responsables du CPPE à déterminer la façon de rationaliser les programmes, afin qu'ils répondent mieux aux besoins des bénéficiaires (voir Etape 9 : Suivi et évaluation dans le **Manuel**).

Etude de cas 28 : Centre de Promotion de l'Entreprise, Atyrau, Kazakhstan

En 1999, le PNUD a appuyé la mise en place d'un centre de promotion de l'entreprise (CPE) à Atyrau (Kazakhstan), une ville située sur la côte Caspienne. ce projet a été conçu dans l'optique de répondre à une demande croissante d'un meilleur accès aux services sociaux et aux opportunités d'auto-emploi au sein de la population locale. Le centre aide au renforcement des capacités et à la diversification des petites et moyennes entreprises dans une économie locale de plus en plus dominée par l'industrie du pétrole et du gaz.

Le CPE a pour objectif de :

- Renforcer les capacités des petites et moyennes entreprises (PME) à Atyrau;
- Apporter un appui-conseil entrepreneurs;
- Identifier des projets recevables et faciliter l'appui financier offert par les programmes des bailleurs mis en œuvre à Atyrau;
- Effectuer des opérations de micro-crédit,
- Favoriser les partenariats public/privé

Le CPE a servi de point focal aux bailleurs de fonds internationaux appuyant des PME. Actuellement, la majorité des programmes et des charges de personnel des CPE sont financés et appuyés par le PNUD, même si l'objectif à long terme du centre est de devenir autonome à partir de 2004, en s'affranchissant de l'aide du PNUD.

A ce jour, ce CPE a :

- Mis en place des services conseil aux entreprises, avec le personnel du projet qui est devenu l'un des principaux éléments du dispositif de promotion de l'entreprise à Atyrau;
- Apporté une assistance-conseil à plus de 980 clients et appuyé l'élaboration de plus de 239 plans d'affaires, dont 71, d'une valeur de deux millions de dollars, ont été approuvés pour être financés,
- Favorisé la création de 500 nouveaux emplois à travers les nouvelles entreprises;
- Créé une nouvelle ONG locale dénommée « Business Contact » pour assurer la continuité des activités des entreprises au-delà de leur lancement appuyé par le PNUD,
- Publié un annuaire des entreprises d'Atyrau et plusieurs autres documents sur l'entreprenariat et la gestion financière.

Le CPE ambitionne d'étendre le projet aux les régions voisines et de

Etude de Cas 28 : (suite)

créer une pépinière d'entreprises à Atyrau.

Pour de plus amples information, contactez Natalya Maximchuk, contact pour le projet du PNUD, à l'adresse, natalya.maximchuk@undp.org <http://www.undp.kz/projects/>

Etude de cas 29 : Un Centre Régional De Promotion de l'Entreprise, Nueva Viscaya, Mexico

Nueva Viscaya est une région peu peuplée du Mexique, composée de 21 municipalités. Les principales industries de la région ont fait faillite au début des années 90, suite à la chute des prix des métaux et du bois. Par la suite, les plus petits secteurs ont connu un déclin, plongeant le pays dans un marasme économique. Au milieu des années 90, les entrepreneurs de Nueva Viscaya lancèrent une réponse communautaire à la crise, à travers l'élaboration d'une stratégie régionale de développement économique. Une composante clé de la stratégie a été l'établissement d'un partenariat avec l'Université Autonome de Chihuahua, située dans la principale ville de Parral.

L'Université a travaillé avec les entrepreneurs locaux pour créer le Centro de Investigación del Desarrollo Económico y Tecnológico (CIDEyT) (Centre Recherche du Développement Economique et Technologique), un centre de promotion de l'entreprise doté d'un budget limité.

Le CIDEyT offre des services non financiers, principalement ceux à moindre coût, aux entreprises et des ressources humaines/formation aux nouvelles entreprises et celles en pleine croissance. Les services non financiers sont devenus pertinents dans le contexte mexicain, en partie, parce que les établissements bancaires pratiquaient des taux d'intérêt particulièrement élevés, toute chose qui représentait un obstacle réel à la croissance de la plupart des micro, petites et moyennes entreprises. Le CIDEyT est situé à Parral, et est ouvert aux entreprises de la région. Néanmoins, le CIDEyT doit son succès principalement à ses programmes où des associés de la communauté des hommes d'affaires se sont illustrés pour offrir des services hors site. Le CIDEyT offre, entre autres, les programmes suivants:

- Diagnostic initial des besoins des entreprises et des opportunités liées au marché;
- Planification stratégique des entreprises;

Etude de Cas 29 : (suite)

- Gestion des technologies;
- Gestion financière;
- Etudes de marché;
- Appui à la mise en page des publications sur le DEL; et
- Stages d'acquisition de compétences.

Au cours de sa première année d'existence, le CIDEyT a enregistré la création de 600 emplois et servi plus de 900 entreprises. Soixante de ces entreprises ont élaboré des plans stratégiques avec l'appui du centre. Au cours des cinq années à venir le centre compte contribuer à la création de 3.000 nouveaux emplois et poursuivre ses prestations de services non-financiers.

Source:

Mazza, Jacqueline and Manuel Parga Muñoz.

A Regional Strategy for Business Growth through Non-Financial Services: the Case of Nueva Viscaya, Mexico

Pour de plus amples information,

ILO

<http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/papers/nueva26.htm>

Références

United Nations Industrial Organization Business Advisory Center Web site
<http://www.unido.org/en/doc/4197>

Amacia Business Development Center 14 Camp Road, Kingston 4Tel: 876-928-5161-5 Fax:
876-928-8628Visit: <http://www.jbdc.net/>

Sri Lanka Business Development Center - <http://www.lanka.net/slbdc>

Revitalisation physique, infrastructure et aménagement du territoire

Action 15. Investissement dans les infrastructures physiques

Actions connexes : Mise à niveau simple de la zone d'activité de l'entreprise locales/mise en valeur du paysage urbain ; Pépinières ; Centre de formation, Centres de Promotion des Petites Entreprises ; Centre Ville/ Valorisation des zones commerciales, promotion du tourisme durable, relations ville–campagne.

Résumé

L'investissement dans les projets d'infrastructure matérielle vise à améliorer le patrimoine bâti. Ces projets visent souvent à accroître l'efficacité économique (ex : transport) et/ou la qualité de la vie (ex : eau, égout, énergie) qui rendent la localité plus vivable et donc plus favorable à la création et à la croissance des entreprises. La médiocrité de l'environnement matériel et le manque d'infrastructures ont souvent un impact négatif sur la capacité de développement économique d'une ville.

Les problèmes d'infrastructures incluent un faible accès à l'eau potable, un faible approvisionnement en électricité, une gestion inadéquate des déchets solides, un mauvais état des routes, un système de transport public limité, des bâtiments commerciaux délabrés, une mauvaise qualité de l'habitat et les taudis. La pollution va souvent de pair avec le manque d'infrastructures et crée des problèmes de santé publique liés à ce phénomène. Dans les cas de pauvreté extrême, il faudrait d'abord la mise en place d'infrastructures de base pour répondre aux besoins essentiels des populations, avant la poursuite de toute initiative en faveur du développement économique

La revitalisation matérielle ne requiert pas forcément l'exécution de grands projets coûteux (par exemple la construction d'autoroutes), mais pourrait commencer à petite échelle à travers, par exemple, des programmes d'embellissement (un petit parc sur un terrain inutilisé), le pavage du trottoir par une main d'œuvre locale, ou la rénovation de constructions privées (voir Action 7 : Réaménagement simple des zones d'activités économiques locales/ réfection des bordures de rues). Dans les lieux où les municipalités ne disposent pas de ressources pour faire face aux problèmes d'infrastructures, les partenariats public/privé peuvent souvent permettre d'apporter des solutions. Le fait de commencer par de petits projets permet également à la municipalité d'acquérir de l'expérience en matière d'investissement dans les infrastructures et dans les programmes de mise à niveau; ce qui sera d'un grand apport au moment de passer à des projets de plus grande envergure. Ce type d'investissement inclue généralement les projets et les programmes suivants :

- ❑ La construction ou l'amélioration des principales voies d'accès
- ❑ Le renforcement et l'extension des systèmes de

- télécommunications;
- Le renforcement du chemin de fer pour le transport des personnes et des biens;
- L'aménagement, l'amélioration et/ou l'extension de l'aéroport local;
- L'aménagement, l'amélioration et/ou l'extension du port local;
- L'aménagement, l'amélioration et/ou l'extension des sites et bâtiments industriels, qui pourrait impliquer des actions allant de la plantation de quelques arbres à l'aménagement paysager complet ou la construction complète de nouveaux parcs scientifiques;
- L'aménagement, l'amélioration et/ou l'extension des sites et bâtiments commerciaux (pour magasins et bureaux) ;
- L'amélioration de la disponibilité de l'eau industrielle et potable;
- L'amélioration et/ou l'expansion du système d'évacuation des eaux usées
- La mise à niveau des installations industrielles obsolètes ou abandonnées;
- L'amélioration et/ou l'extension des systèmes d'approvisionnement en énergie;
- Amélioration de l'environnement;

Assurer la réussite de l'investissement dans les infrastructures matérielles

Analyse de la localité

L'investissement dans les infrastructures matérielles implique souvent des projets à coûts élevés qui peuvent avoir un impact positif ou négatif considérable sur la région. La mise en œuvre de ces projets doit être précédée d'une étude complète. L'analyse doit être intégrée à une planification de l'occupation des terres et une étude complète d'impact doit être menée, du point de vue technique, social et environnemental. Les retombées positives peuvent alors être multipliées et les impacts négatifs évités ou minimisés et, dans certains cas, compensés. Dans le Manuel, l'Étape 3 (Analyse de la situation) offre une bonne opportunité d'étudier l'économie locale.

Lier les projets à la santé et à la sécurité publiques

La revitalisation matérielle est quelquefois plus réussie lorsqu'elle est associée à d'autres activités de promotion de la communauté, par exemple, si une partie d'une ville est à genoux du fait de la criminalité, une amélioration de la situation sécuritaire doit être accompagnée d'une rénovation des bâtiments. D'autres combinaisons peuvent s'opérer entre la gestion des eaux de pluies et la création d'un parc et d'espaces de récréation, ainsi que la production alimentaire en milieu urbain.

Réduire le gaspillage

Des processus de passation de marchés transparents et des entreprises de construction fiables garantissent l'exécution des travaux avec un minimum de gaspillage.

Explorer les partenariats public/privé (Voir Action 22 : Partenariats)

Les partenariats public/privé peuvent créer de nouvelles opportunités de financement des projets d'amélioration et de revitalisation des infrastructures. Par exemple, les entreprises locales pourraient être disposées à conjuguer leurs forces pour investir dans l'embellissement des rues (nettoyage, plantation d'arbres, embellissement des façades des immeubles) lorsqu'elles réalisent qu'un meilleur cadre physique attire plus de clients et qu'elles peuvent avoir beaucoup plus d'acquis en travaillant ensemble plutôt que seules. Selon le type et la situation géographique de l'infrastructure, elle peut être réalisée à travers des ensembles de petits contrats avec les entreprises locales et également en partenariat avec les populations locales.

Encourager la participation de la communauté

L'implication de la communauté peut contribuer à garantir la mise en œuvre du projet à son profit et à éviter qu'il serve de prétexte à la démolition des taudis ou au délogement de familles établies depuis longtemps. La participation des collectivités locales dans la planification, la gestion et la mise en œuvre des projets d'amélioration accroît leurs chances d'éviter des effets négatifs comme la démolition des taudis et permet d'amorcer immédiatement la réduction de la pauvreté en termes de création d'emplois, en plus de l'amélioration des conditions de vie et de l'environnement de travail.

Choix des technologies

Le choix des technologies dans la mise en œuvre des projets doit être envisagé dans le contexte de la localité. Les infrastructures peuvent non seulement améliorer l'environnement de travail et le cadre de vie, mais constituent également, en elles-mêmes, un énorme potentiel de création d'emplois. Pour les pays ayant un taux de chômage ou de sous-emploi élevé et des ressources limitées, il serait plus approprié d'opérer des choix moins onéreux à travers l'utilisation de la main d'œuvre locale.

L'avantage d'inclure des débats sur le choix technologique est qu'au moins deux fois plus d'emplois peuvent être créés avec à la clé une garantie de la qualité et une réduction probable des coûts.

Bénéfices pour la communauté

- ❑ Meilleur cadre de vie
Le renforcement des infrastructures et la revitalisation matérielle améliorent le cadre de vie des riverains.

Les infrastructures peuvent accroître la liberté de mouvements (ex : routes, ports, chemin de fer), améliorer la situation sanitaire (ex : eau potable) et élever le niveau général de bien-être (électricité disponible et accessible). Par ailleurs, le renforcement des infrastructures peut attirer l'investissement et créer de nouveaux emplois. De bonnes infrastructures et un cadre de vie plaisants peuvent également attirer des touristes et des investisseurs étrangers.

- ❑ Favorise la création d'emplois et stimule l'économie
Les infrastructures visent normalement à accroître l'efficacité économique et les opportunités. Des emplois sont créés non seulement en engageant les populations locales pour des projets de travaux publics mais également à travers l'établissement d'entreprises locales dans les zones revitalisées.
- ❑ Amélioration du bien-être des pauvres
Aussi longtemps que le développement des infrastructures ne sera pas strictement destiné au milieu des affaires et prendra en compte certaines contraintes structurelles liées à la pauvreté, il pourra améliorer les conditions de vie et le bien-être des pauvres à travers des retombées économiques et non-économiques positives.

Obstacles et Défis

- ❑ Etablissement de partenariats solides
L'investissement matériel peut être entravé au niveau des communautés où il n'existe pas de partenariat fonctionnel entre les différents acteurs, surtout entre les secteurs privé et public.
- ❑ Accès aux capitaux financiers
L'investissement dans les infrastructures nécessite un accès à des sources de capitaux financiers, même si les dépenses peuvent être réduites grâce à une bonne planification financière.
- ❑ Cherté et possibilité de corruption
L'investissement physique peut s'avérer très coûteux et par conséquent, susciter, chez les maîtres d'oeuvre et les responsables des projets, des velléités de pots-de-vin. Au meilleur des cas, les grands projets d'infrastructures publiques mal gérés ont tendance à dépasser les coûts prévus.
- ❑ Effets très néfastes sur l'habitabilité urbaine et sur les populations
Comme dans plusieurs villes des pays industrialisés dans les années 50 et 60, la rénovation des villes peut avoir des effets dévastateurs sur les populations locales, si l'approche adoptée est de créer de grands projets d'infrastructure qui impliquent la démolition totale des vieux quartiers, la perte de patrimoines et le déplacement

des riverains. De plus petits projets peuvent souvent contribuer significativement à la rénovation urbaine tout en permettant d'éviter les pièges d'une rénovation de grande envergure.

❑ Développement isolé

L'un des défis majeurs de la revitalisation des infrastructures est l'intégration des projets d'infrastructure dans le cadre de l'aménagement du territoire et de la planification du développement communautaire.

❑ Absence d'évaluation d'impact

Sans une véritable évaluation d'impact, le projet peut toujours s'avérer inutile ou occasionner des coûts sociaux, environnementaux et d'ingénierie élevés même s'il est intégré.

❑ Négligence des besoins des pauvres

Les populations pauvres et marginalisées sont souvent déplacées par les grands projets d'infrastructures ou subissent le plus d'effets négatifs, car elles n'ont ni la capacité ni le pouvoir de faire en sorte que leur problèmes soient pris en charge.

Etude de cas 30 : La Société de Rénovation de la ville de Kingston, Kingston, Jamaïque

La Kingston Restoration Company (KRC) (Société de Rénovation de la ville de Kingston) a été créée en 1983 en tant que "Entreprise privée dotée d'une mission publique". Au départ, elle s'est focalisée sur les projets de rénovation urbaine dans le centre-ville de Kingston, une zone qui avait été dévastée par des émeutes et une récession économique. Au fil des années, plusieurs bâtiments avaient été détruits par le feu ou abandonnés et beaucoup d'entreprises avaient quitté la ville. Le premier grand projet de la KRC a été le "Inner Kingston Development Project", projet de développement du centre urbain de Kingston, financé en partie par USAID (à hauteur de 6,9 millions de dollars américains) et par des fonds privés (10 millions de dollars américains). L'objectif était de remettre en état le centre urbain de Kingston au profit de l'industrie légère et des différentes activités commerciales, avec l'espoir que l'investissement et la création d'emplois suivraient.

A ce jour, le montant de l'investissement privé est 3,75 fois plus élevé que celui de l'investissement propre de la KRC, la valeur des parcelles a été multipliée par deux, 6.234 emplois ont été créés, 15.420 m² d'espace industriel et 16.165 m² d'espace commercial aménagés, les façades des bâtiments situés sur les principales voies publiques, améliorées. Des subventions ont servi à financer le repavage, la construction de bancs publics, la plantation d'arbres et l'embellissement de la façade des bâtiments, créant ainsi un environnement plus alléchant pour attirer davantage de clients dans la zone. Les marchands locaux ont également contribué financièrement à l'embellissement des façades.

Etude de Cas 30 : (suite)

En plus de plusieurs projets non liés aux infrastructures, les autres projets sont, entre autres, la rénovation de la Knitting Mills, un vieux complexe industriel tombé en ruines. Après la rénovation des locaux et l'obtention d'un bail à long terme, la KRC a réussi à vendre le bâtiment à plus de 15% de sa valeur à une entreprise privée qui le loue à présent à des particuliers. Les promoteurs ont fait de même pour plusieurs autres bâtiments, contribuant à la relance de l'économie et à la conservation du patrimoine.

La KRC a également mis en place un programme de subventions à la rénovation qui aide les exploitants de petites entreprises et de petites propriétés immobilières à rénover ces biens. Le programme rembourse 20% du coût des rénovations générales et 50% de celui des rénovations de façades. Si le bâtiment revêt une valeur particulièrement historique, 25% du coût des rénovations sont remboursés. Jusqu'ici, 57 bâtiments ont bénéficié de ce programme.

De telles initiatives contribuent également à redorer l'image d'antan de Kingston aux yeux des touristes. Par le passé, les publications touristiques sur le marché nord américain mettaient les touristes en garde contre la destination Kingston pour des raisons d'insécurité et de criminalité, mais aujourd'hui elles estiment que la ville est sur le point de boucler un ambitieux programme de relance. Il est même question, aujourd'hui, que la ville redevienne un point d'escale pour les bateaux de croisière, qui avaient pourtant arrêté de débarquer à Kingston, du fait de sa mauvaise réputation.

Pour plus d'informations, consultez :

www.kingstonrestoration.com

Kingston Restoration Company Ltd.

e-mail : krc@infochan.com

Tel : 876 924 9434 ou 876 922 3126-7 / Fax : 876 922 0054

Etude de cas 31 : Projet d'embellissement de trottoirs, Tunuyán City, Argentine

Avec une population de 42.000 habitants, Tunuyán City (Argentine) avait un réseau routier très médiocre et des systèmes d'évacuations d'eaux usées et d'infrastructures hydrauliques limités. Sur les 568 rues de la ville, 371 n'étaient pas pavées et environ 50 % de celles pavées étaient en très mauvais état.

Avec un prêt de la 'Inter-American Bank of Development' (IDB), la municipalité a lancé un programme de travaux publics, destiné à paver les rues. Ce projet avait pour objectifs d'améliorer la qualité de vie des populations, réduire les inondations à travers le renforcement de la gestion des eaux de ruissellement, réduire la pollution par la poussière, réduire les coûts d'entretien des véhicules, réduire les coûts supportés par la municipalité dans le cadre de l'entretien des routes en terre et améliorer les réseaux de communication dans la ville. Une partie du projet comprenait l'extension des infrastructures hydrauliques et de gaz aux quartiers en même temps que le pavage des rues.

Ce projet a abouti à la création de plusieurs emplois locaux à travers le processus de construction, à l'amélioration du réseau des transports et les opportunités économiques se sont multipliées à travers la ville avec l'extension des réseaux hydraulique et du gaz.

En plus d'améliorer le cadre de vie, le projet a renforcé l'image de la municipalité aux yeux des habitants, amélioré les relations sociales et de classes et augmenté la valeur des propriétés dans les zones viabilisées de la ville.

Pour plus d'informations visitez :
<http://www.bestpractices.com>

Références

Pour plus d'informations sur l'OIT, visitez : <http://www.ilo.org/eiip>.

The World Bank — Infrastructure
1818 H Street, N.W. Washington, DC 20433 U.S.A. Tel : (202) 473-1000 Fax : (202) 477-6391 <http://www.worldbank.org/infrastucture/>

Action 16. Grappes d'entreprises

Actions connexes : Politique et règlement, Marketing, Pépinières, Investissement dans les infrastructures matérielles, Parcs Industriels/d'entreprises/scientifiques, Coopératives, Partenariats, Mécanismes de coopération institutionnelle

Résumé

Le concept de grappe d'entreprises renvoie à des sociétés opérant dans des secteurs d'activités similaires ou liés, situés à l'intérieur d'une même zone. Les grappes peuvent aider les entreprises, toutes tailles confondues, à profiter des économies d'échelle (les avantages économiques pouvant découler d'une augmentation de l'intensité de la production dans une activité économique donnée, dans des domaines comme le transport, la recherche, le marketing) et le recrutement d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Par ailleurs, une grappe d'entreprises peut aider à fournir des infrastructures et des services d'appui aux entreprises. Ces besoins sont plus faciles à satisfaire collectivement lorsque toutes les entreprises d'une grappe exercent des fonctions similaires ou liées.

Les grappes basées sur le type de produit sont fréquentes dans les zones rurales (ex. : la production alimentaire), tandis que les grappes sectorielles dans les secteurs manufacturier et de la distribution sont plutôt répandues dans les zones urbaines. Les marchés classiques fonctionnent souvent sous forme de grappes, avec des producteurs de biens similaires et des métiers (ex : bijoutiers, tailleurs) qui s'installent côte à côte.

Les relations qui lient les membres d'une grappe d'entreprises peuvent varier, et ces sociétés peuvent travailler en collaboration. Certaines grappes fonctionnent sous forme de chaînes de production horizontalement intégrées, c'est-à-dire que les entreprises situées non loin les unes des autres se chargent de différentes étapes de la production. A titre d'exemple, voir l'étude cas 32, qui traite des villages industriels et d'artisanat au Vietnam. Une grappe comprend souvent les activités allant de l'avant production à l'après production. Elle peut également créer des avantages dérivés, à travers la création d'un marché pour les services d'appui et industries similaires, pouvant servir d'autres industries attirées par une grappe. Par exemple, une grappe de firmes automobiles peut constituer l'endroit idéal pour les ateliers de réparation.

La création de grappes d'activités économiques dans une zone peut être un moyen efficace de promotion de l'entreprise et de la croissance économique locale la grappe est adaptée aux conditions locales et prend en considération les compétences et les débouchés locaux. Les grappes peuvent souvent aider à lutter contre la pauvreté, comme dans l'étude de cas 34, qui s'intéresse à celles des exploitants de la noix de coco en Indonésie.

Plusieurs grappes d'entreprises ayant obtenu du succès se sont développées naturellement au fil du temps, en réponse à des

conditions d'ordre historique ou liées au marché, mais pour d'autres, le développement a été favorisé par l'appui de l'Etat et par des politiques publiques favorables. L'exemple le plus célèbre d'une grappe d'entreprises est sans doute la Silicon Valley, située en Californie, aux Etats-Unis, qui constitue un important centre de l'industrie du matériel et des logiciels informatiques.

Assurer la réussite des grappes d'entreprises

Mettre en place des politiques de renforcement des grappes d'entreprises

La promotion des grappes d'entreprises peut être favorisée et renforcée à travers la réglementation et les incitations fiscales, la réglementation du découpage territorial et des autres avantages liés à la position géographique, qui peuvent être généralement mis en valeur à travers les politiques.

Comprendre et s'appuyer sur les conditions et opportunités de marché existantes

Il est important de comprendre et de profiter des avantages concurrentiels d'une localité plutôt que d'essayer de reproduire l'exemple d'autres industries couronnées de succès ailleurs. Par exemple, beaucoup de villes d'Asie et d'Amérique du Nord considèrent la création de grappes d'industries de haute technologie comme la clef de la croissance économique, même si elles ne disposent pas forcément d'une main-d'œuvre qualifiée ou des entreprises innovantes nécessaires pour garantir le succès d'une industrie high-tech. En cherchant à copier le succès des grappes d'industries high-tech d'ailleurs, ces villes pourraient négliger les industries pouvant enregistrer un grand succès si elles sont soutenues et développées.

Dans tout le processus de développement économique local, il existe plusieurs opportunités d'identification des conditions du marché et des industries les plus susceptibles de réussir dans l'économie locale ou régionale, surtout lorsqu'une évaluation de l'économie locale est entreprise (voir Etape 3 (Analyse de la situation) du Manuel et Etape 3 de la Boîte à outils).

Elaborer une stratégie économique régionale de promotion de la production locale

Les acteurs du DEL doivent identifier et comprendre les modèles de croissance à long terme envisagés pour la zone prévue pour l'établissement de la grappe d'entreprises, car les stratégies de développement économique régionales peuvent aider à éviter les risques de concurrence interne négative entre des entreprises étroitement liées. Une stratégie régionale peut identifier la façon dont les industries complémentaires pourraient tirer profit de leur proximité les unes des autres. Une telle planification aide à fournir les capacités requises pour permettre à différentes organisations de travailler ensemble efficacement.

Diversifier les entreprises et les industries de la grappe

La diversification peut se réaliser à travers la mise au point de produits ou services différents ou complémentaires au sein d'une grappe. Cette tâche peut souvent se réaliser avec les mêmes matières premières et les mêmes les capitaux que la grappe utilise pour ses activités principales. La diversification permet d'éviter que la grappe se spécialise à outrance et devienne ainsi vulnérable aux petites fluctuations de l'économie et à la concurrence nationale et internationale. Dans le même temps, il est important de préserver la spécialisation générale d'une grappe (ex. : le high-tech).

Doter la grappe d'infrastructures et d'équipements de base

Le succès d'une grappe dépend de bons rapports internes et externes et de réseaux de communications pour faciliter les mouvements des produits. Le secteur tertiaire est également mieux soutenu par de bonnes infrastructures (routes, eau, évacuation des eaux usées, etc.).

Bénéfices pour la communauté

- ❑ Appui à un environnement d'affaires empreint de créativité et d'esprit d'entreprise qui favorise la collaboration et l'innovation
Lorsque les entreprises se constituent en grappe, plusieurs effets positifs et imprévisibles peuvent découler de leur réseau ainsi créé et de leur collaboration. Les entreprises peuvent travailler ensemble à la mise au point d'un produit, à la distribution, au marketing, à la recherche et au financement, entre autres. Par ailleurs, grâce à leur force collective, elles peuvent influencer plus efficacement les politiques publiques que lorsqu'elles agissent séparément.
- ❑ Attraction d'une main-d'œuvre qualifiée vers la communauté d'activité de la grappe
La main-d'œuvre s'oriente toujours vers les zones concentrant des entreprises opérant dans leur domaine particulier. Les grappes d'entreprises offrent généralement de l'emploi dans une industrie particulière et dans des secteurs connexes, toute chose qui attire la main-d'œuvre ayant des compétences pour ces activités.
- ❑ Réaliser des économies d'échelle
Les grappes d'entreprises peuvent aider les petits producteurs à réaliser des économies d'échelle, par exemple pour les contrats de transport et d'exportation. Elles permettent également d'aider les entreprises à réduire leurs coûts de transport, à mettre en place des infrastructures adéquates et à profiter de plusieurs autres avantages. En général, ces bénéfices aident à réduire la pauvreté.

Obstacles et Défis

- ❑ Concurrence interne négative
Une concurrence ardue entre producteurs peut intervenir lorsqu'une grappe est peu diversifiée et lorsque les producteurs essaient d'offrir le même produit ou le même service. Les petits producteurs et/ou les industries artisanales peuvent particulièrement être vulnérables.
- ❑ Absence de diversification
Une grappe diversifiée est, par nature, plus forte qu'une grappe non diversifiée. Cette situation s'applique particulièrement aux grappes basées sur des produits, en raison de la nature fluctuante des cours mondiaux des produits.
- ❑ Utilisation de politiques appropriées
Le découpage territorial, les incitations fiscales ou d'autres politiques en matière de politiques peuvent être employés pour promouvoir le développement des grappes d'entreprises. Ces politiques devraient être élaborées non seulement en fonction de la grappe elle-même, mais également en tenant compte des intérêts de communauté tout entière. Certaines règles pourraient défavoriser les membres à faible revenu d'une communauté et nuire au secteur informel, surtout lorsque certaines entreprises et activités économiques bénéficient de faveurs spéciales au profit de leur expansion. Cette situation peut être nuisible à plusieurs égards, y compris le fait d'entraver la contribution de l'économie informelle au succès de la grappe au sein de la communauté. Pour en savoir plus sur l'économie informelle, voir action 28 (Appui à l'économie informelle).
- ❑ Réticence ou incapacité à changer
Dans beaucoup de cas, les entreprises membres d'une grappe peuvent être incapables ou peu disposées à entrer dans de nouveaux secteurs économiques, même lorsque cela en vaut la peine, parce qu'elles mènent des activités économiques dans lesquelles elles se sont spécialisées depuis longtemps.
- ❑ Ignorance des conditions du marché ou des avantages locaux d'exercer des activités économiques à la mode
De tels défis sont souvent notés dans certains secteurs de l'industrie de haute technologie qui sont soit vides, soit devenus ce qu'il convient d'appeler des « atelier de misère high-tech ». De telles grappes d'entreprises deviennent en réalité des unités d'assemblage de production qui vivent d'une main-d'œuvre bon marché.

Étude de cas 32 : Villages artisanaux et industriels, Vietnam

Les villages artisanaux et industriels (VAI) du Vietnam ont contribué à hauteur de 41% au PIB du pays et employé 64% de la main d'œuvre industrielle en 1999, selon la Banque mondiale. En général, les villages artisanaux et industriels se transforment en grappes lorsque tout un village se spécialise dans la production d'un produit particulier. Il existe plusieurs types de villages artisanaux et industriels au Vietnam, y compris ceux qui produisent des biens et d'usage courant, tels que les ciseaux, les couteaux, les paniers et les nattes, et ceux qui produisent des produits culturels et de décoration, comme les meubles en bois incrustés, les statuaires, la broderie et les bijoux. Une autre grande catégorie de villages artisanaux et industriels assure la production de produits finis industriels. Les villages artisanaux et industriels développent souvent un processus de production horizontale interne avec différents villageois responsables de différentes étapes de la production. D'autres types de villages artisanaux et industriels mettent au point des industries de transformation alimentaire et de matériaux de construction ou se spécialisent dans le recyclage.

La réintégration du Vietnam dans l'économie mondiale s'est accompagnée d'une relance fulgurante de la demande de produits d'art et d'artisanat traditionnels, en partie parce que ces articles ne sont plus produits en quantité suffisante dans d'autres pays. Par conséquent, la croissance des villages artisanaux et industriels a été impressionnante.

A Ha Tay, une province située non loin de Hanoi dans le Nord du Vietnam, la valeur de la production des 88 villages artisanaux a connu une hausse de 17% en 1995 et de 26% en 1996, avec la création de 80.000 emplois. Les villages artisanaux et industriels, à eux seuls, représentaient 90% de la valeur de la production industrielle du secteur non public de la province. Les 58 villages artisanaux de la province de Bac Ninh ont employé 34.000 personnes et en 1997 représentaient 74% de l'industrie non publique.

Il n'y avait pas que des industries traditionnelles. Sur environ 500 villages artisanaux situés dans le delta de la Rivière Rouge, la moitié a établi sa spécialisation au cours des 20 dernières années. Par exemple, le village de Minh Khai, situé à la sortie de Hanoi, a mis au point une industrie de recyclage du plastique. En 1999, il existait environ 340 ateliers dans le village, assurant l'approvisionnement, le traitement et la commercialisation des matières plastiques de conservation d'eau, ainsi que la production de pellicules et de sacs en plastique.

Les grappes d'entreprises ont beaucoup contribué au développement des villages artisanaux et industriels au Vietnam. Un autre

Étude de cas 32 : (suite)

facteur de leur succès est qu'elles sont situées à proximité des principales villes du pays ou sur des voies qui les relient aux centres urbains, ce qui facilite la distribution de leurs produits aussi bien au Vietnam qu'à l'étranger. Les domaines de spécialité différents d'un village à l'autre permettent de réaliser des économies d'échelle en rassemblant les activités économiques des différentes familles.

Pour plus d'information consultez :

World Bank. Vietnam: Preparing for Take-off? Hanoi, 1999:

www.worldbank.org.vn/data_pub/reports/Bank1/rep6/pfto001.htm

Étude de cas 33 : La grappe agroalimentaire/biotechnologie, Saskatoon, Canada

La grappe agroalimentaire/biotechnologie de Saskatoon est l'une des grappes en matière de biotechnologie les plus célèbres au monde. Elle fonctionne depuis plus de 20 ans comme centre de recherche sur le génome végétal et animal. Quatre centres de recherche en biotechnologie sont situés non loin de l'université, dont la faculté d'agriculture de l'Université de Saskatchewan, le Centre de Recherche de Saskatchewan (SRC), le Western College of Veterinary Medicine (WCVI), l'Agriculture and AgriFood Canada (AAFC) et la National Research Council Plant Biotechnology Centre (NRC-PBC). Au centre de cette grappe, se trouve l'Innovation Place Research Park, une structure de recherche lancée en 1981.

Jusqu'en 2002, ce parc abritait 115 entreprises et comptait 2.000 employés. La proximité du parc avec l'université de Saskatchewan et les autres institutions de recherche facilite les échanges de connaissances au sein de la grappe. Le parc a la structure d'une entreprise et la réglementation publique a favorisé son expansion. Il est situé au sein de la grappe et joue un rôle très important dans les échanges d'informations.

Cette grappe a connu une croissance soutenue au cours de ces dernières années. Elle est impliquée dans plusieurs projets liés à la génomique animale et végétale, qui peuvent déboucher sur différents produits à valeur ajoutée. En 2002, le NRC-PBI a mis en place une nouvelle structure de pépinières de partenariats industriels (la branche Partenariats Industriels de NRC-PBI). Par ailleurs, l'AAFC a été ouverte il y a seulement six ans (en 1998), une preuve supplémentaire de la croissance de la grappe. Cette dernière a permis la constitution d'un véritable creuset de main-d'œuvre en biotechnologie dans la région et toutes les entreprises et structures de l'Etat

Étude de cas 33 : (suite)

qui en sont membres bénéficient de plusieurs types d'économies d'échelle.

Le développement continu de la grappe s'inscrit dans le cadre d'un plan stratégique quinquennal conçu par le Conseil National de la Recherche, créé dans le but de promouvoir le développement des grappes dans le secteur de la technologie.

Sources :

Conseil National de la Recherche, Canada

<http://pbi-ibp.nrc-cnrc.gc.ca/en/bdo/saskatoon.htm>

<http://www.pbi-ibp.nrc-cnrc.gc.ca/en/bulletin/2002issue3/index.htm>

The Competitiveness Institute/ L'Institut de la Compétitivité

<http://www.competitiveness.org/article/articleview/87/1/8/>

Étude de cas 34 : La grappe des exploitants de la noix de Coco, Sulawesi, Indonésie

Sulawesi Nord, la partie méridionale de l'île de Sulawesi, est l'une des plus grandes régions productrices de noix de coco de l'Indonésie. La noix de coco représente 70% des plantations de Sulawesi Nord et la moitié de la population active travaille dans cette grappe. En outre, les petits producteurs avec deux ou moins d'hectares de terre représentent 96% des plantations. Les recettes générées par la noix de coco représentaient entre 40 et 80% des revenus des ménages en 1998, ce qui suscite chez les acteurs du DEL en Indonésie l'intérêt de promouvoir des grappes dans ce secteur. La mise en place d'une grappe de la filière coco à Sulawesi Nord a été entreprise dans le cadre du Programme de développement économique local de l'Indonésie, appelé "Kemitraan Bagi Pengembangan Ekonomi" (KPEL). Certains facteurs de succès de la grappe de la filière coco étaient les suivants :

- Importante demande, notamment un potentiel de marchés d'exportation;
- Opportunités d'introduction de produits dérivés (ex : les produits alimentaires dérivés de la noix de coco);
- Opportunité de générer des revenus pour les ménages à faibles revenus;
- Gros potentiel de croissance économique (ex : effet multiplicateur du développement);
- Fort potentiel d'adoption d'une vision commune au sein des membres de la grappe.

Étude de cas 34 : (suite)

Le KPEL a adopté une stratégie à plusieurs volets pour développer la grappe, notamment :

- La création d'autres liens au profit du développement des produits dérivés;
- L'autonomisation des producteurs;
- L'échange d'informations sur le marché;
- La diversification;
- La mobilisation de l'appui de l'Etat.

Les principaux bénéfices du KPEL sont :

- La facilitation de partenariats entre les entreprises et les producteurs;
- La valeur ajoutée à l'étape production, à travers l'appui technique et la mise au point de produits dérivés,
- L'augmentation des revenus des ménages des producteurs;

Pour plus d'informations, consultez :

Partnership for Local Economic Development (KPEL): Experiences and Lessons for Poverty Alleviation.

<http://www.kpel.or.id>

PARUL-KPEL

<http://www.parul-led.or.id/>

Références

Clusters Institute for Strategy and Competitiveness
<http://www.isc.hbs.edu/>

The Competitiveness Institute/ L'Institut de la Compétitivité
www.competitiveness.org

Banque mondiale
<http://www.worldbank.org/urban/led/helmsing.html>

Action 17. Eco-parcs Industriels/ Commerciaux/ Scientifiques

Actions connexes : Politique et réglementation, Groupe d'acteurs chargés de la mise en œuvre, Mise à niveau simple des secteurs d'activité locaux, Pépinières, Investissement dans les infrastructures matérielles, Grappes d'entreprises, Coopératives, Partenariats, Mécanismes de coopération Institutionnelle, Investissements étrangers directs, Investissements internes.

Résumé

Les parcs éco-Industriels/commerciaux/scientifiques sont des terrains spécialement réservés et/ou découpés pour des usages ou des activités particulières. Les parcs ressemblent beaucoup aux grappes, à la différence qu'ils sont souvent définis plus sur la base de leurs infrastructures et de leur utilisation de la terre que les grappes.

La création de parcs est habituellement une entreprise impliquant les secteurs public et privé et par laquelle le gouvernement et les entreprises privées investissent pour des objectifs spécifiques, tels que la création d'emplois au niveau local, le développement de certains secteurs et l'attraction de l'investissement étranger et intérieur. Les parcs peuvent coordonner les actions entre les entreprises, en réduisant les coûts, mais ils ont également besoin d'une planification poussée et peuvent impliquer des risques financiers significatifs pour les acteurs, surtout dans le court terme.

Parmi les différents types de parcs, les parcs éco-industriels (PEI) ont suscité un très grand intérêt au cours des dernières années, parce qu'ils tentent d'attirer les entreprises qui peuvent travailler ensemble pour améliorer leurs performances environnementales et économiques. L'objectif explicite de toutes les entreprises d'un PEI est d'accroître leur efficacité dans l'utilisation des matières premières, de réduire les déchets, de conserver l'énergie et les ressources hydrauliques et de juguler les contraintes liées au transport. Dans beaucoup de cas, les PEI sont conçus en fonction de l'écologie industrielle, un système par lequel les déchets des différentes entreprises sont utilisables dans les activités de production d'autres entreprises. L'étude de cas 6 examine un PEI bien connu à Kalundborg (Danemark), spécialisé dans l'échange de déchets et de matières.

Assurer la réussite des Parcs éco-industriels/commerciaux / scientifiques

Comprendre l'économie locale

Pour élaborer un plan de parc à long terme, les acteurs doivent comprendre les caractéristiques de l'économie locale, afin d'identifier les raisons pour lesquelles certaines entreprises et/ou activités devraient être situées les unes près des autres. L'Étape 3 du Manuel, intitulée Analyse de la situation, offre l'opportunité d'analyser l'économie locale, et l'Étape 3 de la Boîte à outils décrit quelques

méthodes permettant de mener cette analyse.

S'installer dans une zone appropriée

La situation géographique est un aspect important de la réussite d'un parc. Les parcs nécessitent l'accès à une grande variété de biens, de services, de réseaux et d'équipements de transport. Plusieurs parcs ont tendance à se situer à la périphérie des villes, où ils peuvent disposer d'un espace ouvert, accéder à la zone urbaine et aux réseaux de transport, souvent par voie terrestre et maritime.

Offrir des incitations aux investisseurs

Des mesures incitatives peuvent être prises dans le cadre d'un programme bien conçu visant à inciter les entreprises à investir et à s'installer dans le parc. Des dégrèvements fiscaux, des systèmes de prêts et d'autres mesures financières sont possibles et devraient être envisagées, à condition d'être économiquement faisables et adéquats à bien des égards.

Utiliser le découpage territorial dans le cadre de la création des parcs

Le découpage territorial est un important moyen de rendre certaines zones favorables à certains usages. Par exemple, l'étude de cas 4 traite du parc scientifique de Haidian à Beijing, qui a été créé partiellement à travers le découpage effectué par l'Etat pour les besoins de la fabrication et du commerce.

Comprendre le marché et les liaisons techniques

Pour assurer la réussite d'un parc, les acteurs doivent savoir quelles entreprises marchent bien ensemble et pourquoi, en prenant en compte les avantages et les ressources de l'économie locale. Cette démarche s'applique à tous les types de parcs et exige souvent une bonne connaissance des liens économiques et techniques. Par exemple, dans le PEI de Kalundborg, au Danemark, des accords ont été signés entre une raffinerie de pétrole et une centrale électrique pour l'échange des déchets et des produits sous-produits, parce que ces entreprises ont identifié avec succès la façon d'échanger leur déchets de manière rentable (voir Etude de cas 6).

Définir une vision à long terme

Les avantages économiques, sociaux et/ou environnementaux de la création d'un parc pourraient prendre du temps pour se matérialiser. Il est donc important que les acteurs du DEL aient une vision à long terme. Quels sont les objectifs du parc ? Pourquoi certaines entreprises et/ou activités sont-elles incluses dans le parc ? Plusieurs de ces questions peuvent être abordées dans les une à quatre du Manuel (Définition d'une vision).

Accords entre les acteurs

Il peut être utile de créer un groupe de mise en œuvre des acteurs pour coordonner les actions entre les différents acteurs d'un projet de création d'un parc (voir Action 2 (Groupe de mise en œuvre des acteurs) et Action 22, Partenariats). En outre, les acteurs doivent rédiger un protocole d'entente et des accords connexes pour aider à clarifier leurs responsabilités.

Envisager les options d'intégration de concepts éco-industriels

Il existe différentes approches de réduction des impacts des parcs sur l'environnement, une situation porteuse d'avantages économiques considérables. Par exemple, l'étude de cas 5 décrit le parc de technologie durable de Cape Charles en Virginie, aux États-Unis, qui comprend un bâtiment écologique conçu pour réduire au minimum l'utilisation de l'électricité et de l'eau. Avec les technologies environnementales, les programmes de conservation, les systèmes d'échanges de déchets et de matières et d'autres mécanismes, les parcs disposent de plusieurs options.

Bénéfices pour la communauté

- ❑ **Création d'emplois locaux**
Les parcs peuvent aider à créer des emplois au niveau local. En plus des emplois directs, certains de ces emplois sont créés pour la coordination des interactions entre les entreprises du parc ; d'autres sont créés à travers les effets d'entraînement que produisent les parcs au sein des industries connexes s'y étant installées.
- ❑ **Renforcement des partenariats**
En cherchant à intégrer les activités des entreprises locales de façon mutuellement bénéfique, les parcs peuvent aider à développer et à renforcer des partenariats entre les acteurs du DEL. Dans certains cas, des activités spécifiques requises dans le parc (ex. : collectes des déchets) pourraient être coordonnées de façon efficace par des groupements d'entreprises travaillant ensemble. Par ailleurs, cela pourrait faciliter les échanges d'informations.
- ❑ **Augmentation des revenus de la communauté**
Les parcs peuvent générer ou préserver les revenus de plusieurs façons, en grande partie à travers des actions coordonnées et des économies d'échelle, parce que les entreprises pourraient bénéficier d'une réduction de leurs charges d'exploitation, des coûts liés aux infrastructures et d'un accès plus facile à une main-d'œuvre qualifiée. Par conséquent, les parcs couronnés de succès tendent également à attirer plus facilement l'investissement.
- ❑ **Protection de l'environnement et utilisation efficace des ressources**

La plupart des parcs, les PEI en particulier, peuvent aider à réduire les coûts de production à travers une utilisation efficiente des ressources et des déchets. Ils rapprochent également les entreprises des ressources dont elles ont besoin. A leur tour, les entreprises locales pourraient mettre au point des produits plus compétitifs.

Obstacles et défis

❑ Risques

La mise au point de services en amont de la demande peut être risquée en raison de l'incertitude des tendances futures du marché et du niveau élevé de collaboration et de confiance requis entre les différentes entreprises, dont plusieurs pourraient n'avoir jamais envisagé de travailler ensemble précédemment. En outre, certaines entreprises pourraient devenir trop dépendantes des autres.

❑ Expertise technique

Il faut une expertise technique pour trouver les moyens de mise en œuvre d'un parc, or certaines entreprises peuvent ne pas disposer de toute les informations requises pour une prise de décision adéquate et les liens créés au sein d'un parc pourraient ne pas être reproductibles dans un autre.

❑ Mise en place d'une assiette fiscale viable

La création d'un parc est souvent fondée sur la volonté de fournir des infrastructures et un système efficient de prestations de services aux entreprises, avec des taux d'imposition réduits ou égaux. Cette situation pourrait s'avérer financièrement impossible sur le long terme, même si les incitations fiscales sont souvent utilisées pour attirer les entreprises. Celles-là et d'autres incitations devraient être envisagées selon leur faisabilité.

❑ Délocalisation d'entreprises installées dans d'autres zones

Dans certains cas, les parcs peuvent sembler créer des d'emplois, alors qu'en réalité, les entreprises se délocalisent des zones urbaines voisines pour s'y installer, simplement dans le but de tirer profit des éventuels allègements fiscaux, du réseau des transports et bien d'autres avantages. En réalité la création d'un parc peut faire perdre aux économies urbaines et/ou rurales voisines d'importantes entreprises, sans pour autant créer de nouveaux emplois.

❑ Maintien de la confiance et la motivation

Pour que des acteurs s'engagent dans un quelconque type de collaboration, ils doivent se faire confiance et être convaincus de la pertinence d'une action collective, étant donné le temps, l'énergie, le financement et les risques qu'implique la création d'un parc. Cette situation est particulièrement importante parce que le potentiel économique d'un parc pourrait nécessiter beaucoup de temps pour

se réaliser.

Une façon d'entretenir la confiance des acteurs consiste à leur faire prendre connaissance d'une évaluation des risques impliqués, qui seront normalement compris après une analyse de la situation (Étape 3 du **Manuel**). Une autre stratégie consiste à rédiger des accords de collaboration, tel que souligné précédemment.

Étude de cas 35 : Zone de Haute technologie de Haidian, Beijing, Chine

Haidian est un parc de technologie de pointe situé à Pékin. C'est un centre important de développement de logiciels, de recherche en informatique et de production de pièces d'ordinateur. Cette zone précédemment agricole abrite 6.700 entreprises de haute technologie et a généré 17,8 milliards de dollars de revenus en 2000. La transformation de la zone s'est opérée en fonction de la politique publique. L'endroit se prêtait parfaitement à la recherche en technologie de pointe, en raison du nombre élevé d'universités et d'instituts de recherche (Haidian compte 68 universités et 213 centres de recherche). Plusieurs entreprises y ont été créées dans les années 80, par exemple Fangzhen Jituan de l'université de Pékin en 1986 et Legend Computers, devenue une des plus grandes entreprises de la Chine.

Stimulé par les allègements fiscaux municipaux stratégiques, le développement s'est accru de façon spectaculaire dans les années 90. A l'exception de Legend Computers, les entreprises de Haidian sont en général petites ou moyennes. Leur succès semble être le résultat des grappes, qui favorisent un environnement concurrentiel sain. Les entreprises ont pu apprendre les techniques de gestion les unes des autres et améliorer ainsi leur qualité et service. Bien que les entreprises de la grappe réalisent des profits, elles réalisent rarement un chiffre d'affaires assez consistant pour se développer rapidement. Cela signifie qu'aucune de ces entreprises n'a pu dominer le marché et contraindre d'autres entreprises plus petites à la faillite. Cette état de faits semble être en partie une conséquence logique de la concurrence sur le marché à travers cette grappe, mais s'explique également par la politique de l'Etat, qui a empêché les grandes multinationales d'entrer et de dominer le marché.

Pour plus d'informations, contactez :

*Haidian Science Park A7, Baishiqiao Road, Haidian District, Beijing, China,
100081 Tel : 86 10 6891 5118, Fax : 86 10 6891 5214
<http://www.zhongguancun.com.cn/en/default.asp.htm>*

Etude de Cas 36 : Parc de technologie durable de Cape Charles, Cape Charles, Etats-Unis

Situé sur la Baie de Chesapeake à Cape Charles, en Virginie, aux Etats-Unis, le Parc de technologie durable de Cape Charles se développe depuis 1995. Il est situé dans une combinaison de zone franche, de zone de commerce extérieur et dans une HUBzone (zone commerciale historiquement sous-exploitée), qui accorde d'importants avantages fiscaux à ses entreprises. Avant la création du parc, le site n'était quasiment pas utilisé.

Le parc a été conçu pour attirer les entreprises dont les performances en termes de protection de l'environnement sont jugées élevées et un système de points permet d'évaluer celles qui y évoluent. Elles sont notées sur la base de critères économiques, environnementaux et sociaux. Toutes les entreprises du parc sont véritablement basées à Building One, le principal bâtiment du parc. Conçu comme un bâtiment écologique, il a pour objectif de réduire la consommation d'électricité et d'eau. Le bâtiment est équipé, par exemple, de panneaux photovoltaïques pour produire de l'énergie solaire, d'installations pour contrôler la qualité de l'air à l'intérieur, de lucarnes pour l'éclairage naturel et de pavés poreux pour réduire le ruissellement des eaux de pluie.

Les futurs bâtiments du parc seront conçus de la même façon que Building One. A l'exception de ce bâtiment, les surfaces du parc sont également conçues pour réduire l'impact sur l'environnement. Le parc s'étend sur une superficie de 20,2 hectares dont 10 sont totalement préservés pour des zones humides et pour la faune et la flore. L'eau de pluie est recueillie et régulièrement filtrée pour être canalisée vers les zones humides.

*Pour plus d'informations, visitez le site de
Cape Charles Sustainable Technology Park :
[http:// www.sustainablepark.com](http://www.sustainablepark.com)*

Etude de Cas 37 : l'écologie Industrielle à Kalundborg, au Danemark

Le parc éco-industriel de Kalundborg, au Danemark, est l'exemple d'écologie industrielle appliquée le plus célèbre et le plus suivi au monde. Kalundborg est situé à 121 kilomètres de Copenhague, dans l'Ouest du Danemark. Depuis les années 70, les entreprises ont découvert qu'elles pouvaient économiser de l'argent et réduire les déchets à travers des transactions par lesquelles les déchets d'une entreprise sont utilisés par une autre. En somme, une panoplie de dispositions d'échange d'énergie et de matières ont été mises en place.

Au début, ces relations visaient à économiser de l'argent en cherchant des usages rentables des déchets industriels, mais les entreprises de Kalundborg ont commencé à reconnaître et à exploiter les avantages environnementaux de cette collaboration dans les années 90. Les cinq principaux partenaires du parc industriel de Kalundborg sont :

- Asnæs Power Stationa — une centrale à charbon d'une capacité de 1.500 mégawatts;
- Statoil Oil Refinery — une importante firme productrice de pétrole au Danemark d'une capacité de 3,2 millions de tonnes par an;
- Gyproc — une usine de Placoplatre, produisant 14 millions de m² de panneau de revêtement en gypse par an; et
- Novo Nordisk — une société internationale de biotechnologie avec un chiffre d'affaires annuel de plus de 2 milliards de dollars US.

La cité de Kalundborg fournit du chauffage à distance à ses 20.000 habitants et de l'eau aux ménages et aux entreprises. Du début à la fin des années 70, ces entreprises ont signé plusieurs accords d'échange de déchets et de sous-produits. Bien qu'une grande variété d'accords soient toujours en vigueur, le plus important reste celui lie la Centrale Electrique d'Asnaes et Statoil Oil Refinery, une raffinerie de pétrole. La centrale électrique fournit de la vapeur à la raffinerie, qui à son tour, l'approvisionne en gaz combustible, en eau usée traitée et en eau potable. L'excédent de combustible fourni par la raffinerie remplace une partie du charbon qui, autrement, serait utilisé par la centrale.

Pour plus d'informations, contactez :

*Indigo Development . 26 Blachford Court, Oakland, California, US 94611
Tel : (510) 530-6521 Fax : (510) 530-7498*

Références

Industrial/Business/Science/Eco-Parks

Indigo Development <http://www.indigodev.com/>

RTI International www.rti.org

Smart Growth Online www.smartgrowth.org

The Sustainable Communities Network <http://www.sustainable.org/>

Action 18. Mise à niveau du centre-ville et des zones d'activités économiques

Actions connexes : Projets de démonstration, Mise à niveau simple des centres d'affaires/Amélioration du paysage urbain, Marketing, investissement dans les infrastructures matérielles, L'aménagement d'ensemble, Promotion d'un tourisme durable

Résumé

La mise en valeur de centre urbain est un ensemble d'actions destinées à améliorer le centre d'affaires d'une ville pour mieux appuyer le développement économique. La mise en valeur d'un centre d'affaires se fonde sur l'importance économique et symbolique que revêt un centre urbain dynamique pour les entreprises et les habitants. Un centre urbain diversifié et dynamique est important pour la compétitivité d'une localité et pour la fierté des populations.

Un aspect important de la mise en valeur d'un centre urbain est la création d'un pôle de développement économique. Cet objectif peut se réaliser en partie à travers de simples actions comme la plantation d'arbres le long des rues du centre urbain, l'amélioration des panneaux et enseignes des rues ou l'installation de mobiliers urbains « sous marque », à travers lesquels l'embellissement des rues et autres travaux d'amélioration portent un logo symbolisant la revitalisation du centre urbain (Voir Action 7 : Réaménagement simple des zones d'activités économiques locales/ réfection des bordures de rues L'amélioration du mobilier urbain peut également appuyer un autre aspect de cette action, qui est de faciliter davantage l'accès des piétons aux quartiers commerciaux du centre-ville et de mettre en œuvre des mesures de fluidification de la circulation. Davantage de piétons peuvent également être attirés vers le centre-ville par le renforcement de la sécurité à travers une meilleure conception, une meilleure gestion de la circulation, ainsi que l'amélioration de l'éclairage public et le renforcement de la présence de la police. Ces actions peuvent appuyer le développement économique en animant la vie urbaine et en créant des quartiers administratifs et commerciaux attirant beaucoup de visiteurs et clients.

Un centre urbain amélioré peut également contribuer à la réalisation d'objectifs environnementaux comme la réduction de l'expansion urbaine tentaculaire. En favorisant la densité et la polyvalence du cœur de centre urbain, les services de transport peuvent également être améliorés, ce qui renforce son attractivité en tant qu'un cadre de vie et de travail. Comme dans toute action de DEL, il est important de conjuguer les avantages potentiels de cette action avec d'autres actions pour obtenir des résultats stratégiques.

Assurer la réussite de la mise en valeur des centres urbains/d'affaires

L'effondrement matériel d'un centre urbain est souvent un indicateur de difficultés économiques à plus grande échelle. Cet effondrement

devient souvent le catalyseur d'une vision et d'un projet DEL nouveaux. La compréhension des causes de l'effondrement permet d'assurer l'efficacité du projet de mise en valeur du centre urbain.

Envisager une variété d'alternatives

La mise en valeur peut s'opérer de plusieurs façons, selon les types de mise en valeur nécessaires. Ces derniers doivent être identifiés après une analyse de la localité (voir l'étape 3, Analyse de la situation, du Manuel). Comme souligné précédemment, certaines améliorations peuvent être nécessaires pour renforcer la sécurité ou l'attractivité et d'autres pour rendre les espaces publics plus accessibles et plus fréquentables. Une fois les besoins d'amélioration compris, il est plus facile de déterminer les changements nécessaires.

Impliquer tous les acteurs (voir Action 22 : Partenariats)

Pour assurer la réussite des centres urbains d'affaires, il faudrait une coopération entre les différents acteurs qui y interviennent, dont l'administration locale, les sociétés de transit, la chambre de commerce, les associations d'entreprises locales, les associations de riverains, l'office local du tourisme, et dans certains cas les structures en bordure d'eau, etc. (voir Etape 2 : Acteurs et participation, dans le Manuel). En général, le centre urbain est le cœur symbolique d'une communauté. Par conséquent, les changements apportés à cette zone doivent refléter les objectifs et l'identité de cette communauté pour garantir des résultats économiques positifs.

Mise en valeur graduelle

La mise en valeur des centres urbain/d'affaires est une activité à long terme. Les petits projets entrepris tôt peuvent générer de l'engouement et une plus grande participation publique, ce qui pourrait conduire à de meilleurs résultats en matière de DEL (voir Action 3 : Projets Pilotes). Un autre aspect important de cette action est de mettre en œuvre un suivi et une évaluation adéquats pour faire en sorte que les efforts de mise en valeur produisent un maximum d'avantages pour le DEL.

Création d'emplois locaux

La mise en valeur d'un centre urbain a un important potentiel de création d'emplois locaux. Des contrats d'aménagement doivent être attribués aux organisations locales autant que possible, ce qui pourrait avoir des retombées positives sur toute campagne locale d'achats (voir Action 6 : Marché locaux).

Bénéfices pour la communauté

❑ Création d'emplois locaux

La mise en valeur des centres urbains peut attirer de

nouveaux investissements et créer de nouveaux emplois dans les communautés.

- ❑ **Augmentation de l'assiette fiscale**

La mise en valeur des centres urbains peut accroître l'assiette fiscale de plusieurs façons. D'abord, des mises en valeur appropriées peuvent attirer plus d'entreprises vers une zone et accroître le niveau de revenu des entreprises existantes. Deuxièmement, les améliorations matérielles peuvent accroître la valeur sous-jacente des terres, ce qui, dans la plupart des systèmes fiscaux, augmente les impôts sur les parcelles. L'augmentation des recettes fiscales peut servir à financer d'autres projets de mise en valeur de centres urbains ou d'autres initiatives DEL.
- ❑ **Plan de développement à long terme**

Des projets de mise en valeur de centre urbain bien planifiés et bien ciblés qui accroissent l'activité économique peuvent fournir une base économique durable à des plans de rénovation urbaine plus inclusifs.
- ❑ **Renforcement de la sécurité du centre urbain et accès à l'espace économique plus équitable entre les sexes**

Des mises en valeur de centre urbain comme l'amélioration de l'éclairage public et d'autres initiatives de prévention de la criminalité par l'aménagement du milieu (PCAM) peuvent sécuriser davantage les quartiers avec pour effet une fréquentation de la zone par un nombre plus élevé de personnes. L'animation des rues peut renforcer le sentiment de sécurité chez l'ensemble des membres de la communauté, surtout les femmes. En ayant un souci de sécurité publique dans la conception de mises en valeur de centre urbain, les acteurs peuvent élargir l'accès des femmes à ces zones, enrichissant ainsi le tissu économique de la communauté.

La prévention de la criminalité par l'aménagement du milieu (PCAM) et les autres efforts y afférents peuvent accroître de façon significative la sécurité des piétons.

Pour de plus amples informations sur la PCAM, consulter les références.

Obstacles et défis

- ❑ **Déplacement des populations**

Le succès de la mise en valeur des centres urbains peut avoir des effets négatifs sur les populations déjà économiquement marginalisées. Il faut veiller à réaliser une politique de logements à long terme pour différents niveaux de revenus dans le centre urbain. Cette démarche est primordiale dans le maintien d'un cadre culturel animé et diversifié qui propulse davantage le développement économique.

- ❑ **Déplacement des entreprises**
 La viabilité à long terme de l'économie nécessite une certaine mesure de stabilité. Ainsi, il est important d'atténuer les changements résultant de la mise en valeur du centre urbain et qui pourraient porter préjudice aux entreprises existantes. Par exemple, dans le passé, certains centres urbains avaient construit des centres commerciaux de type banlieue en leur sein, ce qui a eu des impacts négatifs sur les marchands qui ne pouvaient pas y participer. De façon significative, les acteurs économiques évoluant dans le secteur informel comme les marchands ambulants, pourraient figurer parmi les plus menacés par ces changements.
- ❑ **Distinguer identité citoyenne et image de marque**
 Plusieurs projets de mise en valeur de centre urbain sont soutenus par de grandes sociétés cherchant à se faire connaître. Ce phénomène peut souvent être un partenariat mutuellement bénéfique, par exemple dans le cadre du changement de nom de complexes sportifs et autres lieux citoyens. Cependant, pour garantir leur succès à long terme, il faut s'assurer que les projets de mise en valeur des milieux urbains répondent aux attentes et souhaits de toute la communauté.
- ❑ **Coûts financiers**
 La mise en route d'un projet de mise en valeur d'une ville peut non seulement nécessiter beaucoup d'organisation mais aussi l'investissement d'importants capitaux. Dans les cas où le financement serait insuffisant, il est important de cibler des zones spécifiques où des résultats immédiats peuvent être obtenus, afin de gagner de l'ampleur et obtenir des financements pour des actions de mise en valeur de plus grande envergure.
- ❑ **Consensus et collaboration**
 La recherche de consensus entre différents acteurs peut être difficile et peut entraver le processus de mise en valeur, surtout lorsqu'un cofinancement est requis entre différents acteurs des secteurs public et privé.
- ❑ **Expertise professionnelle**
 Dans beaucoup de cas, les ressources financières nécessaires à la mise en valeur d'un centre urbain dépassent la capacité de financement à court terme d'une municipalité. Certaines collectivités locales comme Suisen City, en Californie (voir Etude cas 39 ci-dessous), ont eu recours au marché financier à travers des emprunts obligataires municipaux pour financer les projets de mise en valeur de centre urbain. Cette option nécessite une évaluation rigoureuse des implications financières du projet envisagé, mais également une parfaite maîtrise du marché obligataire. Très souvent, cette démarche nécessite le recours à une expertise externe dans la mise en œuvre du projet, ce qui augmente les coûts et la complexité de cette action.

Étude de cas 38 : Projet de Conservation des quartiers, Mount Rainier, États-Unis

Les habitants de Mount Rainier, Maryland, ont lancé un projet DEL à gestion communautaire visant la mise en valeur du centre urbain autour d'un grand carrefour situé sur la Voie 1, géré par le Maryland State Highway administration (MSHA), la structure qui gère le trafic dans cet État. En plus de ses objectifs économiques, le projet a intégré des aspects environnementaux et des objectifs sociaux dont la réduction de la criminalité, la création d'un sentiment d'appartenance à un lieu et la réduction des problèmes de pauvreté au niveau local

En travaillant avec la ville de Mount Rainier et la MSHA, les citoyens ont formé un groupe de travail chargé d'identifier les principaux aspects d'intervention du projet, sa portée, la collecte d'informations, la mise en œuvre et le suivi. (Pour des conseils spécifiques sur la façon de mettre en œuvre ce type de projet, consultez Modules 1 à 4 du **Manuel**).

En utilisant plusieurs types de techniques d'activités communautaires de proximité, dont les journées portes ouvertes, les ateliers et les bulletins d'information, le groupe de travail des citoyens a pu susciter un grand intérêt pour le projet et assurer un consensus entre les différents acteurs impliqués. Les acteurs étaient, entre autres, des groupements d'entreprises locales, l'administration locale, des riverains et plusieurs structures étatiques.

Enseignements tirés

À la clôture du projet, les acteurs ont été unanimes à reconnaître que ce processus a permis de tirer plusieurs enseignements et qu'il représente un progrès par rapport aux pratiques antérieures en matière de planification. Les participants ont convenu que le processus aurait pu se poursuivre plus facilement, si tous les acteurs concernés avaient été impliqués depuis le début.

Le projet a enregistré un succès, après plusieurs ratés, seulement en impliquant tous les acteurs concernés et en sollicitant l'expertise externe comme les artistes de design urbain pour parvenir à une véritable vision communautaire.

Le projet a également eu comme conséquence plusieurs avantages concrets qui continuent d'influencer positivement le développement économique local de Mount Rainier. Ces retombées sont entre autres :

- Création d'une zone de centre urbain et d'une zone industrielle urbaine par le comté de Prince George

Étude de cas 38 : (suite)

- Création d'un comité de Revue de la conception par la ville pour évaluer les plans des sites selon des directives établies par le projet;
- Adoption par la ville de nouvelles réglementations sur les enseignes, en vue d'améliorer l'esthétique dans tous les centres d'affaires;
- Création d'une association de gestion du développement commercial par les chefs d'entreprises locales;
- Prêts accordés à plusieurs entreprises par le Service de l'habitat de Maryland et le Programme de promotion de l'entreprise de quartier pour le développement communautaire;
- Désignation de Mount Rainier comme l'un des cinq quartiers Gateway Arts de Maryland;
- Les récents résultats comprenaient l'expansion de la coopérative alimentaire locale et l'inclusion de plusieurs nouvelles entreprises, dont un studio de danse, une librairie, un café et un marché de produits latino-américains.

*Pour plus d'informations, contactez : City Hall One Municipal Place Mount Rainier, Maryland, US 20712 Tel : 301-985-6585
Fax : 301-985-6595 <http://www.mountrainiermd.org/>*

Étude de cas 39 : Suisun City, États-Unis

Avec une population de 27.000 habitants, la ville de Suisun est située entre San Francisco et Sacramento. Depuis 1970, la population a été multipliée par dix, un développement qui s'opère en grande partie dans un contexte caractérisé par une faible densité, une utilisation intensive de la terre et une expansion tentaculaire de la ville.

Parallèlement à la croissance rapide enregistrée dans les zones plus récentes de la ville, il y eut une période d'abandon et de désinvestissement dans le centre urbain traditionnel de la ville portuaire de Suisun. En 1982, le service de l'urbanisme de la ville a lancé un processus de participation de la communauté pour faire face à la décrépitude grandissante du centre urbain, mais à partir de 1988, la ville de Suisun a été classée dernière à l'issue d'une enquête menée par le San Francisco Chronicle sur la qualité de vie des communautés de la zone de la Baie.

En 1989 une nouvelle dynamique de mise en valeur du centre urbain et de DEL a été lancée à travers un engagement inclusif conclu avec les populations locales. Une vision définie, la ville s'est engagée dans divers partenariats avec les organisations externes et reformé

Étude de cas 39 : (suite)

ses structures de gestion interne pour améliorer la communication et l'échange de connaissances à l'intérieur de la municipalité. Ayant établi une vision publique pour le projet avec l'engagement des habitants et entrepris des réformes internes pour améliorer l'efficacité de l'administration locale, la ville a émis des obligations pour un financement par surcroît d'impôts d'une valeur de 58 millions de dollars US destiné au projet de mise en valeur du centre urbain, acheter des propriétés en ruine situées en bordure d'eau et construire des infrastructures afin d'aider à réaliser la vision du centre urbain. Pour garantir le remboursement des obligations, le surcroît de taxes accompagnant ces obligations a été étendu à toute la communauté de la ville de Suisun et n'a pas été seulement confiné dans ce centre urbain en cours de rénovation.

Par ailleurs, pour juguler le risque financier lié aux obligations, la ville a dû travailler activement pour trouver des entrepreneurs qui prennent en charge les risques accrus en matière d'aménagement qui accompagnent tout modèle novateur de mise en valeur d'une ville, même si celui-ci n'a pas été expérimenté. Ainsi, la ville a créé des programmes de zones d'encouragement des entreprises qui comprenaient des conditions d'acquisition de titres fonciers négociables pour les terrains appartenant à la ville, des exonérations de droits d'agrément et d'autres incitations pour assurer l'aménagement du nouveau centre urbain.

Le projet a réorienté avec succès le développement vers la zone située dans le secteur riverain du centre urbain tout en générant des fonds pour aider à protéger les zones humides naturelles situées aux abords de la ville. Des projets culturels comme un nouvel hôtel de ville et un théâtre, ainsi que l'accès aux espaces piétons et dans le secteur riverain ont attiré des habitants et des acheteurs vers la zone.

Pour plus d'informations contactez :

City of Suisun City

701 Civic Center Blvd.

Suisun, CA, US 94585

Tel : (707) 421-7300

Fax : (707) 421-7366

Site web: <http://www.suisun.com/>

Références

International CPTED Association
Mr. Barry Davidson
Executive Director
International CPTED Association
Box 13, Site 17 RR2
Strathmore AB T1P 1K5
Canada
<http://www.cpted.net/default.html>

The City of Vancouver
Gastown Heritage Management Plan
453 West 12th Avenue
Vancouver, BC, Canada V5Y 1V4
<http://www.city.vancouver.bc.ca/commsvcs/planning/heritage/gastown.htm>
planning@city.vancouver.bc.ca

Heritage Incentives for Gastown, Chinatown and Hastings Street
<http://www.city.vancouver.bc.ca/commsvcs/planning/heritage/incentives.htm>
planning@city.vancouver.bc.ca

Downtown Research and Development Center
28 West 25th Street, 8th Floor
New York, New York US 10010
<http://www.downtowndevelopment.com>

Action 19. Aménagement d'ensemble

Actions connexes : Groupe d'acteurs chargés de la mise en œuvre, Etude et Analyse, Publications sur le DEL, Marketing, Investissement dans les infrastructures matérielles, Mise en valeur de centre urbain, Partenariats.

Résumé

Le concept d'aménagement d'ensemble se réfère au fait d'associer l'aménagement du territoire à la fourniture d'équipements ou de fonds au profit de la communauté. Pour faciliter l'aménagement d'ensemble, les administrations locales autorisent généralement les promoteurs immobiliers à construire dans des zones rentables sur la base des liens entre cette action et l'investissement dans les quartiers pauvres. Ce type de rapprochement a été dicté par le succès limité des projets de réaménagement urbain de grande envergure; il est plutôt sensible aux réalités locales et axé sur le marché. L'aménagement d'ensemble est conçu comme une action provisoire dans le processus d'aménagement, qui oriente l'investissement vers l'appui aux objectifs de DEL.

L'aménagement d'ensemble permet de fournir des services communautaires et de réduire les effets néfastes des nouveaux aménagements. Ces effets peuvent déplacer des entreprises et des emplois vers une autre localité et réduire l'offre de logements abordables. Les administrations s'en servent pour limiter ces effets, en plus de créer des opportunités de DEL. Ce système peut aider à réduire la pauvreté, en garantissant la construction de nouveaux logements abordables, la disponibilité de l'espace commercial pour les petites entreprises et des ressources financières pour les programmes communautaires, ainsi que des établissements sociaux tels que les garderies d'enfants.

L'aménagement d'ensemble existe sous plusieurs formes. Il peut être imposé en tant que réglementation obligatoire pour obtenir l'autorisation de développer des espaces, ou à travers des négociations ad hoc avec les administrations locales, les entrepreneurs privés et les groupements de riverains de la localité. Quelle que soit la façon dont elle est administrée, l'aménagement d'ensemble est fondé sur le principe selon lequel toutes les parties y trouvent leur compte. Les raisons qui motivent les entrepreneurs privés à participer à ce type de rapprochement sont, entre autres, l'approbation de leurs projets, l'autorisation d'effectuer un nouveau zonage, l'autorisation d'accroître la densité de la construction et le soutien des autorités publiques à leur projet. A leur tour, les entrepreneurs privés acceptent d'apporter des fonds pour appuyer les programmes DEL ou pour construire des infrastructures sur la base d'une décision conjointe de l'administration locale et des groupements citoyens. Ces infrastructures pourraient comprendre des logements abordables, des espaces commerciaux à loyer réduit et des infrastructures éducatives. Dans certains cas, les entrepreneurs privés versent des droits aux administrations locales, qui se chargent alors de construire ces infrastructures.

En général, ces droits que paie un entrepreneur privé pour des infrastructures et des programmes communautaires sont appelés impôts spéciaux sur l'aménagement d'ensemble.

Assurer la réussite de l'aménagement d'ensemble

Déterminer des sites favorables à une construction rentable dans la circonscription judiciaire d'une administration locale

Les entrepreneurs privés ne reconnaissent les impôts spéciaux et les accords de réalisation d'infrastructures comme étant bénéfiques que si ces derniers leur permettent de réaliser des bénéfices avec leur projet initial. Si une localité est en concurrence avec d'autres pour attirer l'aménagement immobilier, il n'est pas sûr qu'un promoteur immobilier choisira de réaliser un projet dans un endroit où il lui est demandé de s'engager dans un programme d'aménagement, au détriment d'une autre qui ne lui impose pas cette obligation.

Avant qu'une administration locale n'impose d'aménagement d'ensemble, il est utile de déterminer les zones de sa circonscription judiciaire qui sont rentables et vivement souhaitables pour un aménagement immobilier. L'étude et l'analyse des conditions du marché local sont nécessaires pour obtenir cette information (voir Etape 3 (Analyse de la situation) dans le Manuel et Action 4 (Recherche et analyse). Ces informations aideront les administrations locales à déterminer si l'aménagement d'ensemble et les sites où il est applicable constituent une option viable.

Déterminer la méthode la plus appropriée pour négocier les taxes d'aménagement d'ensemble

Dans des villes comme San Francisco (voir l'étude de cas 41), ces taxes sont obligatoires pour certains types d'aménagement. Cette méthode de gestion de l'aménagement d'ensemble exige un système bien organisé pour déterminer des taxes uniformes. La réglementation des impôts spéciaux de l'aménagement d'ensemble exige que le personnel de l'administration locale effectue l'analyse financière des projets d'aménagement pour déterminer équitablement le montant pouvant en être tiré. Les administrations locales doivent également établir une réglementation sur les zones auxquelles ces impôts doivent s'appliquer. Dans certains cas, ces impôts s'appliquent à tout aménagement dans une localité, avec des montants plus élevés dans les zones les plus rentables.

L'aménagement d'ensemble peut aussi être déterminé au cas par cas à travers des débats entre les représentants de l'administration locale, les promoteurs privés et les groupements de riverains. Lorsque cette méthode est utilisée, il est important d'assurer la transparence des négociations entre les responsables de la ville et les promoteurs. La plupart des approches en matière d'aménagement d'ensemble combinent ces deux méthodes. Pour le choix d'une méthode, l'administration locale doit déterminer si le processus bénéficie d'un appui politique

et s'il peut être administré de façon transparente. De même, les administrations locales doivent évaluer, entre autres méthodes, celles permettant d'obtenir l'engagement durable de toutes les parties vis-à-vis de la réalisation des termes de l'accord.

Définir clairement la clé de répartition des ressources résultant de l'aménagement d'ensemble

Il est important que les groupements communautaires et les riverains définissent clairement leurs besoins et objectifs en matière de DEL (voir Etape 5 : Définition des objectifs dans Le Manuel). Les administrations locales et les groupements de riverains doivent évaluer quantitativement le nombre de programmes et d'équipements nécessaires pour réaliser ces objectifs. Plus clairement ces besoins sont exprimés en termes monétaires ou physiques, plus il est facile de déterminer efficacement la clé répartition des ressources dérivées de l'aménagement d'ensemble. Des mécanismes devraient alors être utilisés pour assurer une bonne mise en œuvre des programmes et des équipements. Par exemple, un compte bancaire distinct destiné uniquement aux impôts applicables à l'aménagement d'ensemble alloués au lancement d'un programme DEL. En outre, si un promoteur accepte de construire une infrastructure au profit de la communauté, les administrations locales peuvent exiger son achèvement avant la mise en location ou en vente des logements.

Les partenariats (voir Action 22 : Partenariats) et les groupes de mise en œuvre des acteurs (voir Action 2 : Groupe de mise en œuvre des acteurs) peuvent être mis à profit pour impliquer les résidents dans le processus, ce qui permet de s'assurer que les avantages de l'aménagement d'ensemble répondent aux besoins des populations locales.

Dans l'Etude de cas 40 ci-dessous, les marchands de rue de Lima, au Pérou, ont été consultés avant le lancement d'un projet de revitalisation du noyau historique de la ville. En conséquence, les marchands de rue ont accepté d'être transférés dans des espaces commerciaux formels réalisés par le promoteur, ce qui a amélioré leurs conditions de travail socio-économiques et permis de revitaliser le noyau historique de la ville.

Mettre en œuvre des procédures d'évaluation d'aménagement d'ensemble

L'aménagement d'ensemble peut prendre du temps pour être accepté et administré de façon efficace. Ainsi, l'évaluation du processus de façon régulière peut aider les administrations locales à améliorer leur approche en matière d'aménagement d'ensemble et à déterminer les avantages et les contraintes du système. Les critères que peuvent prendre en compte les administrations locales pour cette évaluation sont les suivants :

- ❑ Les implications de l'aménagement d'ensemble sur le plan juridique
- ❑ La prise en compte du marché de la promotion immobilière par la politique de liaison

- ❑ Les bénéfices attendus de cet aménagement

Bénéfices pour la communauté

- ❑ Sécurité de l'occupation des terres
L'aménagement d'ensemble peut aider à garantir aux entreprises locales la sécurité de l'occupation des terres. Dans les zones où les entreprises évoluent dans l'informel, la construction d'espaces commerciaux pour celles-ci à travers l'aménagement d'ensemble peut améliorer les conditions de travail et la sécurité.
- ❑ Amélioration du cadre physique de la localité
Les bénéfices tirés de l'aménagement d'ensemble peuvent servir à renforcer le cadre physique.
- ❑ Augmentation de la création d'emplois
L'aménagement d'ensemble peut accroître la création d'emplois dans le domaine de la construction. En plus, il peut conduire à la construction d'espaces commerciaux pour attirer, retenir et élargir les entreprises évoluant dans la localité, ce qui crée également de l'emploi.
- ❑ Offre de logements et de services abordables
Souvent, l'aménagement d'ensemble sert à la construction de logements à prix abordable. La mise à disposition de logements abordables peut doter les travailleurs d'un logement qui les rapproche des zones d'opportunités d'emplois. De même, les garderies et les programmes financés par ce type d'aménagement fournissent aux populations plus d'opportunités d'emploi.
- ❑ Favorise une économie locale plus productive
Des mécanismes de coopération institutionnelle efficace du DEL renforcent la vitalité économique de la zone qu'ils représentent.

Obstacles et Défis

- ❑ Fluctuations du marché
L'aménagement d'ensemble dépend de la disponibilité de sites rentables pour l'aménagement privés. Les fluctuations de la conjoncture du marché peuvent changer l'environnement de l'immobilier. Le succès de l'aménagement d'ensemble est négativement affecté en cas de baisse de la concurrence en matière d'aménagement dans les zones prisées. Cette situation peut saper la stabilité et la viabilité de l'aménagement d'ensemble.
- ❑ Non-respect des règles
Les administrations locales qui utilisent l'aménagement d'ensemble pourraient avoir des difficultés à s'assurer que les promoteurs privés paient leurs frais qui y sont applicables ou achèvent la construction des infrastructures.

❑ Questions juridiques

Il peut s'avérer difficile de mettre en évidence un lien entre les impôts d'aménagement appropriés et l'investissement dans la localité. Les promoteurs privés pourraient attaquer les administrations locales en justice au sujet des coûts des frais d'aménagement si leur utilisation n'est pas clairement expliquée.

❑ Dépendance excessive envers l'aménagement d'ensemble

Du fait de la nature évolutive de l'aménagement immobilier, l'aménagement d'ensemble peut servir d'action temporaire destinée à orienter l'investissement vers l'appui aux objectifs de DEL. Les administrations locales pourraient finir par dépendre excessivement de l'aménagement d'ensemble pour la compensation d'autres programmes d'allocation de fonds aux projets de lutte contre la pauvreté.

Etude de cas 40 : Délocalisation des marchands de rue, Lima, Pérou

Le noyau central de Lima, au Pérou, abritait un grand marché en plein air non contrôlé et informel, qui avait dégradé la zone et découragé l'investissement privé. Pour aider à améliorer la situation, à préserver le marché et les emplois, à créer de nouveaux espaces publics et à rénover le centre urbain, les responsables de la ville ont lancé un programme de transfert des marchands de rue vers d'autres zones commerciales plus appropriées de la métropole. Ce programme a été mis en œuvre à travers le Plan Directeur du Centre-ville de Lima, un plan global destiné à tout le centre de Lima, et comprenait la réhabilitation et la revitalisation des importants espaces publics dans le noyau historique de Lima libéré par les marchands de rue. En particulier, les objectifs du programme étaient les suivants :

- Récupérer, réhabiliter et revitaliser les espaces publics occupés par les marchands de rue;
- Améliorer la situation socio-économique de ces marchands en les encourageant à se formaliser;
- Améliorer la qualité environnementale du noyau historique;
- Discuter avec les marchands de rue et leur prodiguer des conseils sur la délocalisation et l'acquisition de locaux;
- Encourager la délocalisation progressive des marchands de rue du noyau historique;
- Mettre en œuvre des activités de réhabilitation et de revitalisation dans les espaces récupérés;
- Simplifier les conditions requises par la municipalité et les taxes promotionnelles;

Étude de cas 40 : (suite)

En fin de compte, le programme a aidé à accroître l'investissement privé dans le centre urbain, permis de revitaliser le noyau historique de Lima, amélioré les conditions de travail des marchands de rue et aidé la ville à retrouver son autorité sur le centre-ville et à renforcer ses capacités de gestion.

Source :

<http://www.bestpractices.org/cgibin/bp98.cgi?cmd=detail&id=11300&key=ElAtryrbfah>

Pour plus d'informations, contactez :

Municipalité de Lima, Tél : (511) 4-279761/4-278653

Fax : (511) 4-266080, E-mail : ahterry@munlima.gob.pe

Étude de cas 41 : Programme de logements à usage de bureaux abordables, San Francisco, USA

Du milieu des années 60 à celui des années 80, la construction de bureaux a connu un boom à San Francisco. Le développement accéléré du noyau du centre urbain a exercé des pressions sur le loyer et la disponibilité de logements abordables. Il existait un déséquilibre grandissant entre le nombre de logements abordables et les emplois disponibles. Pour faire face à ce problème, le service de l'aménagement urbain de San Francisco a lancé deux programmes de participation à l'aménagement d'ensemble : le Programme de construction de logements à usage de bureaux (OHPP) et le Programme de construction de logements à usage de bureaux abordables (OAHPP).

L'OHPP, qui est resté en place entre 1981 et 1984, était un programme provisoire qui nécessitait l'aménagement d'espaces de bureau de 4.600 mètres carrés ou plus dans le noyau du centre urbain pour construire 95 logements sur tous les 100 m où des bureaux sont construits. L'objectif était d'accroître l'offre globale de logements dans la ville, et cela a encouragé les promoteurs à construire des logements sociaux. Il a été mis en place un système de crédit par lequel plus le logement est abordable, moins l'entrepreneur doit construire. L'OHPP a permis la construction de 5.690 logements avec l'approbation de 39 aménagements de bureaux. Sur ces logements, 3.870 étaient abordables. Les promoteurs pouvaient également choisir de verser des compensations en nature au fonds fiduciaire de logement de la ville en substitution à une obligation.

Cependant, la ville a reconnu que ce programme n'avait pas permis de construire assez de logements abordables, ce qui a conduit à la création de l'OAHPP en 1985.

Étude de cas 41 : (suite)

L'OAHPP était différent de l'OHPP en ce qu'il a effectué les réalisations suivantes :

- Des conditions strictes obligeant les promoteurs à réaliser des logements abordables;
- Élimination du système de crédit;
- Un système de paiement en espèces fixe au fonds fiduciaire du logement pour surseoir à une autre obligation.

Depuis 1990, toute construction d'espaces de bureaux dépassant 2.300 mètres carrés doit correspondre à 41 logements abordables pour tous les 100 mètres carrés de construction de bureau. Le promoteur peut honorer ses engagements vis-à-vis du logement à travers la construction de nouveaux logements, la réhabilitation des logements existants ou des contributions au fonds fiduciaire du logement de la ville. Peu après 1990, le marché des espaces de bureau de San Francisco connut un ralentissement.

Cependant, l'OAHPP a livré 765 logements abordables, mobilisé des frais de substitution de 8,2 millions de dollars US et permis d'accorder des prêts de plus de 4 millions de dollars US aux projets de construction de logements à loyer abordable, de chambres individuelles et de copropriétés.

De façon générale, ces deux programmes ont permis la réalisation de plus de 4.600 logements abordables à San Francisco et assuré la construction continue de logements abordables dans le cadre du Fonds de logements abordables, même après la chute de la construction d'espaces pour bureaux dans les années 90.

Source: Office-Affordable Housing Linkage Programs - San Francisco, California

<http://www.cmhc-schl.gc.ca/en/imquaf/afho/afadv/pore/usdele/case1.cfm>

also see San Francisco Web site: www.ci.sf.ca.us/planning

Références

Using Development Levies: Canadian Mortgage and Housing Corporation
<http://www.cmhc-schl.gc.ca/en/imquaf/afho/afadv/pore/usdele/>

Lincoln Institute of Land Policy
<http://www.lincolnst.edu/index-high.asp>

Développement organisationnel du DEL

Action 20. Création d'organisations de DEL

Actions connexes : Politique et réglementation, Centres de formation professionnelle, Centre de développement des petites entreprises, Partenariats

Résumé

Les organisations de DEL se consacrent à la planification et à la mise en œuvre des actions de développement économique local. Les initiatives DEL menées par projets séparés, par des organisations distinctes avec peu ou pas de coordination, connaissent souvent, à long terme, moins de succès que celles planifiées de façon inclusive et bien coordonnées.

Pour élaborer une approche efficace, il est important d'impliquer les institutions, ainsi que les organisations gouvernementales et non gouvernementales. Les organisations productives et durables sont plus aptes à coordonner une stratégie DEL et à représenter plus efficacement ces groupes qui sont souvent sous-représentés dans la planification du développement économique. Les sociétés pour le développement communautaire, les chambres de commerces et les groupements féminins peuvent servir de base à la prise de décision pour le développement local.

Création d'organisations de DEL

Les stratégies de création et de développement d'organisations peuvent être conçues de plusieurs manières, mais le renforcement de la coopération entre les organisations communautaires, l'appui financier et le développement des compétences constituent des points clés de cette démarche. Souvent, les municipalités ont des organisations engagées dans des activités centrées sur des problématiques telles que la femme, l'environnement, les anciens combattants ou d'autres. Ces groupements peuvent avoir une variété d'intérêts dont les niveaux vont du plus bas au plus élevé et du général au particulier, dans la planification du DEL. Ils voudront, soit s'engager seulement dans une entreprise DEL particulière ou contribuer à résoudre plusieurs problématiques de DEL.

Différents individus ou groupes dans la communauté peuvent fournir un ensemble de savoirs, de compétences et de ressources pour planifier et mettre en œuvre le DEL. Souvent, la période la plus difficile pour les organisations se situe au début du processus, lorsque les stratégies DEL, les programmes publics et les organisations d'appui focalisent leurs efforts sur le soutien au lancement des activités des organisations. D'autres organisations pourraient offrir d'autres types d'aide tel que la création et le renforcement de compétences spécifiques.

Les types d'organisation qui soutiennent le DEL sont :

- ❑ Les associations d'amélioration/de promotion de l'entreprise.
Ce sont des associations commerciales locales oeuvrant ensemble pour créer un environnement plus propice aux affaires dans la communauté et/ou la municipalité. Les associations pour le développement de l'entreprise organisent les entreprises pour leur permettre d'assumer leurs responsabilités sociales définies d'un commun accord, telles que les programmes d'embellissement et les contributions aux programmes sociaux pour les groupes marginalisés, notamment les programmes de formation et les initiatives de logement.
- ❑ Les sociétés de développement communautaire (SDC)
Généralement, ce sont des organisations à but non lucratif créées pour investir dans les infrastructures publiques (logements sociaux, routes, parcs), promouvoir le développement de l'entreprise, assurer la propreté de l'environnement, attirer les investissements et soutenir d'autres initiatives pour une communauté spécifique. Elles peuvent être financées par leurs propres programmes de crédit, par le gouvernement, par d'importants bailleurs privés et/ou à travers des programmes de collecte de fonds. Les SDC peuvent évoluer à partir de centres de développement des entreprises pour devenir ce qu'elles sont, ou travailler en collaboration avec ces centres.
- ❑ Service du DEL de l'administration municipale.
Les administrations municipales désignent souvent un service existant ou créent un nouveau service destiné à s'occuper des initiatives DEL. Le choix du département qui gère ce type d'initiatives DEL peut avoir une influence importante sur le DEL. Par exemple en choisissant un service de développement économique pour diriger les activités de DEL, son expertise et ses ressources sont généralement employées pour développer le secteur privé, ce qui montre à la communauté des affaires leur importance dans le processus de DEL.
Les ressources spécifiques allouées à cette tâche peuvent considérablement influencer les décisions municipales locales. Une autre option consiste à la prise en charge de la planification du DEL par le service de la planification. Cette option facilite la combinaison des objectifs de développement du secteur privé avec les objectifs municipaux d'urbanisme tels que le transport, le logement et les services sociaux. D'autre part, l'ajout de la planification du DEL aux responsabilités du département de la planification sans les ressources appropriées peut reléguer le DEL au second plan et conduire à sa mauvaise planification. Tous les services municipaux sont fortement influencés par le climat politique du moment, ce qui les rend vulnérables aux changements de politiques brusques et à court terme.
- ❑ Comités permanents du DEL
Dans le but d'obtenir un appui politique aux initiatives de

DEL, un comité permanent du DEL peut être formé dans le cadre de la structure formelle directrice. Le comité ou la commission DEL peut aider à résoudre les problèmes de politiques relatives à ce type de développement, telles que la politique fiscale, les investissements pour le DEL initiés par le secteur public et les programmes publics de crédit destinés à cela.

Ces comités sont des structures permanentes de plaidoyer au niveau local pour le développement économique et peuvent soutenir les priorités de DEL au niveau local devant les pressions externes en matière de développement économique. Il est important que la représentation politique au sein du comité du DEL ne soit pas limitée aux acteurs de développement économique classiques tels que les milieux bancaires ; elle doit également inclure les représentants des autres secteurs tels que les personnes menant le plaidoyer pour la culture, la société et l'environnement au sein de la communauté.

- ❑ Les organisations de DEL représentant les couches marginalisées et minoritaires

Pour développer une politique de DEL équitable et à succès, il est important de consentir des efforts spécifiques pour créer des organisations qui représentent efficacement les groupes habituellement sous-représentés dans la planification et la mise en œuvre en matière de développement économique. Les femmes constituent un groupe qui a été largement exclu de la planification du DEL, mais dans plusieurs communautés, elles s'organisent en groupements féminins d'affaires et d'entrepreneurs, en groupements de micro-crédit, en plus d'autres initiatives visant à faire face à leurs besoins en matière de DEL.

De même, les minorités ethniques, les groupes économiquement marginalisés (colonies de squatteurs, marchands ambulants et de rue, jeunes) et d'autres ont créé des organisations pour défendre leurs intérêts. (voir Etude de Cas 43).

- ❑ Les chambres de commerce

Les chambres de commerce sont similaires aux associations d'amélioration des affaires puisqu'elles défendent les affaires dans la communauté. Elles oeuvrent à relever le niveau des entreprises, à défendre les entreprises locales dans le paysage politique et à établir des normes en matière d'affaires. Cependant, les chambres de commerce mènent peu d'activités d'organisation des entreprises pour une action collective visant à faire face aux problèmes sociaux.

- ❑ Autres organisations

D'autres types d'organisations envisageables pourraient inclure celles qui représentent les colonies de squatteurs ou des secteurs économiques spécifiques (agriculture, haute technologie marchands de rue), etc.

Bénéfices pour la communauté

- ❑ Facilite et soutient la mise en œuvre des stratégies DEL à long terme.
Les projets DEL qui ont connu du succès sont rarement mis en œuvre dans le court terme, mais exigent un engagement à long terme et un soutien sans faille, ce que les organisations communautaires sont en mesure d'assurer
- ❑ Fédère une grande partie de la communauté autour de la planification et de la mise en œuvre du DEL
Les projets DEL peuvent être mieux couronnés de succès s'ils sont soutenus par un plus grand nombre de partenaires, d'organismes et de bailleurs, en particulier dans le long terme, de telle sorte que la responsabilité n'incombe pas un seul groupe ou individu.
- ❑ Permet d'assurer la continuité des programmes et un appui à long terme aux stratégies DEL.
La pérennité des programmes DEL est très importante pour les projets en la matière, qui sont exécutés en plusieurs phases sur le long terme ou ceux étendus progressivement.
- ❑ Met en commun les ressources communautaires pour le DEL
Les programmes DEL peuvent être coûteux et nécessiter un important appui technique et managérial. Cependant, une bonne stratégie de développement organisationnelle peut aider à collecter les ressources et à mettre en commun les compétences, afin de faire en sorte que le programme reste bien financé et pourvu en personnel.
- ❑ Développe des politiques et des stratégies coordonnées parmi les intérêts de développement économique.
Les projets DEL couronnés de succès doivent généralement représenter un grand nombre d'intérêts de développement économique de la communauté. Ils ne peuvent pas refléter les aspirations ou les objectifs d'un seul groupe, sinon ils risquent d'éloigner d'autres groupes ou de limiter le soutien de la communauté.

Obstacles et défis

- ❑ Manque de représentation.
L'institutionnalisation du DEL peut limiter le contrôle de la communauté sur le processus de DEL si les institutions ne représentent pas la communauté dans son ensemble.
- ❑ Marginalisation.
Certains groupes peuvent être exclus si les acteurs les plus puissants et les plus prolixes prennent le contrôle des organisations.
- ❑ Lourdeurs administratives
La créativité peut être étouffée dans la normalisation d'une organisation avec des lourdeurs administratives.
Adaptabilité.

❑ Adaptabilité

Les organisations de DEL devraient être assez souples pour changer leurs mandats et objectifs, si nécessaire, en fonction du changement des besoins de la communauté.

Etude de cas 42 : Association cambodgienne des agences de développement économique local, Cambodge

Créée en 1993, l'Association cambodgienne des agences de développement économique local (ACLEDA) est un bon exemple d'ONG de développement qui soutient les initiatives DEL. Ce réseau de 14 antennes de représentations au niveau des provinces et de plusieurs autres au niveau des districts, a commencé ses activités en tant qu'ONG nationale, soutenant le développement des petites et micro-entreprises, mais est devenu une institution de financement pour les pauvres. Actuellement, l'Association offre une variété de services dont les suivants :

- Identification des opportunités d'affaires
- Formation pratique en entrepreneuriat et en gestion de petite entreprise
- Aide au montage de projets d'entreprise
- Prêts allant jusqu'à 4.000 dollars US pour l'auto-emploi, les PME et les activités agricoles
- Création de banques villageoises et de quartiers
- Facilitation de l'accès aux services de conseil technique et au crédit pour les PME
- Facilitation de l'accès à la formation professionnelle.

La politique de l'ACLEDA est dirigée par une Assemblée Générale, un Conseil d'administration, un Comité exécutif et un Conseil technique. Chacun des antennes a un directeur technique et un personnel qui soutiennent les petites et micro entreprises dans les zones rurales. Chaque antenne a un Comité consultatif qui comprend les représentants d'autres organisations et guide ses politiques générales. Il y a également les Comités locaux de crédit, qui approuvent les prêts au niveau des succursales et conseillent au niveau central le Comité de gestion des tontines. Le Comité de gestion des tontines approuve les prêts supérieurs à 2 000 dollars US et conseille le Conseil d'administration en matière de finances. L'ACLEDA a reçu le soutien du PNUD, de l'OIT, du gouvernement des Pays-Bas, de l'UE, de la Caisse Française de Développement, de CAREERE, de Shell Company of Cambodia Limited, de l'UNFPA et de l'Ambassade de la Nouvelle Zélande.

Les succès de l'ACLEDA incluent les suivants :

- Les prêts non remboursés actuellement représentent plus de 19 millions de dollars de prêts à plus de 80 000 clients.

Etude de cas 42 : (suite)

- 74% des clients sont des femmes.
- 98% de recouvrement des dettes de micro-crédit et 96% de recouvrement des prêts aux petites entreprises.

En 2002, l'ACLEDA a obtenu le statut de banque spécialisée entièrement opérationnelle, tout en continuant d'apporter de l'aide financière aux pauvres.

Pour plus d'informations, contactez :

*Association of Cambodian Local Economic Development Agencies
(Association des Agences Cambodgiennes de Développement Economique Local)*

#28, Mao Tse Tung Bvd, Phnom Penh, Cambodia

Tel. : 855-23-364619/ 210812/ 214634, Fax: 855-23-364914 / 217816

E-mail : acledabank@acledabank.com.kh

<http://www.acledabank.com.kh>

Etude de cas 43 : Comité de gestion des marchands du secteur informel (ITBM), Durban, Afrique du Sud

Le commerce de rue est une composante très visible et très importante de l'économie informelle de l'Afrique du Sud. Depuis 1990, de nouvelles lois ont été votées pour donner plus de liberté aux marchands ambulants et de rue. Cependant les besoins des vendeurs ont favorisé la création d'organisations pour défendre leurs intérêts. Actuellement, un faible pourcentage des marchands ambulants et de rue sud-africains appartient à des organisations (environ 11 %), mais ces organisations se développent de plus en plus.

Un exemple patent de l'amélioration de la constitution des marchands ambulants en collectivité a été le Comité de gestion des marchands du secteur informel à Durban. En 1995, toutes les organisations de marchands ambulants de Durban ont décidé qu'elles avaient besoin « d'une seule voix » pour communiquer leurs besoins au gouvernement local ; c'est ainsi qu'elles ont créé l'ITBM. Pour adhérer à l'ITBM, il faut être marchand de rue, citoyen sud-africain, et avoir un site de commerce. L'ITBM n'applique pas de frais d'adhésion, mais dispose d'un Comité d'adhésion composé de femmes à 60 %. L'ITBM est géré et administré par des marchands de rue volontaires.

Parmi les réalisations du comité, on note l'amélioration des relations entre les marchands de rue et la police, par l'association des représentants de l'ITBM au forum communautaire de maintien de l'ordre

Etude de cas 43 : (suite)

organisé par le Quartier des affaires. L'ITBM a également organisé la campagne « Vendeurs contre la criminalité » pour décourager la criminalité entre et contre les marchands. En outre, le Comité de gestion a participé à la campagne de salubrité de Durban, qui a joué un rôle important dans le renforcement des relations entre les marchands et les autorités locales.

Mais la réalisation la plus importante a été, peut être, l'organisation, en 2000, d'un forum des représentants des marchands, une rencontre que l'ITBM utilise comme un moyen de pression, au nom des marchands de rue, afin d'améliorer les sites de commerce, les infrastructures publiques de santé, ainsi qu'un plan d'assurance pour les marchands dont les marchandises sont volées ou perdues. L'organisation cherche également à créer une banque pour le petit commerce afin d'octroyer des crédits aux marchands. Certains acquis ont été obtenus dans ces domaines et les relations entre marchands de rue et autorités locales se sont considérablement améliorées depuis l'abolition de l'apartheid. Les autorités locales ont fortement contribué au succès de l'ITBM ; elles ont renforcé l'organisation en travaillant en coopération avec elle pour améliorer les conditions de vie et le rendement du commerce de rue.

Les réalisations des organisations comme l'ITBM ont aidé à renforcer la représentation des marchands ambulants, amélioré les relations entre les marchands de rue et les autorités locales et créé un meilleur environnement pour les activités de ces marchands. Les autorités locales ont contribué à de telles réalisations, en travaillant en collaboration avec les organisations pour favoriser le changement, et en leur donnant une voix plus forte pour mener leurs propres activités.

Source:

The International Labour Organization. Street Traders and Their Organizations in South Africa. Geneva: The International Labour Organization, 2003.

www.ilo.org

Références

The ILO - Local Economic Development Agencies : international co-operation for human development, democratic economies and poverty reduction.
<http://www.ilo.org/public/english/employment/led/download/adel.pdf>.

Pour des informations au sujet du projet pilote sur les projets ADEL en Serbie et au Ghana, visitez : <http://www.ilo.org/led>

American Association of Minority Business
P. O. Box 35432
Charlotte, NC, US 28235
Tel.: (704) 376-2262
Fax: (704) 597-8486
Email: KAAMB@aol.com
<http://www.website1.com/aamb>

National Cooperative Development Corporation - India
Head office
4, Siri Institutional Area
Hauzkhas, New Delhi 110016, India.
Fax : (011) 6962370/6516032
Tel. : 6510314 & 6519247
E-mail : cdmis@ncdc.delhi.nic.in
<http://ncdc.nic.in/>

Asian Community Development Corporation
888 Washington Street, Suite 102
Boston, MA 02111-1426
Tel. : 617-482-2380
Fax 617-482-3056
info@asiancdc.org
<http://www.asiancdc.org/>

National Congress on Community Economic Development (NCCED)
1030 15th Street NW
Suite 325
Washington, DC, US 20005 Tel: 202-289-9020
Fax : 202-289-7051
1-877-44-NCCED(62233)
E-mail : ncced@ncced.org
<http://www.ncced.org>

Action 21. Coopératives

Actions connexes : Centre de Promotion des Petites Entreprises, Micro-crédit, Relations Ville-Campagne

Résumé

Une coopérative est une entreprise démocratiquement contrôlée appartenant à ses membres et visant à satisfaire un besoin économique, social ou culturel. Les Coopératives, ou « Coopés », fonctionnent selon le principe de base « un membre une voix ». Ce principe donne à tous les membres les mêmes chances de faire prévaloir leurs opinions sur le fonctionnement de la coopérative.

Les coopératives opèrent dans tous les secteurs de l'économie mondiale et peuvent produire plusieurs types de biens et services, allant des produits agricoles aux produits manufacturés, en passant par la garde d'enfant. Il existe trois principales catégories de coopératives :

1. Les coopératives de producteurs

Elles sont la propriété de fermiers, de producteurs ou de petites entreprises. Les producteurs agricoles ou les artisans créent des coopératives pour transformer, commercialiser leurs produits et se procurer des crédits, des équipements et des intrants. Dans le même ordre d'idées, les magasins de vente au détail ou les petites et moyennes entreprises organisent des coopératives pour fournir des divers articles ou des services généraux.

2. Les coopératives de consommateurs.

Ces entreprises sont la propriété de clients/consommateurs qui fournissent une large gamme de biens et services. Les coopératives appartenant aux consommateurs peuvent maintenir les prix bas pour répondre aux besoins des clients par le biais du plaidoyer et les pouvoirs d'achat. Ces types de coopératives pourraient également offrir des soins de santé, des services publics, des services d'assurance ou d'habitat. Elles pourraient acheter et vendre de la nourriture, du gas-oil de chauffe, du matériel et d'autres biens de consommation. Elles pourraient également offrir des équipements et services, par exemple les services de groupements de crédit et de protection infantile.

3. Les coopératives de travailleurs.

Il s'agit d'entreprises appartenant à leurs employés qui les gèrent eux-mêmes. On trouve des coopératives appartenant aux travailleurs dans presque toutes les industries. Par exemples, les magasins d'alimentation appartenant à des employés, les sociétés de transformation, les restaurants, les entreprises de taxis, les entreprises de couture, les entreprises de traitement du bois d'oeuvre et les industries légères et lourdes.

Assurer la réussite des coopératives

Assurer une adhésion volontaire et ouverte

Les coopératives sont des organisations de volontaires et devraient être ouvertes à toutes les personnes capables de prêter leurs services et disposées à accepter les responsabilités inhérentes à la qualité de membre, sans discrimination sexuelle, sociale, politique ou religieuse.

Assurer un contrôle démocratique des membres

Les coopératives sont des organisations démocratiques contrôlées par leurs membres, qui contribuent activement à la définition de politiques et à la prise de décisions. Les coopératives qui réussissent ont un processus de prise de décisions bien défini et des structures approuvées par leurs membres. Il est important que les membres décident des objectifs de leurs coopératives (voir étape 5 : définir les objectifs dans le **Manuel**).

Assurer la participation dans l'économie

Les membres contribuent, de façon équitable, au capital de leur coopérative et le contrôlent de façon démocratique. Un tel investissement personnel favorise le sentiment d'avoir un bien commun, ainsi qu'une responsabilité et des avantages collectifs. De façon générale, au moins une partie de ce capital est la propriété commune des membres. Les membres reçoivent généralement une contrepartie limitée, le cas échéant, du capital souscrit en tant que conditions d'adhésion. Les excédents peuvent être réinvestis dans la coopérative ou distribués aux membres.

Assurer la gestion par des personnes qualifiées

Comme presque toute forme d'entreprise, le succès d'une coopérative dépend plusieurs la qualification de ses gestionnaires.

Bénéfices pour la communauté

- ❑ Maintiennent les avantages économiques à l'intérieur de la communauté.
Avec les coopératives, les gains ne sont pas détournés vers les investisseurs étrangers. Au contraire, ils restent dans la communauté, à travers les salaires payés aux employés, les investissements de capitaux dans la coopérative et d'autres investissements dans la communauté.
- ❑ Promeut une démocratie active.
Les membres des coopératives développent les valeurs et les compétences nécessaires pour être actif dans la vie démocratique, à travers un processus de décision collectif.
- ❑ Favorisent l'ouverture des marchés.

Les coopératives répandent le pouvoir économique et favorisent la concurrence entre les entreprises. Elles donnent aux petits producteurs marginalisés par les grands cartels les entreprises exclusives une force dans le marché.

- ❑ Améliorent le niveau de vie de la communauté (au sens large du terme) de leurs membres.

A la différence des entreprises plus classiques, les coopératives tendent à être plus profondément concernées par les communautés dans lesquelles résident leurs membres et tendent ainsi à être plus actives au sein de cette communauté. En effet, plusieurs coopératives ont été créées dans l'unique but de satisfaire les besoins sociaux tels que le logement, les soins de santé ou la prise en charge des enfants, au bénéfice de leurs membres. En tant que types de coopérative, les groupements de crédit sont également conçus pour construire de meilleures communautés et mettent souvent au point des programmes financés par le capital des membres, en vue d'améliorer les conditions de vie dans les zones à revenus faibles.

Les coopératives mettent à profit les compétences et les ressources de la collectivité locale.

- ❑ Mise en commun des ressources et de l'expertise
Une coopérative constitue un excellent outil pour mettre à profit, de façon collective, les différentes compétences, connaissances et ressources au sein d'une communauté. En tant que tel, le principal avantage d'une coopérative est la capacité de ses membres à mettre en commun leurs ressources et leur expertise.

Obstacles et défis

- ❑ Manque de dirigeants compétents.
Une coopérative a besoin d'une direction compétente et dévouée, capable de bien travailler avec les membres et d'utiliser les ressources et les expertises de ces derniers de façon efficiente. Sans une bonne gestion, une coopérative peut faire faillite et entraîner la division au sein d'une communauté.
- ❑ Perte de contrôle démocratique.
Les coopératives peuvent se développer pour devenir des cartels si elles deviennent des organisations fermées à l'entrée de nouveaux membres. Le caractère collectif des coopératives est généralement un avantage, mais celui-ci peut devenir un piège si la coopérative devient un monopole et commence à pousser au départ des entreprises compétitives et à créer des emplois supplémentaires et de la richesse exclusivement pour ses membres.
- ❑ Engagement limité des membres.
Une coopérative mal gérée et avec une définition opaque des responsabilités de ses membres peut aboutir à l'émergence

de « parasites », c'est-à-dire des membres qui profitent des avantages de la coopérative, mais n'assument pas convenablement leurs responsabilités vis-à-vis d'elle (par exemple, ne pas payer les cotisations ou le loyer, ne pas effectuer le nombre d'heures de travail requis, faire un travail au rabais).

Etude de cas 44 : Coopérative de café Recocarno, Haïti

En Haïti, les petits groupes de planteurs de café étaient divisés, désorganisés et obligés de vendre leur café au plus bas prix. La faiblesse des prix incitatifs avait eu un impact négatif sur la qualité du produit et les planteurs disposaient d'un faible accès à l'information. Les planteurs furent alors encouragés à se réorganiser. C'est ainsi que 300 producteurs non fédérés mirent en place la coopérative Recocarno en coordination avec Oxfam, Twin et une ONG locale pour devenir le premier exportateur de café de qualité appartenant à des planteurs d'Haïti. Après un an de formation, Recocarno a été inscrite au registre du Commerce loyal, avec Café direct comme un de ses premiers clients, ce qui lui a permis de réaliser les revenus élevés nécessaires au soutien à une nouvelle entreprise.

Café direct est la principale entreprise de boisson chaude à commerce équitable au Royaume Uni. Elle vend ses produits à tous les principaux supermarchés. L'implication de Café direct garantissait 60 % de préfinancement dans chaque contrat et mettait à la disposition de la coopérative les fonds de roulement essentiels. En l'espace de quatre années d'activité, elle a quadruplé ses commandes Café direct et accru ses exportations vers d'autres clients de commerce équitable en Hollande et au Japon. L'entreprise se prépare à diminuer sa dépendance vis-à-vis du Commerce Equitable pour arriver à des volumes d'exportation sur le marché classique. Une évaluation-recherche sur les coopératives menée par Oxfam a permis d'identifier les réussites suivantes :

- Accroissement du pouvoir de négociation
- Accroissement du contrôle des biens
- Meilleur accès aux capitaux et participation accrue des femmes aux structures de décision
- Amélioration des compétences en matière de gestion et des revenus
- Reboisement des parcelles de café
- Augmentation de la nourriture et meilleure éducation pour les enfants

Pour des informations complémentaires, visitez :
[http :/www.cafedirect.co.uk](http://www.cafedirect.co.uk)

Références

Cooperative Development Foundation
Suite 1100, 1401 New York Ave, NW
Washington, DC, US 20005
Tel: (202) 638-6222 Fax : (202) 638-1374
<http://www.coopdevelopment.org/>

Développement international Desjardins
150, avenue des Commandeurs
Lévis, Québec Canada
G6V 6P8
Tel: (418) 835-2400
Fax: (418) 833-0742
Email: info@did.qc.ca
<http://www.did.qc.ca/fr/>

International Cooperative Alliance
15, route des Morillons, 1218 Grand-Sa-
connex,
Geneva, Switzerland
Tel: (+41) 022 929 88 88
Fax: (+41) 022 798 41 22
E-mail: ica@coop.org
<http://www.ica.coop/ica/index.html>
Resource Links

Action 22. Partenariats

Actions connexes : Groupe des acteurs pour la mise en œuvre, Coopératives, Mécanismes de coopération institutionnelle, Relations ville/campagne

Résumé

Les partenariats entre le secteur privé, le secteur public et la communauté constituent souvent une approche efficace et efficiente pour mettre en œuvre les stratégies de développement économique local (DEL) dans les collectivités locales. Ces partenariats coordonnent les actions entre différents acteurs et aident à définir les rôles et responsabilités des acteurs qui travaillent ensemble.

Les partenariats peuvent prendre plusieurs formes. Ils peuvent impliquer le secteur public, le secteur privé, le secteur non gouvernemental et le grand public. Les partenariats peuvent aussi se développer entre les acteurs d'un même secteur ayant des fonctions différentes, notamment les partenariats entre l'Etat/les provinces et l'administration nationale. Plusieurs types de partenariats sont possibles et sont appropriés dans différents contextes.

Assurer la réussite des partenariats

Identification les acteurs

Pour mettre en place un partenariat, il peut être nécessaire d'identifier les acteurs qui devraient être impliqués. C'est la même chose que pour l'Action 2 : Groupes des acteurs pour la mise en oeuvre. Dans la Boîte à outils, l'Etape 2A donne des méthodes pour l'identification des acteurs dont on pourrait avoir besoin pour créer les groupes des acteurs pour la mise en œuvre ou pour nouer des partenariats en général.

Créer une vision bien définie et identifier les objectifs

Les rôles et les responsabilités des groupes et des agences partenaires doivent être clairement définis le plus rapidement possible dans le processus de DEL, afin d'aider à assurer des relations professionnelles positives et à mettre au point des tableaux chronologiques clairs de projets. Dans plusieurs cas, il est nécessaire de déterminer un ou plusieurs parmi tous les acteurs impliqués, si ces personnes ne sont pas facilement identifiables. Souvent, des accords écrits ou des protocoles d'accord doivent être élaborés pour clarifier les rôles et assurer la transparence du projet. Un bon moment pour ce faire est l'Etape 2 : Acteurs et Participation dans le Manuel, une fois que les bons partenaires ont été identifiés et que leurs rôles dans le processus de DEL ont été définis. Certains partenariats, en revanche, ont besoin d'être mis en place tout au début du processus, particulièrement quand une association est responsable de l'initiation du projet.

Définir clairement les avantages et les inconvénients du partenariat

Les acteurs susceptibles de devenir des partenaires doivent être informés de tous les avantages et inconvénients du travail en commun. Les partenariats efficaces peuvent probablement se développer quand les acteurs sont informés de tous ces facteurs dès le début.

Créer un climat de respect et de confiance entre partenaires

Pour partager de manière efficace les connaissances et faire avancer un projet, les partenariats doivent être transparents, ouverts, justes et basés sur le respect mutuel, sinon, ils pourraient échouer ou tarder à engager des actions importantes.

Etudier différentes options

Il est utile d'examiner tous les types de partenariats possibles, car il y en a plusieurs. L'Étude de cas 45 fournit plusieurs exemples de partenariats utilisés dans le DEL dans différents pays.

Assurer un suivi-évaluation continu

Les partenariats sont des arrangements qui évoluent continuellement et ont besoin d'un suivi et d'une mise à jour perpétuels afin de s'adapter aux réalités, aux pressions et opportunités internes et externes (voir Etape 9 ; Suivi / Evaluation dans le Manuel).

Les partenariats doivent être évalués à différents moments durant tout le processus de DEL, afin de déterminer l'utilité ou non de les ajuster ou de les modifier et/ou d'identifier d'autres axes d'amélioration.

Les partenariats réussissent quand chaque partie prenante réalise ses objectifs propres, même si ces objectifs et buts peuvent différer d'une partie prenante à une autre. Le processus de suivi doit, par conséquent, refléter les objectifs et buts de chaque partie prenante.

Bénéfices pour la communauté

- ❑ Renforcent les capacités communautaires
L'objectif principal d'un partenariat est de renforcer les capacités, combiner les ressources et les responsabilités et soutenir les communautés et les autres acteurs.
- ❑ Améliorent la prestation de services au niveau local
Les partenariats entre l'administration centrale, les autorités locales, le secteur privé/de l'entreprise et les communautés peuvent améliorer la prestation de services de différentes manières. Par exemple, les partenariats entre le secteur privé et le secteur public peuvent permettre de réduire ou de lever les barrières juridiques et institutionnelles aux actions de DEL.

Obstacles et défis

- ❑ **Défiance**
Dans plusieurs communautés, il peut y avoir un manque de confiance durable entre différents acteurs dans les secteurs privé, public et des ONG, ce qui pourrait entraver les partenariats.
- ❑ **Manque d'engagement**
Les partenaires doivent être engagés et assumer les responsabilités qu'ils ont acceptées, sinon cette situation peut conduire à la défiance.
- ❑ **Rôles et attentes mal définis**
La définition des rôles et des responsabilités peut s'avérer difficile. Cependant, cela est très important pour établir une confiance mutuelle, créer des critères d'obligation de rendre compte et assurer une plus grande efficacité du partenariat.
- ❑ **Absence d'évaluation fréquente**
Un Partenariat est moins efficace s'il n'est pas suivi et évalué de manière régulière. Si un protocole d'accord est rédigé, il doit contenir les termes et les conditions du processus de suivi.
- ❑ **Mesures incitatives pour le partenariat**
Les acteurs doivent savoir pourquoi ils sont entrés en partenariat, de telle sorte à pouvoir atteindre leurs objectifs personnels. Les objectifs de chaque partie prenante sont importants, mais ne sont pas toujours les mêmes. Par conséquent, on pourrait sentir le besoin de créer des mesures incitatives et d'identifier des avantages potentiels pour favoriser la participation des différents acteurs.

Etude de cas 45 : Exemple de partenariats de différents types

Gouvernement-ONG-Communautés-Affaires : Projet d'impact social, Pologne

Le projet d'impact social est un projet de recherche-action qui a commencé en 2000 et qui se déroule actuellement dans quatre villes de Pologne. Tout au long du projet, des ONG locales ont travaillé à l'amélioration de la communication et des actions conjointes entre le monde des affaires, l'administration locale et la communauté. La principale mission du projet est de favoriser les partenariats communauté/monde des affaires pour un développement durable, notamment dans les domaines de l'environnement, du développement économique et du renouveau urbain communautaire. Ainsi, jusqu'ici, ces relations ont abouti à la construction d'un nouveau parc à Gorlice, d'une école de commerce à Chorzow, de projets de développement de petites entreprises et de programmes sur l'environnement à Malbork. Un programme visant à venir à bout du chômage à grande échelle a été également lancé.

Gouvernement-entreprises locales: Partenariats pour un développement durable à Lontras, au Brésil

En 1997, un réseau d'associations communautaires paysannes, liées à travers un Conseil Local a été institué. Le réseau dispose d'un pouvoir de décision et a participé à la conception, à l'évaluation et au suivi du Plan de développement durable local. Il a également aidé à la production agricole familiale dans la municipalité de Lontras. Le plan a permis de renforcer le pouvoir d'achat des paysans en ce qui concerne l'achat d'intrants et a amélioré leur capacité à se procurer des biens à valeur ajoutée sur le marché. Il a également permis la diversification des activités et la formation des agriculteurs.

Administration (locale et centrale) – Secteur privé – Secteur public – Plan participatif communautaire pour le développement et la croissance durables, Ol Kalou, Kenya

Ol Kalou était une ferme communautaire isolée qui avait peu de services urbains. Sa population, en revanche, augmentait au moment où l'économie du Kenya était en récession. Ainsi, la Mairie décida d'élaborer un plan de développement de l'autorité locale à travers une approche participative. Parmi les acteurs, il y avait le monde des affaires, les organisations religieuses, l'administration centrale et d'autres organisations. Cette initiative a eu pour résultat d'informer pour la première fois, tous les résidents des déficits budgétaires auxquels la Mairie faisait face, ce qui les poussa à payer rapidement leurs taxes, comblant ainsi le déficit budgétaire à plus de 200 %. Par conséquent, la Mairie a pu former plusieurs comités en partenariat avec différents acteurs, pour mettre en œuvre des projets de

Etude de cas 45 : (suite)

réinstallation de personnes sans terre, de traitement des eaux usées, de reboisement et d'embellissement de la ville. Le marché local est aussi en reconstruction.

Plan participatif stratégique Administration-Communauté du District d'El Pan, en Equateur

Le district d'El Pan dépendait essentiellement de la culture du maïs avec peu de diversification ou d'activités à valeur ajoutée.

La communauté connaissait alors une émigration importante, notamment de sa jeunesse. La municipalité était perçue comme inefficace et paternaliste, mais elle entreprit la décentralisation du pouvoir local vers les organisations communautaires. Par le renforcement des organisations communautaires locales appelées associations-secrétariats, la communauté et les autorités locales ont pu conjuguer leurs efforts pour élaborer le Plan stratégique participatif. Cette initiative a considérablement impacté l'économie locale par une augmentation de la diversification et de la création d'emplois.

ONG-Communauté-Entreprises locales : Association des entreprises d'Alexandrie (ABA), Egypte

L'ABA est une fondation à but non lucratif qui accordait des crédits aux micro- et petites entreprises (MPE) pour soutenir leur croissance. L'ABA dispose d'un fonds de garantie de 8 millions de dollars US alimenté par l'USAID. Ce système permet à l'association d'emprunter des livres égyptiennes qu'elle prête ensuite aux petites entreprises. Elle applique peu de critères pour ses prêts, offre une souplesse de remboursement et donne des conseils techniques à ses clients.

Pour plus d'informations visitez :
<http://www.bestpractices.org/>

Etude de cas 46 : Partenariat Public-privé-Communauté-Groupements de producteurs, Indonésie.

Le KPEL est une stratégie DEL. A Sorong, dans la région d'Irian Jaya, située dans l'Est de l'Indonésie, le partenariat KPEL aide les acteurs à travailler ensemble pour dialoguer, planifier, mettre en œuvre et contrôler une stratégie de développement de grappes pour l'industrie de la pêche. Le KPEL inclut le secteur privé, le secteur public, la communauté et les producteurs. Bien que les producteurs appartiennent au secteur privé, ils n'ont pas les mêmes intérêts que les commerçants et sont souvent sous-représentés.

Depuis son existence en 1999, le Partenariat a identifié de nouvelles opportunités de marché, mobilisé des ressources pour le renforcement des capacités et autonomisé les producteurs, à travers la formation et l'aide à la mise en place d'associations de négociation, de vente et d'appui technique afin d'améliorer les techniques de pêche et les procédés de transformation du poisson. Le secteur privé a aidé à identifier des investisseurs pour accroître le marché et soutenir les services dans la zone. L'administration a apporté son aide par l'appui aux politiques, le soutien technique à travers l'agence des pêches et de la marine, ainsi que le soutien au développement de l'agriculture et de l'entreprise, à travers l'agence des coopératives et des PME.

Des réunions mensuelles mettent l'accent sur le développement des options pour stimuler le DEL, à travers le développement de la grappe de la pêche (et en particulier la pêche à la crevette). Depuis l'intervention de KPEL, l'administration est en meilleure position pour cibler ses politiques afin de répondre aux besoins de ses habitants, les services d'appui ont été améliorés et l'autorité locale renforcée d'une certaine manière. Le partenariat a été reconnu par la Loi 8 de 1995 comme une organisation volontaire et sociale, ayant pour objectif de guider le DEL.

Certains des défis de la pérennisation de l'implication des acteurs étaient les suivants :

- Former le secteur privé et le secteur public à faire des affaires différemment.
- Assurer une collaboration intersectorielle.
- Pérenniser l'implication du secteur privé.
- Elaborer une vision et un plan communs.
- S'assurer que les erreurs deviennent des leçons pour le futur.
- Rester inventif.

Sur la base de l'expérience du partenariat de Sorong, pour qu'un partenariat soit couronné de succès, il doit :

Etude de cas 46 : (suite)

- Etre souple et adaptable aux conditions locales
- Etre inclusif et inclure toutes les acteurs concernés.
- Avoir un leader.
- Avoir un plan d'action clair et ciblé.
- Mettre en place un programme de suivi du plan.
- Etre reconnu par toutes les parties prenantes, notamment par l'administration.

Source : adapté d'une contribution du Dr Jos Kbarek, Président de Partnership Forum, KPEL
<http://www.kpel.or.id>

Références

Community Contracts. ILO, 2001 (ISBN 92-2-112408-8) Organisation, Negotiation

Contracting in Development Programmes and Projects, ILO 2001 (ISBN 92-2-112404-5)
<http://www.ilo.org/eiip>.

Action 23. Mécanismes de coopération institutionnelle

Actions connexes : Politique et réglementation, Projets de démonstration, Recherche et analyse, Publications sur le DEL, Gestion du savoir, Création de partenariats entre les organisations de DEL, Promotion des investissements étrangers directs.

Résumé

Les mécanismes de coopération institutionnelle sont des outils formels et informels destinés à promouvoir la coopération pour l'atteinte des objectifs de DEL. Un plan efficace de DEL implique tous les secteurs de la société. Depuis la Conférence de Rio sur l'environnement et le développement en 1992 (CNUED), un accent particulier a été mis sur l'implication des acteurs dans les processus de décision. Cela a accentué le besoin de trouver des mécanismes de coordination efficaces pour faciliter la création de politiques cohérentes en temps opportun.

En partie, du fait de la complexité et de la diversité de la société, les départements de l'administration sont de plus en plus cloisonnés et orientés vers des objectifs peu ambitieux. Venir à bout de cette situation constitue un défi majeur, mais il doit absolument être relevé pour atteindre des résultats à succès. Souvent, il y a un manque de capacité ou de temps pour intégrer différents objectifs dans un seul plan.

Cependant, avec une prise de conscience accrue de la nécessité de coopérer, cet objectif peut être atteint grâce à l'utilisation de méthodes formelles et informelles. Les réunions régulières des structures publiques, les bulletins d'information, les sites web et les conférences sont tous des moyens efficaces de renforcer la coopération. Par ailleurs, comme la planification et la collaboration existent à plusieurs échelles du processus de décision, des conférences prenant en compte l'échelle appropriée peuvent être organisées.

Les mécanismes de coordination doivent exister à travers différentes échelles géographiques et différents acteurs. Pour réaliser une stratégie de coordination efficace, il est important de commencer par une connaissance complète des institutions et des acteurs en jeu. Cela peut se faire en dressant la carte politique des institutions publiques et des acteurs privés (ADEL, Chambre de commerce, Associations d'affaires). Cette carte doit montrer les responsabilités des différents acteurs et indiquer où elles se chevauchent. En utilisant cette carte, il devient possible de prévoir les sources potentielles de conflit ainsi que les opportunités de coopération.

Les méthodes de coordination institutionnelle varient avec chaque collectivité locale, même si elles partagent un objectif commun :

- ❑ Mobiliser et gérer les ressources rares.
- ❑ Définir et harmoniser les rôles des différents partenaires dans le DEL.
- ❑ Assurer le suivi des défis et opportunités actuelles dans le DEL.
- ❑ Faciliter les politiques et les interventions en matière de réglementation.

D'autres mécanismes de coopération institutionnelle régionale incluent différentes formes de gouvernance métropolitaine. L'administration métropolitaine peut aller d'un niveau d'administration distinct à une association de municipalités qui s'unissent pour faire face à des problématiques d'intérêt commun. Un exemple de ce type de structure est le Greater Vancouver Regional District (GVRD) de Vancouver, BC, au Canada. Le GVRD est un partenariat de 21 municipalités et d'une circonscription électorale, qui composent la région métropolitaine de Vancouver. Alors que sa fonction n'est pas essentiellement économique, le GVRD fonctionne comme une voix commune pour la région et comme une structure de décision collégiale. Pour plus d'informations, consulter les Références ci-dessous.

La participation du gouvernement national aux plans de DEL est un facteur crucial qui peut être souvent négligé pendant le processus de planification DEL. Beaucoup d'actions de DEL telles que le transit public, les programmes de formation professionnelle, les politiques fiscales locales et les systèmes monétaires locaux pourraient impacter les intérêts du gouvernement national. Par exemple, en 1998, dans le District de Kud Chum dans le Nord-Est de la Thaïlande, des partenaires internationaux et locaux au développement ont mis en place un système monétaire local (voir Action 25 : Monnaie locale ou systèmes monétaires locaux).

Ce programme a été un succès mais était en contradiction avec les politiques de l'administration nationale. Après une interruption de cinq mois, le programme a été relancé, mais avec la concertation et la contribution d'un important groupe des acteurs, notamment, les chercheurs, les ONG, la Banque de Thaïlande et le Ministère des finances. Pour éviter ce genre de problème et assurer un succès durable, il est important que les institutions locales soient désignées pour travailler avec tous les niveaux de l'administration.

Assurer la réussite de la coordination institutionnelle locale

Promouvoir l'idée et établir des contacts au niveau local

Avant d'installer une agence de coordination, il est important de discuter avec toutes les parties affectées et d'identifier celles qui voudraient travailler avec et/ou pour l'agence. Cette étape garantit la prise en compte, par l'agence, de l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus de DEL et lui permet de coordonner ces efforts.

Créer la structure institutionnelle pour le DEL

Que ce soit une nouvelle ADEL ou une institution qui existe déjà, il est important d'établir sa crédibilité aux yeux de toutes les parties prenantes au niveau local. Suivant cet objectif, l'agence doit fonctionner selon des règles transparentes et des processus de décision ouverts.

Annoncer la création de l'agence de coordination

Après la création, le financement et le lancement des activités de

l'agence, il est important de la présenter aux représentants des administrations nationale et régionale. Il est facile de charger l'agence d'assurer la coordination des différentes initiatives prises par l'administration et de celles de DEL privées, mais s'assurer qu'elle joue un rôle efficace exige un engagement résolu et des rapports avec d'autres agences.

Démontrer l'efficacité de l'agence de coordination

Il est important d'établir la crédibilité de l'agence de coordination dès le début du plan de DEL. Une des manières les plus efficaces d'assurer cette tâche est de gérer un projet de démonstration (voir Action 3 : Projets de Démonstration)...

Bénéfices pour la communauté

- ❑ Favorisent une économie locale plus productive
Des mécanismes de coopération institutionnelle efficaces du DEL amélioreront la vitalité économique de la zone qu'ils représentent.
- ❑ Favorisent le sens de la stabilité et du franc jeu.
La coordination des initiatives de DEL élève le niveau de conscience locale au sujet de la nature stratégique de la planification de ce type de développement. En s'assurant que les actions de DEL sont coordonnées, la collectivité locale profite de la stabilité économique améliorée que peut assurer une planification efficace. En outre, en ayant une organisation transparente et responsable de la coordination des différentes actions du plan de DEL, les participants à l'économie locale sauront qui approcher pour assurer leur participation à cette initiative.
- ❑ Améliorent la communication entre les administrations nationale et régionale concernées par le DEL.
Un mécanisme de coordination efficace assure également un plaidoyer efficace du DEL. Ainsi, les retombées potentielles de cette coordination sont-elles importantes.

Obstacles et défis

- ❑ Fragmentation et inertie de l'administration.
Il est difficile de coordonner des activités disparates de l'administration. Naturellement, la plupart des agences ne veulent pas abandonner leur influence, mais ce genre de mésententes conduisent généralement à une impasse. Pour surmonter ces impasses, il faut un leadership fort au plus haut niveau de l'administration. En d'autres occasions, il peut s'agir simplement de résistances au changement. Dans ce cas, il est utile de revisiter « l'évènement déclencheur » abordé dans Action 5 du **Manuel**.

- ❑ Absence de mandat de politique/de cadre juridique
Beaucoup d'actions de DEL impactent les domaines de politiques qui impliquent plusieurs niveaux de l'administration. Alors que les freins et contrepoids sont importants pour assurer la transparence de la gouvernance, quelquefois, il peut s'avérer difficile de se mouvoir à travers la toile institutionnelle ainsi tissée. Par conséquent, il est important pour l'agence de coordination de disposer d'un appui à grande échelle de tous les acteurs et d'être dirigée par une personne capable d'en fédérer plusieurs autres autour d'une cause commune.
- ❑ Lourdeurs administratives de l'agence de coordination
Dans certaines circonstances, l'agence de coordination peut être tellement impliquée dans le processus de DEL que sa présence devient un frein à la croissance économique. Ainsi, il est important que l'agence joue un rôle de coordination et non de contrôle.

Étude de cas 47 : Association des Propriétaires du Centre-ville, Philadelphie, Pennsylvanie, Etats-Unis

L'Association des Propriétaires du centre-ville de Philadelphie est un groupe de petites entreprises qui soutient ses membres, basé à Philadelphie, aux Etats-Unis. Le principal objectif de l'organisation consiste à "favoriser la communication, la coopération, l'éducation et les services parmi les petites entreprises du Centre-ville de Philadelphie et de maintenir, de promouvoir et d'améliorer la vitalité commerciale du Centre-ville de Philadelphie".

Pour atteindre cet objectif, l'association est devenue active dans l'organisation et la communication avec la Communauté urbaine, le Conseil Municipal, ses membres et le grand public, sur des questions importantes pour les petites entreprises de la communauté. En s'engageant activement avec les communautés voisines, l'association a réussi à être reconnue comme source de savoir et comme réseau capable de coordonner des stratégies DEL. Elle travaille aussi à développer la capacité de ses membres à travers des séminaires professionnels, ce qui facilite davantage le partage de l'information. L'exemple de l'Association des Propriétaires du Centre-ville de Philadelphie montre comment plusieurs types d'agences peuvent souvent contribuer à la coordination des institutions locales.

Pour plus d'informations, référez-vous à l'adresse suivante :
1528 Walnut Street, Suite 2020
Philadelphia, PA, US 19102
Tel : 215.545.7766
Email: CCPA@CityProprietors.org
<http://www.centercityproprietors.org/>

Etude de cas 48 : La Sous-région du Grand Mékong

La Sous-région du Grand Mekong comprend le Cambodge, la République Démocratique Populaire du Laos, Myanmar (ex-Birmanie), la Thaïlande, le Vietnam, et la Province du Yunnan, dans la République Populaire de Chine. La sous-région a été délimitée en 1992 avec pour objectif spécifique d'améliorer les relations économiques entre les six participants au projet. L'approche de cette sous-région a mis l'accent sur les améliorations des infrastructures matérielles, sur une plus grande circulation des marchandises entre les pays et sur la création d'une identité internationale en tant que pôle de croissance régionale.

Quand le programme a commencé en 1992, les relations entre plusieurs pays participants étaient tendues et les liens économiques entre eux étaient presque inexistants. La Banque asiatique de développement a joué le rôle de facilitateur et a amené les pays à reconnaître leurs objectifs économiques communs et leur interdépendance. Sur cette base, des initiatives sont prises en matière de politique de coopération et de nouveaux marchés. La base de concertation au sein de la sous-région s'élargit aussi et cherche à intégrer d'autres agences de développement, le secteur privé et les représentants de la société civile, dans la structure de planification.

Ce projet a identifié un manque d'infrastructures matérielles comme étant un obstacle au DEL. Ainsi, en collaboration avec les représentants des pays participants, des plans ont été élaborés pour améliorer les routes et voies de communication au sein de la sous-région. Une fois ce projet réalisé, la sous-région a pu améliorer le rapprochement entre ses différentes composantes en créant des relations productives et des opportunités pour le développement économique local. En 2002, la sous-région avait déjà exécuté avec succès six programmes de coopération et dix autres sont programmés pour la décennie 2002-2012. La sous-région a été un mécanisme de coordination efficace grâce à sa capacité à créer la confiance entre les pays participants, à mobiliser les ressources financières internes et externes pour soutenir les objectifs des projets, à sélectionner et fixer les priorités des projets d'intérêt commun pour tous ses pays.

Pour plus d'informations, contactez :

M. Paul V. Turner

Director, Operations Coordination (GMS) Division

Mekong Department

PO Box 789

0980 Manila, Philippines

Fax : + 63 2 636 2226

Email : gms@adb.org

http://www.adb.org/GMS/connecting_nations.asp

Références

Greater Vancouver Regional District
4330 Kingsway
Burnaby, BC V5H 4G8
Canada
<http://www.gvrd.bc.ca>

Finance

Action 24. Micro-crédit et Système bancaire local

Actions connexes : Développement de micro- et petites entreprises, Coopératives, Appui au secteur informel

Résumé

Le micro-crédit est l'octroi de petits prêts faits aux entrepreneurs qui n'ont pas assez de moyens pour prétendre à des crédits bancaires classiques. Il permet à ceux qui sont exclus du système bancaire d'emprunter de l'argent à des taux raisonnables pour monter de petites entreprises.

Dans plusieurs pays, les micro-crédits visant des objectifs financiers et sociaux se sont avérés des outils à succès pour le DEL. Ces institutions veulent offrir des services financiers aux populations aux revenus les plus faibles. Financièrement, l'institution vise l'atteinte de l'autosuffisance afin de pérenniser la prestation de services sans continuer de dépendre des subventions. Les institutions de micro-crédit utilisent différents modes de prêts pour inciter à l'esprit d'entreprise au niveau local. Certains modèles de prêts sont décrits ci-dessous.

Modèles de crédits

Individuel

C'est un modèle de crédit direct qui consiste à octroyer des prêts directement au souscripteur. Ce modèle n'inclut pas la formation de groupes ou de pressions par les pairs pour exiger le remboursement. Dans plusieurs cas, le modèle individuel fait partie d'un vaste programme où d'autres services socioéconomiques tels que le développement ou l'éducation sont fournis.

Modèle à intermédiaire

Le modèle à intermédiaire place une organisation entre les prêteurs et les emprunteurs. L'organisation intermédiaire joue un rôle crucial dans la prise de conscience et l'éducation des emprunteurs dans certains cas, notamment dans l'initiation de programmes d'épargne. Ces activités visent à améliorer la solvabilité des emprunteurs pour les rendre attrayant aux yeux des prêteurs. Les intermédiaires peuvent être des structures publiques, des banques commerciales ou des bailleurs internationaux.

Garanties bancaires

Une garantie bancaire est utilisée pour obtenir un prêt d'une banque commerciale. Elle peut être souscrite en externe par le biais d'un bailleur ou d'une structure publique, ou en interne en gageant les épargnes

des membres. Ces prêts à garantie peuvent être accordés à un particulier ou à un groupe auto-établi.

Système bancaire communautaire ou villageois.

Le modèle de banque communautaire traite toute la communauté comme une seule entité et met en place des institutions formelles ou semi-formelles à travers lesquelles de petits financements sont octroyés. De telles institutions sont formées grâce à une aide considérable des gouvernements, des ONG et d'autres organisations qui forment les membres de la communauté aux activités financières de banque communautaire. Ces institutions pourraient inclure des organes d'épargne et d'autres projets générateurs de revenus dans leur structure.

Les mutuelles de crédit

Une mutuelle de crédit est une institution dirigée par ses membres et qui s'autofinance. Elle comprend et est organisée par les membres d'un groupe particulier ou d'une organisation qui acceptent d'économiser leur argent ensemble et de s'accorder des prêts à des taux d'intérêt raisonnables. Les membres de la mutuelle sont des personnes qui ont un lien commun ou qui vivent et travaillent dans la même communauté. Toute personne appartenant au groupe, sans distinction de race, de religion, de genre et d'ethnie peut devenir membre d'une mutuelle de crédit. Une mutuelle de crédit est une coopérative financière démocratique à but non lucratif. Chaque mutuelle de crédit est la propriété de ses membres qui la dirigent et qui disposent du droit de vote lors de l'élection de ses administrateurs et des représentants des comités.

Le modèle Grameen

Le modèle Grameen est un exemple de mutuelle de crédit. Ce modèle est né de la Grameen Bank, une institution populaire qui cible les plus démunis. Pour plus d'informations, voir Etude de cas 49.

Assurer la réussite du micro-crédit

Travailler directement avec la communauté

Le personnel doit se rendre dans les villages et quartiers pauvres presque tous les jours pour exhorter les clients actuels à respecter les conditions et les expliquer aux clients potentiels. Des rencontres doivent avoir lieu régulièrement dans les communautés.

Simplifier les procédures de demande

Les procédures de demande de crédit doivent être faciles à suivre pour les clients. Il a été démontré qu'il existe une faible différence de taux de remboursement entre les demandes complexes et les demandes simples d'une ou deux pages.

Accélérer l'octroi de crédits

Les demandeurs de prêts sont habitués aux prêteurs qui peuvent leur donner de l'argent sur-le-champ. Ces demandeurs pourraient perdre patience s'ils doivent attendre des mois avant de recevoir ces services. Les projets bien gérés consentent les crédits en moins d'un mois, souvent en une semaine, et les prêts ultérieurs encore plus rapidement.

Garantir l'accès aux clients pauvres

Les horaires et situation géographique dans le système bancaire classique ne conviennent pas aux clients pauvres. Les projets à succès assurent aux clients des programmes horaires souples et une situation géographique convenable.

Limiter les dossiers d'antécédents et les plans d'affaires complexes

Un des objectifs du micro-crédit est de fournir aux pauvres l'accès au capital. Du fait des limites que constituent l'analphabétisme et la modicité des ressources, les projets à succès s'abstiennent de demander des dossiers de réalisations passées ou des plans d'affaires.

Minimiser les conditions de garantie des prêts afin d'éviter l'élimination de plusieurs candidats potentiels.

Les groupements de crédit dans lesquels les propriétaires d'entreprises sont mutuellement responsables du remboursement des dettes remplacent efficacement les garanties conventionnelles. La réputation de l'individu dans la communauté est souvent plus importante que le gage. Il est important de travailler avec les activités économiques existantes, aussi petite soit leur taille, ou en initiant de nouvelles activités appropriées pour la communauté. Le fait de confier aux pairs le choix des clients est aussi un moyen efficace de garantir le prêt.

Consentir de petits prêts à court terme à conditions simples pour les fonds de roulement

Les petits prêts à court terme permettent de tester l'engagement du client à rembourser, mais également au client de vérifier si le prêt est de nature à développer son activité.

Accorder des prêts plus importants sur la base des remboursements

Presque tous les projets qui ont réussi disposent d'un système bien défini d'octroi de prêts plus importants sur la base de la réussite des remboursements.

Considérer que les clients, forts de leur réseau de relations au sein de la communauté, joueront un rôle important dans le projet

Les clients forment leur propre groupe et fournissent des conseils et

une assistance mutuels, réduisant ainsi considérablement les coûts du programme. Cette interaction intensifiée sert à renforcer l'engagement parmi des clients vis-à-vis du projet et entre eux.

Se concentrer sur le marché local

Les entrepreneurs locaux peuvent trouver des « niches » souvent non visibles aux experts externes. Les efforts d'identification de nouveaux marchés sont souvent coûteux et difficiles.

Bénéfices pour la communauté

- ❑ Renforce les capacités de la communauté
Renforce la capacité des pauvres à entreprendre et facilite la création de petites entreprises par la disponibilité et l'accessibilité de petits prêts.
- ❑ Crée l'autonomie de la communauté
Les opportunités de micro-crédit peuvent créer des options d'emploi pour les hommes et les femmes dans des activités économiquement productives qui renforcent l'autonomie et la stabilité de la communauté.
- ❑ Renforce la sécurité de l'économie locale
Les initiatives d'épargne peuvent assurer davantage la croissance et la sécurité économique de l'institution de crédit et de l'emprunteur.

Obstacles et défis

- ❑ Méfiance traditionnelle de l'administration
Selon l'histoire du pays, les opérations de micro-crédit organisées et gérées par l'administration peuvent être remises en cause par le manque de confiance.
- ❑ Images négatives de « l'usurier »
Avant les initiatives de micro-crédit, plusieurs prêts non bancaires étaient alloués par des « usuriers » ou autres prêteurs clandestins qui imposaient des taux d'intérêts élevés et exigeaient des échéanciers de remboursement très lourds. Les financeurs de micro-crédit ont souvent des difficultés à surmonter de telles mauvaises images et clichés.
- ❑ Difficulté à équilibrer les services bancaires et de conseils
La gestion et l'octroi de micro-crédits sont différents de l'activité bancaire classique. Cela nécessite un service d'assistance et de conseil financier personnalisé et en groupe qui pourrait requérir du personnel et des coûts supplémentaires.
- ❑ Systèmes de suivi et de gestion technique
Les systèmes de finances et de micro-crédit peuvent nécessiter un personnel technique, ce qui peut engendrer des coûts supplémentaires, notamment pendant le démarrage du programme.

Etude de cas 49 : Micro-crédit de type Grameen Bank, Dhaka, Bangladesh

La Fondation Shakti a été créée au Bangladesh en 1992 suivant le modèle Grameen Bank. Généralement, le modèle Grameen Bank met en place une unité bancaire avec un responsable des opérations sur le terrain et plusieurs banquiers. Cette unité peut couvrir approximativement 15 à 22 petites communautés. Le responsable et les travailleurs commencent par visiter les villages afin de se familiariser avec le milieu local dans lequel ils vont travailler. Ils identifient la clientèle potentielle, expliquent l'objectif, les fonctions et le mode opératoire de la banque aux populations locales. Des groupes de cinq emprunteurs potentiels sont formés. Dans la première phase, seulement deux d'entre eux sont éligibles pour recevoir un prêt et le reçoivent effectivement. Le groupe est mis en observation pendant un mois pour voir si les membres se conforment aux règles de la banque. Les autres membres du groupe ne deviendront éligibles pour recevoir un prêt que si les deux premiers emprunteurs ont remboursé le principal plus les intérêts sur une période de plus de 50 semaines.

Ces restrictions poussent les groupes à exercer la pression sur leurs membres ayant bénéficié d'un prêt, pour que leur dossier soit exempt de reproche. La responsabilité collective du groupe sert ainsi de garantie pour le prêt. Dans le cas de la Fondation Shakti, elle prête maintenant à plus de 15.000 femmes pauvres en zone urbaine. Depuis ses débuts, l'organisation a octroyé des prêts à des femmes pauvres en milieu urbain pour qu'elles exercent des activités génératrices de revenus, tout en encourageant les emprunteurs à épargner et à investir. Elle a décaissé des prêts de plus de 87 millions de Takas (2 millions de dollars US), avec un montant de prêt moyen de 4.000 Takas (100 dollars US). Le taux de remboursement de la Fondation Shakti avoisine les 100 % et les prêts non remboursés sont d'environ 28 millions de Takas (600.000 dollars US). Un certain nombre de facteurs contribuent à la pérennité de l'organisation.

La Fondation Shakti a été capable de maintenir un taux de remboursement stable des prêts depuis 1992. Les facteurs suivants ont aidé à assurer le remboursement :

- Présence régulière aux réunions hebdomadaires,
- Pression de groupe si un membre manque à ses engagements,
- Création d'un fonds de cessation de paiement,
- Interaction continue avec les emprunteurs à travers des ateliers.

Etude de cas 49 : (suite)

Jusqu'à présent, la Fondation Shakti a appliqué un taux d'intérêt de 16% sur le solde dégressif. Depuis 1993, elle a pu recouvrer plus de 70 % des dépenses d'exploitation. En outre, elle est sur la bonne voie pour atteindre l'autonomie.

La Fondation réduit également les coûts en autorisant les filiales de la banque à élaborer leur propre plan d'action annuel et estimations des coûts par rapport à leurs revenus. Plus une filiale réalise des bénéfices, plus ses salaires sont élevés et plus elle est autorisée à dépenser pour le prochain exercice. Chaque filiale essaie d'être plus performante que les autres tout en maintenant ses dépenses à un niveau faible. Durant ces quatre dernières années, les salaires du personnel des filiales ont doublé grâce aux performances et à l'accroissement des bénéfices.

Pour plus d'informations, contactez :
Shakti Foundation for Disadvantaged Women
(Fondation Shakti pour les Femmes Déshéritées)
Dhaka, Bangladesh
Tel: (880) 2-912-1645
Fax: (880) 2-911-2650
shakti@citechco.net

Moving Toward Institutional Sustainability in Developing Countries, Dr.
Humaira Islam, Micro-Credit Summit Best Practices.
Visit: www.microcreditsummit.org

Etude de cas 50 : Shri Mahila SEWA Sahakari Bank, Ahmedabad, Inde

L'Association des femmes travaillant à leur propre compte (SEWA) a été créée en 1971 à Ahmedabad, en Inde et a été reconnue comme syndicat en avril 1972. En deux ans, plus de 4.000 femmes travaillant à titre autonome avaient créé la Banque SEWA en tant que banque coopérative. La banque octroie des crédits aux femmes et se veut un moyen d'autonomisation économique des femmes, grâce à la réduction de leur dépendance vis-à-vis des "usuriers".

Les femmes sont les actionnaires exclusives de la banque. Elles se rencontrent chaque année pour l'élection du conseil d'administration. Le conseil d'administration définit la politique de la banque et sanctionne tous les prêts, mais les opérations bancaires sont gérées par des managers qualifiés et compétents employés par le conseil d'administration et supervisés par la Reserve Bank of India. Il n'y a pas de subventions ou de dotations et la banque emprunte et prête aux taux du marché. Elle octroie des prêts avec une période de remboursement de trois ans pour des objectifs de production.

Actuellement, la banque prête à ses membres pour leurs fonds de roulement ou pour l'achat d'outils pour leur activité ou encore pour des dépenses d'investissement comme l'achat d'une maison, d'un magasin ou d'un espace de travail. Outre les facilités accordées pour les comptes d'épargne et de dépôt à terme, la banque offre des services techniques et d'assistance en gestion dans les domaines de la production, du stockage, de la transformation et de la commercialisation des biens et services. Elle offre aussi une formation juridique et en matière de production, ainsi que d'autres services de renforcement des compétences par l'éducation.

Afin de permettre aux pauvres d'accéder facilement aux prêts, la banque accepte les bijoux comme garantie, ainsi que les garanties fournies par deux personnes qui ont des sources de revenus régulières.

Pour plus d'informations, contactez :

Self Employed Women's Association Bank

Ahmedabad, India

Tel : (91) 79-658-1652 Fax: (91) 79-657-6074

Email : sewabank@email.com

Website: www.sewa.org

Références

Daley-Harris, Sam, ed., 2002. Pathways Out of Poverty: Innovations in Microfinance for the Poorest Families, Kumarian Press Inc.

Micro Start: a Guide for Planning: Starting and Managing a Microfinance Program, UN Development Programme.

Visit: www.unCDF.org/english/microfinance/microstart/guide/annex.html

Otero, M. and E. Rhyne. 1994. The New world of micro enterprise finance: Building healthy financial institutions for the poor. Kumarian Press Inc.,

Waterfield, C. and A. Duval. 1996. CARE Savings and Credit Sourcebook, Atlanta, Georgia, USA: CARE

Action 25. Système de monnaie locale ou de monnaie régionale

Actions connexes : Groupe des acteurs pour la mise en œuvre, Campagnes d'approvisionnement local et de « Consommer local », Partenariats, Micro-crédit;

Résumé

La monnaie locale ou les systèmes monétaires communautaires sont un type de système monétaire parallèle dont le cours est limité à une zone géographique ou à un groupe social particulier. Pour mettre en œuvre des systèmes de monnaie locale, les municipalités organisent traditionnellement et administrent un système d'échange de biens et de services produits localement. La monnaie locale circule à côté de la monnaie nationale du pays.

Cette action dépend de la création de partenariats entre les acteurs dans la zone. (Voir Action 22 : Partenariats). Un programme de monnaie locale est élaboré par un comité d'associations à but non lucratif, d'entreprises locales et de membres de la communauté qui gèrent les problèmes liés à cette monnaie et qui prennent les décisions concernant les crédits.

Les systèmes monétaires locaux favorisent une forte circulation de l'argent au sein de la communauté. Par conséquent, ces systèmes aident à maintenir l'argent au sein de la communauté et à créer des infrastructures qui favorisent la production pour les besoins locaux. Cette action peut être efficace pour promouvoir les campagnes « Consommer local » (voir : Campagnes d'approvisionnement local et de « Consommer local »). En plus, les systèmes monétaires locaux peuvent jouer un rôle important en créant une économie régionale stable, basée sur l'équité et diversifiée, qui permet ensuite de construire et de définir l'identité de la communauté.

Les systèmes monétaires locaux peuvent aussi réduire la pauvreté. L'utilisation de la monnaie locale permet de créer plus d'opportunités pour les résidents qui peuvent ainsi échanger leurs biens et services pour acheter les articles dont ils ont besoin. Dans l'Étude de cas 51, les résidents utilisent la monnaie locale pour acheter de la nourriture au marché. L'utilisation de la monnaie locale peut protéger les résidents vulnérables contre l'inflation sur les services et les produits de base.

Assurer la réussite des systèmes monétaires locaux ou communautaires

Déterminer la valeur de la monnaie locale

Une première étape dans la création d'une monnaie locale est de décider de sa valeur et de la manière dont elle sera mesurée. Dans la plupart des cas, le comité de partenariat qui gère le système détermine la

valeur de la monnaie en utilisant deux méthodes :

- 1) le système d'échange de services basé sur le système d'échange local (SEL). Le SEL est la forme la plus commune de monnaie parallèle aujourd'hui. Dans ce système, la monnaie locale s'aligne sur l'unité de mesure de la monnaie nationale.
- 2) le système HEURES utilise l'heure de temps comme unité de mesure, ce qui correspond au revenu horaire d'un travailleur semi-qualifié.

Créer un réseau d'entreprises participantes

Un élément important pour réussir le système monétaire local consiste à convaincre plusieurs entreprises et prestataires de services d'accepter et d'utiliser la monnaie locale. Cependant, il faut du temps pour construire un réseau de résidents et d'entreprises dans la zone qui utilisent de manière effective le système et aident ainsi à la maintenir en circulation. Pour disposer d'un grand nombre de participants qui achètent et vendent des biens et services avec la monnaie locale, il est important de déterminer comment les participants peuvent bénéficier de leur implication dans le système. Pour ce faire, il est utile de procéder à une évaluation des entreprises locales et des pertes de biens et services dans les premières phases de la création de la monnaie. (Voir Etape 3 : Outils d'évaluation de situation dans la Boîte à Outils).

Cette étape permet aux organisateurs de déterminer les secteurs de l'économie à cibler et d'identifier les entreprises locales dans ces secteurs qui voudraient participer au système monétaire local.

Assurer l'implication et la direction actives de la communauté

Les systèmes monétaires locaux sont destinés à servir la population vivant dans la zone. Par conséquent, les participants doivent avoir leur mot à dire sur leur mode de fonctionnement. Pour ce faire, il faut identifier et impliquer les acteurs et les participants éventuels dès le début (voir Etape 2 : Acteurs et Participation dans le **Manuel**). Les groupes des acteurs pour la mise en œuvre peuvent aussi être utiles pour assurer une contribution continue à la gestion des systèmes de monnaie locale. (Voir Action 2 : Groupe des acteurs pour la mise en œuvre).

Créer la confiance au sein de la communauté

La force d'une monnaie locale dépend de l'importance de sa demande d'utilisation ainsi créée. Le degré de confiance que les gens ont les uns envers les autres et envers le système influencera l'intégration de la monnaie locale dans l'économie locale. Pour créer la confiance de la communauté envers le système, les organisateurs doivent planifier des activités éducatives pour sensibiliser les résidents et leur expliquer la monnaie locale.

Bénéfices pour la communauté

- ❑ Favorise la vente de biens et services dans la communauté
Les systèmes monétaires locaux permettent la circulation des capitaux au sein de la communauté, à l'opposé des systèmes économiques traditionnels dans lesquels l'argent entre et sort des communautés, souvent de manière négative et disproportionnée.
- ❑ Soutient la production et la livraison des biens et services locaux
La monnaie locale ne peut pas être utilisée pour importer des biens et services dans la région. Par conséquent, les usagers de la monnaie doivent aider à perpétuer la demande de biens et services locaux. Cela peut conduire aussi à la création de nouvelles opportunités pour les entreprises locales qui pourraient se spécialiser et développer de nouveaux produits.
- ❑ Crée et soutient l'emploi local.
En soutenant les biens et services locaux, les systèmes monétaires locaux créent des emplois supplémentaires. L'utilisation de la nouvelle monnaie peut servir de catalyseur à la création de nouvelles entreprises et au développement d'entreprises existantes. Cela donne aussi l'occasion aux résidents qui avaient peut-être été exclus auparavant, de participer aux activités économiques.
- ❑ Crée et renforce des relations sociales et de réseaux d'affaires
Les systèmes monétaires locaux sont développés par les efforts de la communauté. Les partenariats créés par la monnaie locale peuvent favoriser un sens élevé de l'identité communautaire. Souvent, ces partenariats aboutissent à un échange de connaissances et de compétences.

Obstacles et défis

- ❑ Manque de soutien
Pour rendre le système monétaire local viable, suffisamment de membres de la communauté doivent participer à l'échange. Dans plusieurs cas, les entreprises peuvent se montrer réticentes et sceptiques quant à l'utilisation d'un autre système monétaire.
- ❑ Faible circulation de la monnaie
La monnaie locale pourrait être utilisée pour certains produits et services plus que d'autres. Cela peut bloquer la circulation monétaire entre les participants, aidant certaines entreprises à mieux tirer profit de la situation que d'autres. Le recrutement de participants d'horizons et de domaines divers peut aider à lutter contre la stagnation de la circulation de la monnaie.

Etude de cas 51 : Doole, Dakar, Sénégal

Le Doole est un réseau monétaire local développé par un petit groupe de femmes à Dakar. Baptisé selon la monnaie locale, le « Bon d'Echange » est maintenant opérationnel dans plusieurs quartiers de Dakar et dans d'autres régions du pays. Les membres de ce réseau utilisent la monnaie pour commercer au sein de leur association. Cette monnaie est mesurée avec les heures de temps qui correspondent au Franc CFA et au Dollar américain. Avec cette monnaie elles peuvent notamment :

- Acheter une large gamme de biens et de services (fruits, légumes, poissons, viande, vêtements, etc.) dans les marchés mensuels et dans des magasins spéciaux appelés Boutique Doole,
- Acheter des biens et services fournis par d'autres membres appartenant à d'autres réseaux, notamment des services et produits divers comme l'électricité, la scolarité, la broderie et la menuiserie,
- Acquérir des connaissances à l'Université Populaire Doole, où les membres peuvent suivre des cours d'alphabétisation, d'anglais, de français, de traitement de données et de gestion administrative,
- Travailler pour l'intérêt collectif dans les jardins de la communauté et pour d'autres projets communautaires afin de gagner des unités monétaires locales de l'association.

Actuellement, le réseau se développe rapidement et compte plus de 600 membres et le groupe prévoit d'élaborer un programme de santé pour les membres du réseau.

*Plus d'informations, visitez le site de :
Community Exchange Systems in Africa
<http://www.appropriate-economics.org>*

Etude de cas 52 : Système monétaire de Tianguis Tlaloc, Mexique

Le système monétaire local de Tlaloc est une combinaison du système HEURES et du système d'échange local (SEL). Le système de Tlaloc utilise des billets imprimés pour faciliter et permettre les transactions entre des personnes qui n'en sont pas forcément membres. Le Tianguis Tlaloc a été présenté au public à travers des marchés voisins qui fabriquaient des biens produits localement et des services pratiques pour :

Créer un réseau de producteurs, de prestataires de services et de consommateurs, qui contribuent à la réorganisation de l'économie pour l'intérêt de la communauté.

Créer une association qui réalise un véritable marché local en améliorant la capacité de ses membres à produire et à offrir des services, à éduquer et à orienter le consommateur, et à mener des activités culturelles et écologiques. En quatre années, plus de 200 personnes et micro-entreprises sont devenues membres de Tianguis.

Pour plus d'informations, contactez :

e-mail: espacios@laneta.apc.org

<http://www.laneta.apc.org/otrabolsa/inicio.htm><http://ccdev.lets.net/latin/mexico/tianguis.html>

Références

Community Currency Systems Community Exchange Systems:
<http://ccdev.lets.net> LET Systems: <http://www.gmlets.u-net.com/>

EF Schumacher Society – Local Currency:
http://www.schumachersociety.org/frameset_local_currencies.html

Indonesia Community Currency Systems:
<http://ccdev.lets.net/asia/indonesia/indo.html>

Japan, Community Currencies:
<http://www3.plala.or.jp/mig/japan-uk.html>

Uruguay, Red Global del Trueque:
<http://www.chasque.apc.org/aharo/trueque/>

Community Currency USA, Ithica, New York:
<http://www.ithacahours.org/>

Investissement

Action 26. Promotion de l'Investissement étranger direct

Actions connexes : Politique et réglementation, Marketing, Centre de développement des petites entreprises, Micro-crédit, Investissement intérieur.

Résumé

La promotion des Investissements étrangers directs est une stratégie de développement économique local dans laquelle les communautés tentent d'attirer les investissements étrangers déjà effectués dans le pays et/ou venant d'autres pays. Il peut s'avérer difficile d'attirer les employeurs du secteur industriel et ceux du secteur des services dans les communautés, en partie parce qu'il y a moins d'investisseurs que de communautés cherchant à les attirer et parce que plusieurs communautés sont disposées à offrir d'importantes incitations pour les attirer.

Des IED fructueux peuvent cependant offrir de nombreux avantages. Ils peuvent créer des emplois locaux et augmenter l'assiette fiscale d'une zone et renforcer les connaissances et la capacité institutionnelle. Dans d'autres situations par contre, il peut s'avérer difficile de préparer et de trouver un compromis sur les intérêts de la communauté dans divers domaines. Les acteurs du développement économique local doivent relever le défi de trouver le juste milieu entre les besoins immédiats et futurs de leurs propres communautés d'une part et leur objectif d'attirer les IED de l'autre.

Assurer la réussite de la promotion des Investissements étrangers directs.

Modifier les politiques de planification et les réglementations en matière de développement

Les communautés peuvent modifier les réglementations sur le découpage territorial et/ou d'autres pour créer les conditions de développement favorable pour les IED. Par exemple, les investisseurs préfèrent souvent les sites aux abords des villes. Par conséquent, les communautés doivent changer leur politique de découpage territorial pour rendre ces sites utilisables et attractifs pour de nouveaux usages, mais elles doivent examiner toutes les implications de tels changements.

Inclure les IED dans une stratégie de DEL forte et diversifiée

Une communauté qui cherche à développer une industrie ou un ensemble d'industries hautement spécifiques est vulnérable s'il existe des récessions économiques au niveau régional ou mondial. Une communauté doit donc attirer les investissements étrangers dans des industries où elle dispose d'avantages. La communauté doit également chercher continuellement à diversifier son développement. Les IED

doivent faire partie d'une stratégie de développement économique local plus large, de sorte que la communauté locale ne devienne pas trop dépendante des investissements étrangers.

Créer un environnement accueillant pour les IED

- ❑ Les investisseurs tiennent souvent compte des points suivants dans le choix de l'emplacement d'une entreprise :
- ❑ Un environnement réglementaire, politique et macroéconomique stable,
- ❑ L'accès aux marchés et la libre concurrence,
- ❑ Des sites disponibles immédiatement,
- ❑ Des services publics et de transports fiables, disponibles et appropriés,
- ❑ Une main d'œuvre qualifiée,
- ❑ Des ressources et des fournisseurs locaux,
- ❑ Des infrastructures d'éducation, de recherche et de formation adéquates,
- ❑ Une bonne qualité de vie,
- ❑ Des systèmes réglementaires et fiscaux souples.

L'attraction des IED pourrait dépendre du développement de tout ou partie de ces domaines. Les acteurs doivent envisager les incitations adéquates pour attirer les investisseurs et la façon faisable de les offrir. La détermination de l'approche à adopter dépend du contexte de la zone. Dans le Manuel, L'Etape 3 : Etat des lieux (Analyse de la situation) du processus de développement économique local aide à identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces, dans la création d'un environnement de DEL plus attractif.

Travailler avec les forces existantes de la communauté

De façon générale, une communauté assure son plus grand succès à attirer les investissements dans les secteurs où elle présente un avantage concurrentiel. Les stratégies de développement économique local réussissent probablement lorsque

- ❑ La communauté dispose d'infrastructures matérielles et immatérielles (« hard » et « soft ») en place ou disponibles pour soutenir les investissements éventuels.
- ❑ Les stratégies marketing sont soigneusement élaborées, les budgets sont appropriés et les procédures de suivi mises en place.
- ❑ Les personnes participant à l'attraction des investisseurs stratégiques comprennent les besoins en investissement et ce que leur communauté offre.
- ❑ Des opportunités sont créées pour aider les entreprises locales (Lorsqu'un investisseur est intéressé par une communauté, toute opportunité doit être saisie pour l'encourager à chercher les fournisseurs sur place, ce qui permet de profiter localement des avantages de la chaîne d'approvisionnement. Cet objectif est atteint avec plus de succès en mettant au point un programme de suivi d'après investissement, conçu pour

s'assurer que l'investisseur est satisfait et à bénéficié de toutes les opportunités de trouver des intrants au sein de la communauté).

Chercher à développer une circulation stable des capitaux

Les communautés doivent, autant que possible, trouver des investissements de capitaux à long terme. Les acteurs du développement économique local doivent connaître la durée de l'investissement et évaluer, si possible, l'éventualité de son retrait de la collectivité locale.

Bénéfices pour la communauté

- ❑ Emplois directs et indirects
Les IED créent des emplois directs par la création d'entreprises au sein de la collectivité locale. Généralement, ils créent également des emplois indirects, particulièrement dans les industries liées à celles accueillant les investissements.
- ❑ Augmentation des revenus et de l'assiette fiscale locale.
Les initiatives de développement économique local réussies créent de nouveaux bénéfices pour l'économie locale, ce qui peut augmenter l'assiette fiscale et les revenus de la population active de la communauté.
- ❑ Amélioration des compétences de la population active
Dans plusieurs cas, les initiatives de développement économique local offrent à la population active des opportunités de développer et d'utiliser de nouvelles compétences. Dans ce processus, les communautés peuvent découvrir de nouvelles spécialisations qui peuvent aider à orienter leur développement.
- ❑ Transfert de « meilleures pratiques »
Les IED permettent d'échanger des connaissances techniques, des idées de politiques et d'autres formes de savoir. Cependant, les connaissances acquises doivent être évaluées du point de vue d'un contexte culturel différent.
- ❑ Sensibilisation accrue de la communauté
Les IED aident à relever le niveau des collectivités locales. Les collectivités locales sorties victorieuses d'une concurrence pour attirer les investissements, peuvent, à l'avenir, être très attractives pour plus d'investissements provenant de la même source ou d'autres sources.
- ❑ Réduction de la pauvreté.
Les initiatives de développement économique local réussies ont une capacité considérable de réduire la pauvreté dans les collectivités locales ou dans des régions entières.

Obstacles et défis

- ❑ Frustration et échec

La concurrence pour les IED peut conduire à une frustration pour les communautés qui n'ont pas pu les attirer ou pour celles où ils prennent du temps à se concrétiser.

- ❑ Exigences des changements de politiques

Il existe plusieurs problèmes potentiels liés au changement de politiques visant à s'adapter aux IED. Par exemple, les politiques d'aide au développement des zones périurbaines peuvent contribuer à l'extension tentaculaire de la banlieue et à l'aggravation des problèmes de transport. Les problèmes potentiels varient en fonction de la situation, mais une attention particulière doit être accordée aux avantages et inconvénients liés à l'attrait des investisseurs vers la zone.
- ❑ Probable nécessité d'incitations coûteuses

Les coûts liés à l'offre d'incitations aux investisseurs potentiels peuvent réduire considérablement les gains économiques potentiels des investissements. Les communautés doivent trouver l'équilibre entre les intérêts qu'ils peuvent tirer de l'attrait des IED et leurs besoins et contraintes.
- ❑ Normes sécuritaires, sanitaires et environnementales

Une critique souvent faite à l'endroit des IED est qu'ils ne ciblent que les pays ayant des normes en matière de sécurité, de santé et d'environnement peu exigeantes comparés à d'autres. Ainsi, certains aspects négatifs de la production pourraient être supportés par les collectivités locales.
- ❑ Evincement d'entreprises et entrepreneurs locaux

Les IED peuvent désavantager certaines communautés à travers une concurrence étrangère accrue sur le marché local, dans laquelle de nouvelles entreprises et entrepreneurs dans la communauté déplacent ceux locaux en activité.
- ❑ Rapatriement des bénéfices des IED.

Les investisseurs étrangers peuvent rapatrier vers leur propre pays les bénéfices réalisés dans l'économie locale. Cependant, les effets négatifs de la fuite des capitaux peuvent généralement être réduits si les acteurs locaux intègrent les IED dans une stratégie globale de développement économique local.

Etude de cas 53 : IED et développement économique au Lesotho, Afrique australe

Le Lesotho est un pays enclavé d'Afrique australe qui a connu une forte croissance économique tout au long des années 90, grâce, notamment, à une stabilité politique et sociale et aux Investissements étrangers directs. La croissance réelle de son PIB était en moyenne de 4,8 % par an entre 1985 et 1999 et l'inflation est restée relativement stable à près de 12 % durant la même période. Le secteur manufacturier a fortement contribué à cette reprise économique, sa contribution au PIB passant de 12,5 % entre 1991 et 1995 à environ 15 % par la suite.

La plupart de ces acquis ont été obtenus grâce aux IED, aux investissements dans le secteur des textiles, qui a enregistré la plus grande valeur ajoutée du secteur manufacturier. Les IED ont également aidé à parrainer le Projet hydraulique des hautes terres du Lesotho (LHWP), visant à extraire et à exporter de l'eau et qui représentait 90% de ce type d'investissement dans le pays entre 1990 et 1996. La stabilité politique, les bonnes politiques macroéconomiques, une main-d'œuvre bon marché et qualifiée, des incitations fiscales et surtout la proximité du Lesotho avec les principaux marchés d'Afrique australe ont été les principaux facteurs d'attraction des IED.

Source :

Fonds Monétaire International

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2002/wp0261.pdf>

Etude de cas 54 : IED et développement économique à Singapour

La cité-Etat de Singapour a connu une croissance économique rapide durant ces 39 dernières années, depuis son indépendance en 1965. Avant cette période, Singapour faisait face à de nombreux défis, tels que le manque de ressources naturelles, un taux de chômage relativement élevé et une base économique faible. Entre 1965 et 1980 cependant, le gouvernement a introduit plusieurs réformes pour attirer l'investissement étranger et mis au point des plans pour attirer les IED, dont les suivants :

- Plan stratégique pour créer plusieurs écoles polytechniques et des universités technologiques,
- Investissements dans les infrastructures, notamment la construction de nouveaux ports, aéroports, et le développement des télécommunications,
- Développement d'un des régimes économiques les plus libéraux et les plus ouverts du monde,
- Extension des normes nationales pour l'exploitation de firmes étrangères, plusieurs industries ouvertes aux IED
- Franchise de droits à 98 % pour les importations du pays,
- Licences d'importation non exigées et procédures douanières simplifiées et efficaces,
- Mesures concrètes pour protéger la propriété intellectuelle,
- Un des taux de piraterie les plus bas d'Asie.

Quelques impacts positifs des IED :

- Les firmes étrangères ont massivement investi dans le pétrole, les produits chimiques, les équipements électriques et électroniques, les équipements de transport et d'autres secteurs manufacturiers.
- La contribution des firmes étrangères au PIB est passée de 18 % en 1970 à 36 % en 1990.
- La contribution des firmes étrangères au secteur manufacturier a régulièrement augmenté, la manufacture par des firmes étrangères ayant augmenté de 43 % en 1965 à 75 % en 1994.
- Les entreprises étrangères représentent 74 % de la production du secteur manufacturier.
- Les entreprises étrangères représentent 85 % des produits d'exportation manufacturés.

Pour plus d'informations :

Amir Program, visitez :

Access to Microfinance and Improved Implementation of Policy Reform

http://www.amir-jordan.org/amir1_web/pri/fdi/singapore_fdi.htm

Références

The Development Gateway www.developmentgateway.org

fDi Magazine <http://www.fdimagazine.com>

The Foreign Direct Investment (FDI) Promotion Centre www.fdicenter.org

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) www.unctad.org

The World Bank Group - Local Economic Development
<http://www.worldbank.org/urban/led/index.html>

Action 27. Investissement intérieur local

Actions Connexes : Politique et réglementation, Recherche et analyse, Campagnes d'approvisionnement local et de "Consommer local", Marketing, Centres de développement des petites entreprises, Monnaie locale ou systèmes monétaires communautaires

Résumé

L'investissement intérieur local consiste à retenir les entreprises déjà existantes dans la zone de développement de l'économie rurale. Cela englobe une large série d'actions potentielles, notamment :

- ❑ Créer un environnement propice aux affaires à travers des programmes de formation, d'appui aux entreprises et des services d'assistance et de conseils techniques aux entreprises locales.
- ❑ Fournir un accès amélioré aux formules de crédit souples.
- ❑ Mener des programmes d'allègement des lourdeurs administratives.
- ❑ Encourager l'activité économique locale à travers des campagnes de "Consommer local" (voir : Approvisionnement local).
- ❑ Faire des investissements matériels et immatériels pour soutenir l'économie locale.

Le fait que des entreprises locales aient déjà investi dans la collectivité locale peut expliquer la réussite de l'investissement intérieur local. Cependant, s'assurer que les entreprises locales restent sur place exige un plan stratégique complet qui garantisse un environnement dynamique et attractif pour l'investissement. Les actions d'investissement local interne doivent être définies par ordre de priorité, selon les informations recueillies au cours de l'Etape 3 : Etat des lieux (Analyse de la situation) du Manuel. En mettant en œuvre les mesures pour retenir l'investissement intérieur local, il est important de se rappeler qu'un développement économique local sain cible une économie diversifiée. Ainsi, il est important de créer un environnement stratégique des affaires qui pérennise une diversité d'industries, de sociétés et de taille d'entreprise.

Assurer la réussite de l'investissement intérieur local

Créer des mesures incitatives et des moyens de soutien à l'investissement local

Diverses mesures peuvent être prises pour favoriser et développer l'investissement local. Une des mesures consiste par exemple à encourager la création de groupements de crédit pour soutenir les PME locales. Les groupements de crédit ont l'avantage d'offrir souvent des services financiers aux clients ne remplissant pas les conditions requises pour bénéficier de ces services auprès des autres institutions financières (Voir Action 24 : Micro-crédit).

Les fonds d'investissement à avantage fiscal, tels que l'exemple canadien du Fonds d'investissement des travailleurs constitue une

autre forme de création de capital d'investissement local. Similaire au fonds d'investissement, mais offrant des incitations fiscales pour permettre aux particuliers d'investir dans les petites entreprises, le fonds d'investissement des travailleurs favorise l'investissement dans les petites entreprises canadiennes. La combinaison des avantages fiscaux et de portefeuilles d'investissements diversifiés se traduit par le fait que plus de 40 % du capital risque au Canada est créé à travers ces mécanismes, une source de capital cruciale pour le développement économique local.

Favoriser la création d'industries appartenant à des locaux

Une industrie appartenant à des locaux est apte à rester au sein de la collectivité locale. Il existe plusieurs outils innovants de développement économique local capables de favoriser cet objectif, notamment le soutien à la possession d'entreprises par les employés.

Les Systèmes d'échange locaux (SEL)

Les systèmes d'échange locaux impliquent la création d'une monnaie locale qui peut être utilisée pour faciliter les échanges de biens et services au sein d'une économie locale. Pour plus d'informations sur les systèmes d'échange locaux, consulter les Références de l'Action 25 : Monnaie locale ou systèmes monétaires communautaires.

Micro-crédit

En 1993, la Grameen Bank au Bangladesh a démontré un énorme potentiel d'octroi de petits prêts aux personnes ne disposant pas des moyens financiers d'accéder au crédit classique. Ces prêts ont stimulé l'investissement et consolidé les économies locales qui ont reproduit la structure de la Grameen Bank. Ce modèle est maintenant utilisé par plus de deux millions d'emprunteurs à travers le monde. (Pour plus de détails, consultez les Références et l'Étude de Cas 49).

Planification locale et décentralisation

L'investissement intérieur local exige une capacité décisionnelle au niveau local. Afin de réussir ce pari, il faut un processus efficace pour la planification locale qui implique une coopération entre les acteurs du secteur privé et du secteur public.

Bénéfices pour la communauté

- ❑ **Maintien de la stabilité de l'économie locale**
En retenant les activités économiques existantes, les collectivités locales bénéficient d'un sens de la continuité et de la stabilité.
- ❑ **Possession des industries par des locaux**
Le fait d'encourager la possession des industries par des

locaux crée des avantages économiques à long terme et augmente la capacité et les compétences de la population active.

- ❑ Financement souple des priorités économiques locales
Un programme d'investissement intérieur local efficace balise la voie pour le financement des priorités économiques spécifiques à la collectivité locale et peut utiliser le savoir local afin de profiter des forces de la communauté.

Obstacles et défis

- ❑ Éviter les incitations économiques défavorables pour retenir les investissements.
La rétention de l'investissement intérieur local est une tâche difficile. Dans certains cas, il peut s'avérer utile d'offrir des incitations fiscales importantes, des subventions ou d'autres avantages pour retenir l'investissement. Cependant, les recherches ont montré que ces techniques profitent souvent peu aux communautés, en particulier celles dans lesquelles les fonds sont détournés des biens et services publics. Selon la situation, les avantages communautaires ne peuvent pas être garantis, malgré les incitations accordées aux entreprises locales.
- ❑ Vision à long terme, décisions à court terme
La base de l'économie locale change en fonction des conditions locales. Ainsi, la base de l'économie locale change naturellement avec le temps. Les décisions d'investissement intérieur local et les besoins immédiats de l'économie doivent être équilibrés, afin de créer un environnement économiquement dynamique dans le long terme.
- ❑ Politique nationale.
Une stratégie d'investissement intérieur local doit être en adéquation avec la politique économique régionale et nationale. Il est important que la stratégie de développement économique local vienne renforcer et non concurrencer les objectifs fixés par d'autres politiques.

Étude de cas 55 : Mutuelle d'épargne et de crédit de Vancouver City, Canada

La caisse d'épargne et de crédit de Vancouver City (VanCity), une ville située en Colombie Britannique, au Canada, est devenue l'une des plus grandes institutions financières de la région. Les activités économiques de VanCity sont conçues pour soutenir la viabilité à long terme de la collectivité locale, tout en contribuant au bien-être social, économique et environnemental de la communauté. Actuellement, la mutuelle de crédit compte 297.000 membres et dispose d'un actif de plus de 2 milliards de dollars canadiens.

La caisse de crédit jouit d'une grande reconnaissance pour avoir contribué à l'instauration de bonnes pratiques socialement durables et économiquement saines. Un indicateur de cette réussite dans sa double mission a été le taux élevé de satisfaction des clients (la mutuelle a été élue meilleure institution financière par les lecteurs de *The Vancouver Courier*, un quotidien local). Elle a également remporté le Business and Industry Award (Prix des Affaires et de l'Industrie), décerné par l'International Association of Official Human Rights Agencies.

Dans le cadre de son engagement pour un modèle d'entreprise socialement responsable, la mutuelle de crédit fait l'objet d'un rapport d'audit social et met à la disposition du public son Rapport sur l'obligation de rendre compte. Elle a renforcé davantage son engagement à respecter ses propres valeurs en adoptant une norme de procédure internationale (AccountAbility, pour plus de détails, voir les Références) qui définit des cibles mesurables et sérieuses l'obligeant à améliorer continuellement ses opérations.

La réussite de VanCity peut être largement attribuée au fait qu'elle offrait un large éventail de services financiers à ses clients. Le programme d'investissement communautaire de VanCity est un exemple parfait d'instrument excellent pour le DEL. Ce programme permet aux investisseurs de placer leur argent dans des programmes de DEL vérifiés au préalable. Les investisseurs savent où et comment leur argent est investi et comment il est utilisé pour mieux servir leur communauté. En contrepartie, ils perçoivent un retour sur investissement fixe inférieur aux taux du marché. Cela permet à VanCity de prêter de l'argent à des taux d'intérêts meilleurs que ceux pratiqués sur le marché, à des groupes sélectionnés, et cela pour le bien de toute la collectivité locale. Ce programme a collecté 1,86 million de dollars canadiens pour les investissements en Colombie britannique et un autre programme de la même initiative a pu rassembler 2,13 millions de dollars canadiens pour des projets internationaux de prêts communautaires. Ce programme fournit la preuve tangible de l'existence d'un nombre important d'investisseurs locaux prêts à

Etude de cas 55 : (suite)

accepter un taux de retour sur investissement faible pour assister le développement économique local de leur communauté.

Pour plus d'informations, contactez :

Adresse postale de VanCity Centre :

PO Box 2120

Station Terminal

Vancouver, BC

Canada V6B 5R8

Tel. : (604) 877-7000

Site Web : www.vancity.com

Etude de cas 56 : Projet Gate, Turin, Italie

Le Projet Gate met l'accent sur la régénération économique d'un marché domestique situé dans le centre de la ville historique de Turin, en Italie. Abritait plus de 1.000 commerçants, ce marché est visité tous les jours par plus de 40.000 personnes. Malgré le dynamisme de son marché, cette collectivité locale a connu une baisse du nombre d'emplois, un taux de criminalité plus élevé que la moyenne et une dégradation générale de la ville.

Le Projet Gate a donc été initié pour faire face à cette situation. Il constituait un partenariat entre le secteur public et le secteur privé et avait pour objectif de mettre en valeur la collectivité locale, de soutenir l'emploi domestique et d'encourager les populations à rester dans leur terroir.

Une des actions spécifiques du Projet visant à encourager l'investissement intérieur local a été la définition d'une norme de qualité pour les fruits et légumes produits sur place. En contribuant à une meilleure qualité de ces produits, les paysans et les marchands du marché devaient bénéficier de prix plus élevés pour leur production. D'autres actions incluaient la mise à niveau des installations du marché (pour plus d'informations, voir Action 7 : Mise à niveau simple des zones d'activités économiques locales et Action 18 : Mise à niveau du centre-ville et des zones d'activités économiques), mais également l'organisation régulière de foires d'antiquités. L'assistance aux marchands locaux pour l'organisation de leurs foires montre que le fait de favoriser l'investissement local ne nécessite pas forcément d'importantes dépenses d'investissement et aboutit, pourtant, à des résultats de développement économique local positifs. Le projet compte créer 100 nouveaux emplois.

Etude de cas 56 : (suite)

Il a également cherché à étendre les retombées de l'investissement intérieur local en renforçant la capacité de la collectivité locale à travers la création d'un site Web à accès communautaire, ce qui facilite les discussions et le partage d'idées afin d'améliorer l'économie locale. Cette initiation a servi de forum pour accroître la participation des communautés locales au projet et pour partager l'expérience positive de Turin avec les autres communautés de la région.

Source :

Banque mondiale :

http://www.worldbank.org/urban/led/eu_italy.html

Références

Institute of Social and Ethical AccountAbility
Unit A, 137 Shepherdess Walk
London N1 7RQ
United Kingdom
Tel: +44 (0)20 7549 0400
Fax: +44 (0)20 7253 7440
email: secretariat@accountability.org.uk
<http://www.accountability.org.uk/>

The Grameen Bank
Grameen Bank Bhaban
Mirpur, Section-2
Dhaka-1216, Bangladesh
Tel.: 8802-9005257-68
Email: grameen.bank@grameen.net
<http://www.grameen-info.org/>

Local Investment Fund
123 Minories
London
EC3N 1NT
Tel: 020 7680 1028
Fax: 020 7488 9231
Email: information@lif.org.uk
<http://www.lif.org.uk/>

Actions de Grande envergure

Cette dernière section passe en revue les programmes de DEL plus vastes appelés Actions de grande envergure. Il s'agit d'approches plus inclusives ou d'alternatives sectorielles et thématiques spécifiques (par exemple, le secteur informel et le secteur touristique), qui incluent, dans un programme intégré, plusieurs actions parmi celles précédemment décrites. Bien que leur coordination puisse nécessiter beaucoup plus de moyens financiers et s'avérer plus difficile, les alternatives de grande envergure produisent généralement, de par leur caractère inclusif et intégré, des résultats significatifs. Parmi les exemples d'Actions de grande envergure, figurent celles envers l'économie informelle, le tourisme durable et les relations ville/campagne.

Action 28. Appui à l'Economie informelle

Actions connexes : Pépinières d'entreprises; Promotion des micro et petites entreprises (PPE); Micro-Crédit

Résumé

L'économie informelle est constituée des activités économiques non inscrites et non assujetties aux règles de contractualisation, d'attribution de licence, de travail et de fiscalité. Souvent, celles-ci sont des activités à échelle réduite, à forte intensité de main-d'œuvre et dépendent des ressources internes. En général, elles impliquent des compétences acquises en dehors du système scolaire, ne sont pas réglementées et sont compétitives. Le secteur informel est composé d'entreprises parmi les catégories suivantes :

- ❑ Impliquées dans des activités de fabrication et de prestation de services, tels que la maintenance, la réparation, la préparation alimentaire, la construction et le transport,
- ❑ Non immatriculées et non conformes aux critères juridiques,
- ❑ Opérant souvent dans des espaces semi-permanents tels que les domaines publics dans les zones urbaines,
- ❑ A l'état de subsistance ou de pauvreté.

L'économie informelle est une composante croissante des

économies nationales. Bien que les revenus tirés de l'économie informelle soient souvent faibles, ils sont, collectivement, précieux et peuvent représenter une partie substantielle des économies nationales, régionales, et municipales. L'économie informelle contribue directement à la réduction de la pauvreté en mettant à la disposition de la majorité des populations des moyens de subsistance. L'appui à l'économie informelle peut résoudre, en même temps, d'autres questions, parmi lesquels l'égalité entre les sexes, les pratiques culturelles, le travail des enfants et la santé et la sécurité publiques.

Assurer la réussite de l'appui au secteur informel

Etudier, de façon explicite, l'économie informelle locale

Toute analyse de l'économie locale (voir Etape 3, Situation et Analyse dans le Manuel) devrait porter, entre autres domaines, sur l'économie informelle, de façon explicite. Cette démarche est, en effet, importante pour planifier l'économie informelle.

Améliorer les infrastructures

Les collectivités locales peuvent améliorer leurs infrastructures matérielles pour mieux intégrer l'économie informelle dans l'économie formelle (voir Action 15 : Investissement dans les Infrastructures physiques). Les améliorations physiques peuvent comprendre l'élargissement des marchés aux marchands ambulants, la mise à disposition de mobiliers urbains, de services d'intérêt général (par exemple, l'eau, l'électricité, le système d'égouts, etc.), de meilleures règles pour protéger l'économie informelle de la criminalité et de la violence et l'amélioration des services de transport en vue de faciliter l'accès aux marchés et aux points de vente.

Offrir des ressources

Les collectivités locales et leurs partenaires peuvent oeuvrer à améliorer l'accès des acteurs de l'économie informelle aux services financiers (particulièrement, les micro-crédits) et aux programmes de formation (par exemple, la gestion, la santé, la comptabilité, etc.). Les ressources et les programmes de santé publique demeurent, en outre, une partie importante de cette composante.

Elaborer des politiques et fixer des règles pour promouvoir l'économie informelle

Une collectivité locale ne devrait pas se confiner dans la promotion de l'économie informelle mais devrait également accorder une attention à l'économie et au marché de l'emploi. Des politiques et des programmes peuvent être élaborés pour aider l'économie informelle à améliorer son pouvoir d'achat (par exemple, l'achat dans le cadre d'une coopérative)

et la collectivité locale peut appuyer certains secteurs de l'économie informelle en leur facilitant l'accès aux économies d'échelle plus vastes (par exemple, à travers la création de centres de recyclage et de récupération coordonnés par la municipalité). Ces politiques pourraient avoir un caractère général tout en en mettant en évidence les impacts sur l'économie informelle. Autrement, des règlements intérieurs et réglementation peuvent être conçus.

Elaborer des politiques et des programmes qui tiennent compte des questions de genre

Les nouvelles politiques et programmes sectoriels doivent tenir compte des spécificités des contextes et relater comment l'histoire et les politiques antérieures ont constitué, à la fois, des opportunités et des contraintes pour l'économie informelle. Il est très important d'être sensible au genre, vu la place stratégique occupée par les femmes dans l'économie informelle. Les acteurs du secteur informel devraient être associés à la l'élaboration de politiques, à travers des processus démocratiques qui impliquent toutes parties prenantes.

Intégrer les travailleurs aux revenus faibles ou difficilement employables

Pour redistribuer les bénéfices générés par le DEL entre les groupes socio-économiques sans exception, il est nécessaire de prendre des mesures visant les couches marginalisées et défavorisées, telles que les ethnies minoritaires, les pauvres en milieu urbain, les femmes, les travailleurs licenciés, les chômeurs chroniques et les jeunes. Ces groupes sont souvent impliqués dans le secteur informel à un certain degré.

La Banque Mondiale a établi une liste des projets possibles dont les suivants :

- ❑ Enseignement des langues
Cette question est fondamentale et concerne des groupements de travailleurs étrangers et des minorités. Les programmes de proximité sont souvent réussis.
- ❑ Programmes de recyclage et d'insertion professionnelle
Le recyclage doit être effectué suivant une approche dictée par la demande, par exemple, les entreprises doivent être impliquées dans la définition des besoins de compétences. Il est inutile de recycler des individus dans des domaines de compétences qui ne font l'objet d'aucune demande locale. Les programmes d'insertion aident les individus à acquérir les aptitudes nécessaires pour obtenir un emploi et pour aider à l'identification des opportunités.
- ❑ Amélioration des résultats en matière d'éducation
IL s'agit généralement d'un problème à l'échelle de la ville tout entière mais des communautés spécifiques peuvent nécessiter un appui supplémentaire.

- ❑ Formation aux métiers de l'entreprise.
Beaucoup de groupes défavorisés enregistrent un fort taux de chômage et un grand nombre de travailleurs dans le secteur informel. Une formation de base en matière en gestion d'entreprise, en finance et en marketing peut avoir un impact significatif sur ces communautés.
- ❑ Assistance aux femmes pour l'accès aux programmes de promotion de l'emploi et du travail indépendant
Parmi ces projets peuvent figurer le développement des compétences, les programmes de mise en confiance et la création de crèches et d'amicales d'anciens camarades de promotion.
- ❑ Programmes de crédit à la micro entreprise.
Ce domaine d'activité est très propice à l'assistance aux groupes défavorisés dans l'accès au travail indépendant.
- ❑ Expérience professionnelle et des systèmes d'insertion professeur-élève
Ces systèmes concernent les enseignants et les élèves qui travaillent pendant une période courte pour acquérir une expérience professionnelle. Les professeurs exercent cette pratique en vue de mieux comprendre les exigences dans les lieux de travail.
- ❑ Elaboration de programmes de tutorat
Le principe qui sous-tend les programmes de tutorat est que des hommes d'affaires plus expérimentés aident les débutants, les encouragent en les appuyant et leur fournissant des idées. Les programmes de tutorat peuvent être très informels et visent à aider les individus à lancer leur propre entreprise.
- ❑ Programmes de sensibilisation à la santé
Souvent, les populations les plus défavorisées souffrent du plus mauvais état de santé. En dehors de ces effets directs sur les individus eux-mêmes, le mauvais état de santé devient un facteur grave et une limite à l'accès au marché du travail. Les programmes de sensibilisation à la santé peuvent viser, par exemple, des écoles et des communautés particulières, etc. Ils pourraient également être dispensés dans des centres de ressources communautaires. Les programmes sur le VIH/SIDA constituent une priorité pour plusieurs projets de DEL dans les secteurs touchés par l'épidémie. La prévention et le traitement peuvent réduire le fardeau imposé aux familles, celles pauvres en particulier.
- ❑ Création de centres de ressources communautaires
Le but de ces centres est de rassembler des informations et de fournir un appui et des services en vue de satisfaire les besoins de la collectivité locale. Ces centres n'ont pas besoin d'être sophistiqués. Les services qui sont offerts pourraient inclure des soins de santé, des services d'éducation, des conseils aux entreprises sur le paiement des impôts, des aires de jeu pour enfants, etc.

Bénéfices pour la communauté

- ❑ **Promeut de plus larges initiatives de développement social**
Dans la mesure où l'économie informelle tend à faire participer les pauvres, les femmes et les enfants de façon disproportionnée, les programmes d'appui peuvent également aider à résoudre d'importantes questions de développement social liées à ces groupes et à réduire la pauvreté.
- ❑ **Appuie le développement économique local**
L'économie informelle regorge d'entrepreneurs prêts à apporter leur contribution au développement socio-économique de leur collectivité locale ou de région à l'aide d'une formation adéquate et d'un appui approprié.
- ❑ **Établit l'assiette fiscale locale**
En développant et en formalisant certaines composantes de l'économie informelle (par exemple, le ramassage de la ferraille ou la promotion des marchés en plein air), l'autorité locale peut augmenter l'assiette fiscale à travers le paiement de taxes à l'utilisation des équipements publics centralisés et mis à niveau.
- ❑ **Appuie la santé publique et environnementale**
Certaines économies informelles pourraient poser de graves problèmes de santé publique et environnementale (par exemple, réparation automobile et récupération de composants électriques). La promotion de ces activités de l'économie informelle à travers des programmes de santé publique et d'environnement (par exemple, collecte d'huile de moteur usagée, formation aux dangers chimique) peut aider à résoudre un grand nombre de problèmes liés à la santé publique et à l'environnement et à améliorer les conditions de travail.

Obstacles et défis

- ❑ **Complexité du processus de formalisation**
La transition extralégale-légale est complexe et pourrait nécessiter le changement de l'environnement de la réglementation, y compris des modifications dans le zonage, les règlements municipaux et l'aménagement du territoire.
- ❑ **Coûts élevés de la mise à niveau des infrastructures**
L'amélioration des infrastructures telles que la construction de nouvelles routes et d'équipement publics, est coûteux et prend du temps.
- ❑ **Réaction défavorable des entreprises formelles**
Les entreprises du secteur formel pourraient s'offusquer du temps et des fonds dépensés pour améliorer l'économie informelle, particulièrement si cette économie n'est pas tenue de payer des impôts et taxes à la municipalité. Les opérateurs de l'informel pourraient également ne pas souhaiter l'intervention et les restrictions de l'administration.

❑ Coûts de gestion

La réglementation et l'enregistrement de nouvelles entreprises sont susceptibles d'être coûteux et de durer longtemps, en particulier pendant les phases de démarrage.

Etude de cas 57 : Organisations à activité informelle, Shanghai, Chine

Avec l'intensification des réformes de l'entreprise publique depuis le milieu des années 90, le gouvernement chinois a accordé un intérêt accru à l'économie informelle comme moyen de résoudre la question du chômage. L'administration municipale de Shanghai est allée encore plus loin en instaurant une politique favorable de normalisation de l'environnement pour promouvoir l'économie informelle. Aujourd'hui, la collectivité est considérée comme un pionnier dans la promotion de l'économie informelle en Chine.

L'administration municipale de Shanghai a inventé l'expression « Organisation à activité informelle » pour désigner les entreprises individuelles et les petites entreprises conçues selon ses politiques et mesures spéciales visant à promouvoir l'économie informelle et pour distinguer ce type d'entreprise de celles individuelles et privées enregistrées. Un ensemble de politiques et de mesures d'accompagnement ont été adoptées par l'administration municipale de Shanghai pour promouvoir l'économie informelle. Parmi celles-ci, figurent :

- Extension de la sécurité sociale de base pour inclure les employés et les employeurs des organisations à activité informelle,
- Possibilités de formation des employeurs et des employés de l'informel dans des domaines tels que le montage et le lancement d'une entreprise, la théorie de l'entreprise et les qualifications techniques telles que la coiffure, la réparation de téléviseurs et les travaux domestiques,
- Politiques fiscales préférentielles d'exemption de taxes et de contribution à la sécurité sociale non statutaire aux organisations à activité informelle pendant trois ans,
- Droit de contribuer à l'assurance-risque,
- Aide à l'obtention de crédits,
- Élaboration de programmes de travaux publics,
- Création d'un réseau d'experts bénévoles pour aider les organisations à activité informelle,
- Création du projet "4050", visant les ouvriers licenciés pour raisons économiques, âgés de plus de 40 et 50 ans.

En Septembre 2001, plus de 14.364 organisations à activité informelle avaient été créées à Shanghai. Les défis que l'administration tente encore de relever incluent les questions telles que les capacités de gestion, les systèmes d'appui, les infrastructures de formation,

Étude de cas 57 : (suite)

l'environnement des politiques, l'accès au crédit et la représentation des employés.

Pour plus d'informations, consultez :

Good Practice Study in Shanghai: Employment Services for the Informal Economy, Jude Howell, International Labor Organization Report, December 2001

Étude de cas 58 : Centre de Productivité JAMPRO, Kingston, Jamaïque

Le centre de productivité JAMPRO a été créé afin de développer les ressources humaines pour l'industrie et de créer des liens entre les petites entreprises et celles informelles, d'une part, et les grandes entreprises d'autre part. Il s'intéresse également aux questions environnementales comme la gestion des déchets et de l'énergie en tant que moyens de renforcer l'efficacité. Le centre aide les petites entreprises informelles à se développer et leur offre une gamme de services de conseil allant du conseil simple à l'appui technique et la conception. Les bénéficiaires potentiels participent à un entretien à travers un processus d'examen formel conçu pour évaluer leurs besoins. Si les besoins sont déterminés, un programme de formation est conçu et mis en application.

Les programmes incluent les aptitudes à la gestion d'entreprise, telles que la conception de produit, la comptabilité et la tenue des livres, le marketing, les techniques de négociation, la préparation de plans d'affaires et l'orientation subséquente vers les institutions de crédit comme la Micro Development Agency (Agence de développement du micro-crédit) et le Self-Start Fund (Fond pour l'auto-emploi). Outre la formation en gestion des petites entreprises, JAMPRO dirige un Centre pratique de création d'entreprises, qui offre des services de formation aux questions juridiques et fiscales. Ce centre fournit également des services de conception/fabrication de produits et de développement des ressources humaines. Les participants payent des droits minimaux car l'organisation est financée par l'administration. Le taux de réussite des projets de JAMPRO est évalué en fonction de la force des relations économiques qu'ils stimulent, les avantages pour la communauté, le nombre de nouveaux projets qui résultent de la formation et les revenus générés par l'émergence de nouveaux projets.

Pour plus d'informations, contactez :

The Jamaica Productivity Center

jpcweb@jampro.org

www.jamaicaproductivity.org

Références

Local Employment in the Informal Economy: Course Guide for Staff in Local Governments and Partnership Organisations, International Labor Organization, 2001 <http://www.ilo.org/seed/ppp>.

Improving Safety, Health and the Working Environment in the Informal Sector, International Labor Organization, 1999 part of the PATRIS (Participatory Action Training for Informal Sector Operators) program
<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/sectors/informal/patris/patrisop.htm>

Supporting Workers in the Informal Economy: A Policy Framework, by Martha Alter Chen, Renana Jhabvala, and Frances Lund, Paper Prepared for International Labor Organization Task Force on the Informal Economy, 2001, <http://www.wiego.org/papers/policypaper.pdf>

United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific http://www.unescap.org/huset/urban_poverty/

Action 29. Développement touristique durable

Actions connexes : Politique et réglementation, Marketing, Centre de formation professionnelle, Développement de micro- et petites entreprises, Investissement dans les infrastructures physiques, Grappes d'entreprises, Coopératives, Partenariats

Résumé

On parle de tourisme durable lorsqu'une collectivité locale mène des activités pour développer l'industrie touristique, en mettant l'accent sur l'équilibre entre les retombées économiques, la réduction de la pauvreté, la protection des ressources et la préservation des intérêts des populations locales. Ces derniers temps, le tourisme durable est devenu une composante de plus en plus importante de l'économie car elle n'est pas tellement dépendante du capital financier ou des grandes infrastructures et s'avère ainsi un secteur d'amorce pouvant produire rapidement des résultats pour les zones plus pauvres. Il est également perçu comme une option mutuellement bénéfique destinée à satisfaire les besoins économiques d'une communauté sans dégrader l'environnement culturel et naturel. Voici quelques opportunités d'investissement touristique :

- ❑ Logements : hôtels, villégiatures intégrées, logement en matière de tourisme intégré (avec les populations indigènes),
- ❑ Services auxiliaires : restaurants, bars, achats, transport,
- ❑ Services d'appoint : agences de voyage, centres d'information, services professionnels,
- ❑ Entreprises de tourisme : excursions guidées, activités d'aventure, sport, visites de sites historiques,
- ❑ Infrastructures : routes, électricité, eau, égouts.

Assurer la réussite du tourisme durable

Elaborer une politique et une réglementation appropriées

Pour favoriser le Développement touristique durable, il est important de créer des politiques de promotion et de récompense des bonnes pratiques, tout en contrôlant les aspects négatifs d'un tel développement (voir Action 1: Politique et réglementation). Ces politiques doivent veiller à associer la communauté à la planification des activités et à la protection des ressources naturelles et culturelles de la zone (voir Etape 2 : Acteurs et Participation dans le Manuel). Entre autres mécanismes d'appui aux politiques, on pourrait citer l'éducation et la formation des habitants, la définition de normes et de directives et l'institution de règlements en matière de zonage. Plus vite ces mécanismes sont mis en place dans le processus de planification touristique, mieux ce sera.

Minimiser les fuites

Il est important de trouver des mécanismes qui retiennent les profits et

les dollars dépensés dans la collectivité locale où se déroulent les activités touristiques. Avec une diversité de formes de tourisme, 50 à 90 % de chaque dollar dépensé « s'échappe » de l'économie locale à travers les structures touristiques appartenant aux étrangers, notamment les voyages à forfait. Même si les touristes indépendants font moins de dépenses groupées, leur impact par dollar est trois fois plus élevé que celui des touristes utilisant les systèmes à forfait. Soutenir les petites entreprises locales peut aider à réduire ce type de fuite. Cependant, le développement des petites entreprises locales ne peut pas à lui seul empêcher ces fuites ; ces entreprises ont besoin d'aide pour atteindre les objectifs de tourisme durable. Plusieurs parmi ces entreprises n'ont pas les moyens financiers de protéger l'environnement ou de dispenser une formation adéquate à leur personnel. Action 22 : Partenariats et Action 21 : Coopératives sont des mécanismes capables de minimiser les fuites.

Développer des produits et services complémentaires, favoriser l'approvisionnement local

Les produits complémentaires à moindre coût qui accompagnent les excursions, le transport et les structures de logement doivent être développés. Le développement de ces produits requiert souvent peu de capital et fait souvent intervenir l'économie informelle dans le développement des activités touristiques. Avec un minimum de formation professionnelle et un peu de marketing (voir Action 10 : Marketing), il est possible de créer une industrie touristique basée sur l'expérience, qui se sert de la culture, des traditions et de la cuisine locales. Parmi ces produits, on peut citer les marchés et les visites guidées, les manifestations culturelles (musique, danse, arts martiaux) et les cours (langue, cuisine, danse). Ces activités contribuent à mettre sur pied une solide stratégie d'approvisionnement en produits locaux (voir Action 6: Approvisionnement local). Le développement de la collectivité locale doit également être le fruit des efforts des populations locales (et non l'œuvre d'organisations externes) dans la mesure du possible.

Améliorer les infrastructures

Le tourisme peut souvent contribuer au développement socio-économique global d'une collectivité, à travers la disponibilité des routes, du téléphone, de l'eau, de l'évacuation des déchets et de l'électricité. En contrepartie, ces équipements peuvent assurer l'accès et le confort des ressources touristiques. La construction de routes et l'amélioration des modes de transport peuvent accroître la circulation des personnes à l'intérieur d'une région et développer les circuits intérieurs et intra-régionaux (voir Action 15 : Investissement dans les infrastructures physiques).

Promouvoir le tourisme domestique

Dans plusieurs communautés, une grande partie des revenus touristiques proviennent des touristes locaux (c'est-à-dire des personnes de

la même région ou du même pays). Il est important de développer le tourisme intérieur dans le cadre de la stratégie de marketing, en plus du tourisme extérieur.

Réduire la saisonnalité

La saisonnalité des arrivées de touristes limite fortement l'emploi local, les dépenses des touristes et le développement de l'industrie touristique locale dans son ensemble. Les stratégies d'extension de la saison touristique comprennent la promotion de festivals, les événements spéciaux, les politiques de prix hors-saison et les encouragements des touristes par la souplesse des dates de circuits.

Étendre les avantages du tourisme à toute la région

Il est bénéfique pour les collectivités locales de soutenir et de s'impliquer dans les activités de tourisme tant au niveau de leur division administrative qu'au niveau de leur région. Si les vacanciers ont la possibilité de vivre des expériences diverses du point de vue géographique et écologique sans faire de longs déplacements, cela les encourage à effectuer davantage de voyages, à prolonger leurs séjours et à dépenser plus. Les autorités locales peuvent arriver à ce résultat en offrant des produits tels que les parcs, des sentiers du patrimoine et des sites culturels. En prenant des initiatives touristiques basées sur la nature et l'héritage culturel, il est possible de créer des emplois locaux, de générer des revenus, de conserver les ressources, de mettre à profit les connaissances locales et de maintenir l'intégrité culturelle.

Gestion locale et tourisme communautaire

La gestion locale des produits touristiques peut aider à développer l'intendance des ressources touristiques. Elle donne aux acteurs locaux la chance de s'investir dans la durabilité de l'industrie du tourisme (voir Etude de cas 59 ci-après). Les produits touristiques doivent être basés sur les traditions et le savoir locaux et respecter l'intégrité environnementale, sociale et culturelle des zones d'accueil.

Respecter les limites touristiques

Le tourisme peut s'avérer imprévisible et doit par conséquent être considéré comme une composante d'une plus grande variété d'initiatives de développement à l'intérieur d'un système économique. La nature fluctuante du tourisme n'est pas de nature à assurer la stabilité dans une économie non diversifiée.

Bénéfices pour la communauté

Davantage de ressources pour la protection et la conservation des ressources naturelles et culturelles

Le tourisme durable concentre son action sur la préservation à long terme des ressources naturelles et culturelles.

Les mécanismes tels que les choix de sites de patrimoine et les parcs naturels aident à s'assurer que les ressources sont bien consacrées à la protection des atouts naturels et culturels de la collectivité locale.

- ❑ Nouvelles opportunités d'emploi.
De nombreux emplois dans les secteurs formel et informel sont souvent créés grâce au tourisme. Au fur et à mesure que le tourisme se développe, ces opportunités d'emplois deviennent souvent plus variées.
- ❑ Une meilleure visibilité de la communauté, menant à d'autres opportunités de développement économique
Le tourisme durable peut également renforcer l'image d'une collectivité locale en dehors de ses limites administratives et même au plan international. Les services et les installations destinées au tourisme pourraient attirer des investisseurs potentiels dans la zone pour des activités économiques indépendantes de celles en place.
- ❑ De meilleures infrastructures et installations
Les entreprises privées pourraient construire des infrastructures pour rendre leur exploitation plus attrayante aux touristes et les gouvernements pourraient en faire de même pour satisfaire les besoins de l'utilisation croissante des infrastructures existantes par les touristes. En conséquence, ces améliorations sont utiles aux collectivités.
- ❑ Développement des compétences, de l'artisanat et des services locaux.
Le développement du tourisme conduit souvent à de nouvelles demandes de compétences, de produits d'artisanat et de services locaux. En réponse à ces demandes, les populations acquièrent et développent de nouvelles compétences. Les centres de formation professionnelle (voir Action 12 : Centre de Formation Professionnelle) peuvent aider les populations à avoir accès à une assistance dans le domaine du développement professionnel.
- ❑ Des revenus plus élevés et de meilleures conditions de vie.
A travers l'amélioration des infrastructures et de l'accroissement des emplois, le tourisme peut être un moyen efficace d'amélioration du niveau de vie d'une zone et de réduction de la pauvreté.

Obstacles et Défis

- ❑ Réification
Le tourisme peut transformer la culture en une denrée, lorsque le patrimoine culturel est modifié pour être adapté aux besoins et attentes des touristes. Cela peut mener au phénomène connu sous le vocable « ethnicité reconstruite.
- ❑ Perte d'engagement et de contrôle au niveau local.
Avec le succès du tourisme durable, les aspects locaux et de moindre envergure pourraient se perdre face aux grandes entreprises à mesure que l'industrie se consolide.

- ❑ Hausse de la demande de ressources locales.
Le tourisme peut accroître la demande de ressources locales, telles que l'énergie, la nourriture, l'eau et les autres articles déjà rares. L'augmentation des ressources (chauffage, eau chaude, aliments exotiques, etc.) est souvent nécessaire pour répondre aux importantes attentes des touristes.
- ❑ Coût des infrastructures
Le développement du tourisme peut souvent nécessiter une amélioration des infrastructures pour son fonctionnement normal. Les dépenses publiques dans les infrastructures peuvent limiter les investissements dans les autres secteurs, tels que l'éducation et la santé.
- ❑ Hausse des prix.
L'accroissement de la demande de biens et services de base peut avoir un impact négatif sur les habitants dont les revenus n'augmentent pas de manière proportionnelle.

Étude de cas 59 : L'Association Communautaire namibienne pour le tourisme, Namibie

Jusqu'à une date récente, le secteur du tourisme en Namibie n'a été exploité, possédé, contrôlé et commandé que par un groupe minoritaire du secteur privé, qui offrait des produits touristiques de type traditionnel. Ce tourisme était orienté vers la faune, le désert et le milieu sauvage, les safaris et l'héritage colonial de la Namibie. Après l'indépendance, le gouvernement namibien a élaboré des politiques pour favoriser le tourisme durable, la participation des communautés au tourisme et à la gestion des ressources naturelles, dont la conservation de la faune constitue une partie intégrante. L'accroissement rapide de ces politiques communautaires liées au tourisme, a suscité le besoin de créer une association : l'Association communautaire namibienne pour le tourisme ou ANATCO. Elle a été créée en 1995 en vue de prendre en charge les causes des pauvres et de favoriser l'utilisation des ressources naturelles et culturelles en tant moyen d'attraction des touristes à des fins économiques. Actuellement, l'ANATCO compte 38 entreprises membres offrant les équipements et services touristiques suivants :

- Protection de la nature;
- Campements;
- Sites de repos;
- Villages traditionnels;
- Centres artisanaux;
- Musées; et
- Guides touristiques locaux.

L'ANATCO est dirigée par un comité de gestion de sept membres, chaque membre représentant une entreprise communautaire spécifique active dans le domaine du tourisme.

Étude de cas 59 : (suite)

L'ANATCO collabore étroitement avec le secteur privé dans le but de favoriser l'implication à travers le pays, tandis que le gouvernement joue un rôle de liaison avec l'association. L'ANATCO propose aux entreprises des sessions de formation professionnelle à travers les actions suivantes :

- Améliorer les compétences dans le domaine du tourisme et des entreprises liées au tourisme.
- Promouvoir et commercialiser leurs produits dans les foires touristiques nationales et internationales,
- Impliquer les populations dans la gestion des entreprises touristiques.

Parmi les exemples de réussite de l'ANATCO figurent :

- L'implication des jeunes dans des activités de développement touristique,
- La multiplication des partenariats secteur privé - associations communautaires,
- La formation de comités communautaires de protection de la nature et de gestion.
- L'amélioration du niveau de sensibilisation des populations à l'activité touristique et l'augmentation de leurs connaissances en la matière
- L'implication directe des populations locales.
- Des accords de coopération entre petites entreprises touristiques, par exemple :
 - la formation des ressources humaines,
 - le marketing et la promotion des services touristiques,
 - l'accès aux ressources financières,
 - la négociation avec les grands tours opérateurs
- 17 ateliers touristiques et sessions de formation durant ces trois dernières années,
- 40 nouvelles entreprises touristiques communautaires.

Pour plus d'informations, contactez :

Namibia Community-Based Tourism Association (NACOBTA), P.O. Box 86099,

Windhoek, Namibia3, Weberstreet

Tel. : +264 (0)61 250 558 Fax : +264 (0)61 222 647

E-mail : office.nacobta@iway.na

HTTP :// www.nacobta.com.na

Étude de cas 60 : Création d'emplois à travers un programme touristique, Le Cap, Afrique du Sud

Au Cap, en Afrique du Sud, le tourisme est une industrie idéale pour le développement économique, la participation et le renforcement des capacités de la population. Le fonds communautaire pour le tourisme, un projet initié par la municipalité du Cap, fait partie de l'engagement de la ville à donner un coup de fouet au tourisme et à accroître les opportunités d'emploi pour les populations défavorisées. Cette initiative vise à encourager l'implication de la collectivité locale dans des projets touristiques en offrant des services de formation, d'emploi et de financement.

Les objectifs de ce projet sont les suivants :

- Créer des infrastructures communautaires pour le tourisme.
- Gérer le patrimoine culturel.
- Concevoir et produire des biens et services pour attirer les touristes vers les zones défavorisées.

Des projets sont conçus pour inclure les éléments suivants :

- Création de valeur ajoutée pour les individus ou les communautés précédemment défavorisés,
- Participation accrue à l'économie,
- Viabilité et durabilité regroupées dans un plan d'affaires,
- Valeur pécuniaire/effet multiplicateur,
- Impact mesurable : doit satisfaire les objectifs fixés en matière d'opportunité d'emploi,
- Groupes cibles clairement identifiés et demande démontrée.

Certains des projets financés incluent trois centres de développement touristique, une Agence de tourisme d'aventure, un marché artisanal et deux musées.

Pour plus d'informations, contactez :

*Municipalité du Cap, Economic Development & Tourism Directorate
9 th floor, 38 Wale Street, Cape Town*

Tel : 487 2873

*Econdev@capetown.gov.za, site web : <http://www.capetown.gov.za>
Economic Development, Tourism and Property Management, City of Cape
Town, Octobre 2001*

<http://www.capetown.gov.za/econdev/downloads/achievements.pdf>

Références

How to Accelerate Local Tourism Clusters: A Manual for Tourism Development Officials.
<http://www.nedlac.org.za/research/fridge/tourism/>

Pro-Poor Tourism Strategies: Making Tourism Work for the Poor, Ashley, Roe & Goodwin
http://www.odi.org.uk/pptourism/ppt_report.pdf

Action 30. Relations ville/campagne

Actions connexes : Politique et Réglementation, Centre de formation professionnelle, Coopératives, Partenariats; Mécanismes de coopération institutionnelle, Appui à l'économie informelle.

Résumé

Les relations ville–campagne sont des relations entre communautés urbaines et communautés rurales qui facilitent le transfert des biens et services, des ressources humaines et le savoir entre elles. Ce sont également des liens à travers lesquels la gouvernance régionale peut être établie.

La création de liens forts entre zones urbaines et rurales contribue à faciliter le développement économique des zones urbaines et rurales en rapprochant les ressources humaines, financières et d'équipement dans les zones urbaines aux ressources naturelles des zones rurales, entre autres biens et services.

Les relations ville/campagne peuvent contribuer à réaliser plusieurs objectifs du développement local et régional en renforçant l'indépendance économique des zones urbaines et rurales, ainsi que celle de toute la région. Du point de vue rural, l'amélioration de l'accès aux services offerts dans les zones urbaines, notamment l'éducation, la formation, la santé et d'autres services, peut contribuer à freiner la migration des ruraux vers les zones urbaines, ce qui constitue un défi pour plusieurs pays. Les communautés rurales stables et dynamiques ont beaucoup à gagner dans la durabilité de la santé des économies et écosystèmes ruraux, ce qui les aide à gérer efficacement leurs propres économies locales. Les relations ville/campagne revêtent, par conséquent, un important potentiel de réduction de la pauvreté.

Assurer la réussite des relations ville/campagne

Etablir un réseau de centres urbains et de zones rurales

Les zones urbaines doivent entrer en réseau avec les marchés ruraux environnants dans la mesure du possible. Pour effectuer efficacement cette tâche, il faut, entre autres, créer des Centres de marché ruraux (CMR), qui sont des collectivités locales (en général des villes et des villages) situées dans les zones rurales et constituant des pôles des services/d'activités sociales, administratives et économiques pour plusieurs établissements humains ruraux situés dans leur voisinage immédiat. Ils peuvent servir de plaques tournantes pour les contacts entre les zones urbaines et les zones rurales plus dispersées. L'Étude de cas 61 aborde la question du Programme de Partenariat Ville-Campagne au Népal, qui utilise les CMR pour créer des réseaux efficaces.

Etablir les liens commerciaux

Pour faciliter une intégration économique plus forte, les zones rurales

et urbaines doivent mettre en place des politiques commerciales conçues pour renforcer l'interaction entre elles. Les activités de développement de la communauté au niveau local, notamment les quartiers et les villages, peuvent contribuer au développement de nouveaux partenariats commerciaux dans lesquels les entreprises urbaines collaborent avec les entreprises rurales, afin de développer des réseaux et des relations de commerce directes. Les CMR peuvent jouer un rôle important dans le renforcement de ces liens, mais plusieurs options sont possibles.

Créer un cadre de gouvernance coopérative en adoptant une approche impliquant plusieurs acteurs

De nombreux acteurs dans les zones urbaines et rurales doivent être impliqués dans le développement de réseaux entre ces deux entités. Ces acteurs sont, entre autres, les propriétaires d'entreprises locales, les groupes de travail urbains/ruraux et les administrations locales et régionales. L'Etape 2 : Acteurs et Participations du Manuel et l'Etape 2A de la Boîte à outils fournissent des méthodes pour identifier les acteurs qui pourraient être impliqués dans ce processus.

Une municipalité peut créer, avec les collectivités locales voisines, un cadre de gouvernance et de politique pour la coopération, qui définit les buts et objectifs des collaborations et partenariats ville-campagne, mais également les termes et conditions de ces partenariats (Voir Action 22 : Partenariats). Les administrations rurales et urbaines doivent rédiger un certain nombre d'accords régissant leur interaction, de telle sorte que les droits et responsabilités soient clairement définis. Le protocole d'entente constitue un exemple d'accord dans ce sens.

Bénéfices pour la communauté

- ❑ Ouvre l'accès direct aux marchés urbains.
Cela peut être utile pour stimuler le développement économique dans les zones rurales et faciliter davantage, pour les zones urbaines, l'acquisition de biens et services.
- ❑ Fournit aux zones rurales un meilleur accès aux crédits et aux capitaux.
En ayant plus facilement accès aux institutions financières dont la majorité sont dans les zones urbaines, les zones rurales peuvent bénéficier du crédit pour le développement de projets hors des zones urbaines.
- ❑ Ralentit ou inverse la tendance migratoire des zones rurales vers les zones urbaines.
Les migrations des villages vers les villes sont très répandues dans plusieurs pays, mais des liens solides entre la ville et la campagne peuvent contribuer à ralentir les migrations vers les villes en renforçant les économies des zones rurales.
- ❑ Fournit aux zones rurales un accès aux services administratifs
Avec des liens solides, il est plus facile pour les

administrations régionales, étatiques/provinciales de fournir des services aux zones rurales. Ces liens renforcés peuvent aussi permettre aux zones urbaines d'aider les centres ruraux à administrer les services selon les termes de leur collaboration.

- ❑ Fournit des biens abordables et de qualité aux populations urbaines et rurales
Par nature, un facteur attractif dans l'intégration entre la ville et la campagne est que les biens et services peuvent être acquis à un meilleur prix sur place qu'à l'étranger ou dans la région.
- ❑ Réduit les coûts de transport et les impacts, sur l'environnement, du transport de matières premières sur de longues distances vers les marchés urbains
Si les relations ville/campagne sont couronnées de succès, les centres urbains et ruraux sont forcés d'échanger des biens et des services, diminuant ainsi les besoins de transport de ces éléments, ce qui peut baisser les coûts économiques et les impacts du transport sur l'environnement.
- ❑ Accroît les opportunités d'emploi pour les populations urbaines pauvres qui vivent dans les zones rurales et vice-versa.
Les emplois peuvent se créer à travers une relation ville-campagne, en permettant aux travailleurs ruraux de bénéficier de l'économie urbaine sans se déplacer et vice-versa.
- ❑ Renforcement de l'autonomie rurale
Le processus d'intégration entre la ville et la campagne renforce souvent les économies locales et l'autonomie administrative des zones rurales. Cela leur permet de contrôler leurs ressources plus efficacement, avec un degré d'indépendance plus élevé.

Obstacles et défis

- ❑ Volonté politique.
Le renforcement des relations ville-campagne peut être un processus long, qui nécessite un engagement et une confiance mutuelle. Le manque de volonté politique peut entraver ce processus en créant la défiance et l'hésitation vis-à-vis des changements.
- ❑ Des relations d'exploitation.
Il est possible que des relations d'exploitation se créent si le pouvoir de décision est inégalement réparti entre les zones rurales et les zones urbaines.
- ❑ Zones rurales excessivement dépendantes des zones urbaines et vice-versa.
Des interactions poussées entre la ville et la campagne peuvent créer une dépendance excessive, souvent dans les cas où les zones rurales dépendraient de la gestion financière et de l'administration urbaine. La création d'une liste complète des termes et conditions régissant les relations et qui maintiennent la gouvernance autonome au niveau local dans les zones urbaines et/ ou rurales peut contribuer à résoudre le problème.
- ❑ Risque de favoriser des pratiques non durables.
Les programmes peuvent favoriser des pratiques industrielles et agricoles destructrices guidées par le gain, si des indications et règlements pour des activités plus saines ne sont établis.
- ❑ Conflits potentiels.
Des conflits peuvent éclater quand les zones rurales ne sont pas adéquatement impliquées dans le processus de

Étude de cas 61 : Programme de Partenariats Ville/campagne (RUPP), Népal

En 1997, le Ministère népalais du développement local a lancé le RUPP pour développer les relations ville/campagne à travers tout le pays. Ce programme a pour objectif de promouvoir le développement local dans les zones rurales et urbaines bénéficiant aux pauvres, encourager la bonne gouvernance urbaine, renforcer les activités d'entrepreneuriat et consolider les liens entre les économies rurales et urbaines.

Cette stratégie s'appuie fortement sur la mobilisation et la participation des communautés, le renforcement des institutions et la formation au renforcement des capacités des zones rurales et urbaines. Le programme RUPP est par conséquent, un réseau d'échanges socioéconomiques entre les centres urbains et les CMR. Ce projet vise quatre principaux objectifs :

1. Renforcer les capacités des municipalités et des petites villes et villages afin de les aider à élaborer des politiques (de réduction de la pauvreté) en faveur des pauvres et de les préparer au niveau de délégation de pouvoirs de plus en plus poussé (une tendance de décentralisation actuellement en cours au Népal).
2. Renforcer la composante technologies de l'information et de la communication du projet pour promouvoir la gouvernance électronique et les initiatives de commerce électronique.
3. Développer les relations commerciales entre les zones urbaines et les zones rurales et encourager l'entrepreneuriat chez les jeunes.
4. Fournir des conseils et des indications pour une bonne gouvernance urbaine basée sur les réussites du programme.

Les activités dans les CMR visent à améliorer les conditions socio-économiques des ruraux en utilisant le potentiel existant pour créer des relations entre la ville et la campagne. Les stratégies de développement local basées sur la ville et qui impliquent les marchés ruraux et les centres urbains doivent être développées pour créer les marchés et les services nécessaires au renforcement des économies rurales. Au Népal, les CMR situés dans les zones commerciales des municipalités partenaires sont identifiés comme étant des collectivités locales ou des établissements en grappes qui offrent des services (économiques, sociaux, financiers, administratifs) aux populations de l'arrière pays où ils appartiennent. Le programme a entrepris quatre actions stratégiques innovantes :

Etude de cas 61 : (suite)

1. Soutien à la gestion et à la définition de politique au niveau local et national pour (a) la création d'un réseau de centres urbains bien structurés, de CMR et de villages, afin de combiner leurs systèmes de production et de consommation et pour (b) créer les conditions d'une meilleure gouvernance urbaine pour une meilleure fourniture de biens et services. La création d'un système de communication et d'information approprié (la formation du personnel) est essentielle pour améliorer la gestion.
2. Création d'institutions sociales décentralisées, y compris les groupements communautaires d'intérêt économique, destinées à participer au processus de renforcement des relations ville/campagne. La formation du capital social et la responsabilisation à travers le processus de mobilisation communautaire ont été considérées comme point de départ et les fonds nécessaires à leur formation, le crédit et les semences fournis pour assurer leur développement socioéconomique. Un Fonds de développement des marchés a été mis en place pour assurer la durabilité du processus.
3. Des actions privées (partenariats) sont mobilisées pour fournir des biens et services afin de faciliter l'utilisation optimale des opportunités économiques et sociales dans les zones urbaines et rurales pour le développement local.
4. La main d'œuvre rurale est liée aux établissements industriels et commerciaux. Le transfert de technologie et le développement des initiatives sont importants pour établir de tels liens. Toutes ces actions stratégiques visent à réduire la pauvreté (a), en mettant un accent particulier sur les communautés les plus pauvres, à qui elles permettent d'intégrer le processus de développement, et (b) à créer des conditions permettant aux femmes de jouer des rôles plus importants dans le développement économique et social.

*Pour plus d'informations, consultez :
Rural-Urban Partnership Program
www.rupp.org.np*

Etudes de Cas 62 : Réduction de la pauvreté par les relations ville/campagne

La réduction de la pauvreté à travers les relations ville/campagne (PARUL) a commencé en 1997 en tant que programme pilote pour tester la création de liens forts entre les zones urbaines et les zones rurales en Indonésie. Le PARUL a été créé parce que les liens faibles ont été un facteur de blocage important du DEL, particulièrement dans les zones rurales séparées des villes. Cinq projets faisaient partie de la phase de planification, mais en 2000, ce projet a ajouté huit provinces et a été renommé Partenariat pour le développement économique local (PDEL). Les principes du PARUL/PDEL sont les suivants :

- Favoriser les exportations basées sur le DEL hors de la région.
- Se concentrer sur des grappes d'activités économiques en relation avec les principales matières premières d'exportation.
- Appliquer une approche « dictée par le marché » pour la planification économique local et le DEL.
- Mettre les petits producteurs en rapport avec les grands marchés à travers une collaboration avec les grandes entreprises.
- Etablir des partenariats public/privé pour élaborer des plans d'actions, mobiliser les ressources et mettre en œuvre des plans pour promouvoir le DEL.
- Autonomiser les agriculteurs, les pêcheurs et les petits entrepreneurs en les impliquant dans la planification et la prise de décision dans les partenariats entre secteur public et secteur privé.

Ce programme a été conçu pour créer des plans d'actions afin d'atteindre ces objectifs. Les partenariats public/privé et les partenariats entre zones urbaines et zones rurales étaient nécessaires pour assurer l'élaboration de ces plans. A partir de 2001, les réalisations du PARUL/PDEL ont été les suivantes :

- Etablissement d'un partenariat public/privé au niveau des provinces et des arrondissements dans toutes les régions pilotes,
- Amélioration de la visibilité des relations ville/campagne au niveau national, régional, et local et explication de la façon dont de telles relations peuvent être renforcées à travers ces partenariats,
- Mise au point d'une méthodologie d'analyse pour comprendre les relations ville/campagne et définir des interventions adéquates,

Etudes de Cas 62 : (suite)

- Définition d'une phase initiale de mise en œuvre des propositions d'actions et d'initiatives pour augmenter la production et le commerce entre les groupes ayant des activités économiques connexes,
- Elaboration d'un cadre général d'application de l'approche relations ville/campagne à la planification et au développement. Ce cadre peut être adopté dans d'autres projets en Indonésie,
- Contribution à l'élaboration d'une stratégie nationale de réduction de la pauvreté, de développement régional, et de lutte contre la crise économique.

Sources :

http://www.parul-led.or.id/e_overview.htm

Making Cities Work[http://](http://www.makingcitieswork.org/www/files/docs/LED/LED_Primer)

www.makingcitieswork.org/www/files/docs/LED/LED_Primer

Références

Urban-Rural Linkages

International Institute for Environment and Development - Rural-Urban Home

http://www.iied.org/rural_urban/index.html

Strengthening the Urban-Rural Connection

Heartland Center for Leadership Development

941 O Street, Suite 920

Lincoln, NE 68508

Tel.: (402) 474-7667

Fax: (402) 474-7672

Email: info@ruralurban.org

<http://www.ruralurban.org/>

UK Department for International Development

Key Sheets on Sustainable Livelihoods Urban-Rural Linkages

http://www.keysheets.org/red_10_ruralurban.html

UN-HABITAT Rural-Urban Linkages Programme

Urban Economy and Finance Branch

Tel: (254-2) 623041 Fax: (254-2) 624266/67

http://www.unhabitat.org/cdrom/unhabitat_cdrom/html/programmes_rural.html

The World Bank Group World Bank Urban-Rural Linkages and Interactions

Policy implications for development planning and poverty reduction

<http://www.worldbank.org>

Action 31. Investissement dans le Capital Naturel

Actions connexes : Politique et réglementation, Recherche et analyse, Campagnes d'Approvisionnement Local et « Consommer local », Investissement dans les infrastructures physiques, Parcs Eco-industriels, commerciaux, scientifiques, Développement touristique durable, Appui à L'Economie Informelle.

Résumé

L'investissement dans le capital naturel implique la reconstitution, la conservation et/ou l'utilisation efficace des biens et services. Ces projets sont destinés à conserver ou à améliorer les ressources naturelles, à créer des revenus ou à prévenir leur perte en utilisant des biens et services naturels de manière plus efficace et plus efficiente, et à favoriser la créativité en matière de maximisation des avantages économiques, tout en profitant et en protégeant d'autres valeurs.

Les systèmes vivants nous fournissent des ressources (arbres, eau, terre, air, pétrole) et des services (esthétique, lutte contre des inondations, purification de l'eau et de l'air, lutte contre les insectes et les maladies, stockage et gestion du cycle de l'eau) qui sont essentiels pour la vie de tous les jours. Investir dans les ressources (planter des arbres, protéger et développer des récifs) et dans les services (créer des écosystèmes urbains pour l'esthétique et la lutte contre les insectes et les maladies, entretenir les zones humides pour le traitement des eaux usées et la rétention des eaux pluviales, entretenir les lignes de partages des eaux pour la lutte contre les inondations, l'eau potable) peuvent fournir des moyens innovants pour assurer des rendements économiques, des avantages du point de vue de l'environnement et des bénéfices sociaux pour la communauté. Une tâche importante consiste à choisir les véritables projets économiques à entreprendre parmi les nombreuses options d'investissement durable.

Assurer la réussite de l'investissement dans le capital naturel

Les options de recherche en détail

Une grande variété d'options est disponible pour l'investissement dans le capital naturel en faveur du DEL. Certaines de ces options consistent à générer des revenus ou à éviter leur perte, tandis que d'autres consistent à la fois à ces deux actions. Ces options sont les suivantes (la liste n'est pas exhaustive) :

I. Investir dans les ressources

Exemples:

- Programmes d'efficacité énergétique;
- Mise au point de matériaux à impact faible;
- Installation de toilettes à débit d'eau restreint et d'appareils à économie d'énergie dans les bâtiments

Recyclage de matériaux venant d'immeubles démolis dans la construction de nouveaux immeubles (voir cas Etude de cas 64),

Concordance des déchets : un système par lequel les entreprises qui peuvent utiliser les déchets les uns des autres sont identifiées et appariées par le biais d'un système informatique. Ce procédé est souvent utilisé dans les parcs éco-industriels (voir Action 17 : Parc éco-industriels, scientifiques et d'affaires)

II. Investir dans les systèmes et services naturels

Exemples :

Reconstituer les écosystèmes naturels : les zones humides, les nappes phréatiques, les couvertures végétales, les habitats fauniques et aquatiques.

Créer des écosystèmes urbains : Plusieurs fonctions peuvent être mises en place dans les villes pour créer des flux d'énergies et de ressources qui simulent les systèmes naturels et réduisent les impacts sur l'environnement. Par exemple, on peut développer du béton perméable, qui s'est révélé, ces dernières années aux Etats-Unis et ailleurs, être un matériau de construction efficient.

Il faut comprendre que le capital économique et écologique local disponible pour le DEL doit être renseigné par une étude complète des caractéristiques du développement local (voir Etape 3 : Analyse de la Situation (Etat des lieux) dans le Manuel) de telle sorte que les forces de l'économie locale puissent être maximisées et les opportunités d'investissement dans le capital naturel identifiées. En outre, le capital naturel de DEL doit être renseigné par des études sur les écosystèmes et environnements locaux, en fonction de l'impact que le projet en question peut avoir sur l'environnement.

Impliquer les acteurs et encourager les partenariats

L'investissement dans le capital naturel exige généralement la contribution et la coopération des divers acteurs du public, du secteur privé et des ONG. Collaboration et consensus sont nécessaires car plusieurs parties prenantes peuvent entreprendre des actions, fournir des fonds ou modifier leurs actions quotidiennes pour faciliter la réalisation du projet. Dans le Manuel, l'Etape 2 (Acteurs et Participation) devrait constituer une bonne occasion d'identifier les acteurs compétents et de développer des partenariats (voir aussi Action 22 : Partenariats)

Reconnaître l'économie informelle (voir Action 28: Appui à l'économie informelle)

L'économie informelle peut jouer un rôle important dans les projets de capital naturel dans certaines communautés. Par exemple, une économie florissante liée aux déchets existe au Vietnam, où des « waste pickers » (ramasseurs d'ordures) créent de nouveaux produits avec des

cannettes, des plastiques et d'autres produits du flux de déchets.

Envisager les impacts à long terme et à court terme

Selon l'approche adoptée, des avantages et inconvénients importants des investissements en capital naturel peuvent ne pas se matérialiser longtemps après le lancement des initiatives. Une vue à long terme est souvent nécessaire pour avoir une compréhension des avantages et des faiblesses d'une initiative, en plus de l'examen des impacts à court terme.

Examiner les effets à court et à long terme

En fonction de l'approche adoptée, un investissement en capital naturel peut nécessiter du temps avant de produire des avantages et inconvénients significatifs après la mise en œuvre du projet. Généralement, en plus d'une analyse à court terme, il faut avoir une vision à long terme pour assurer une compréhension plus poussée des avantages et inconvénients d'une initiative.

Avoir un processus de suivi-évaluation continu

Les acteurs doivent s'accorder sur un processus de suivi et d'évaluation continu du projet de capital naturel. L'évaluation devrait être assez adéquate pour permettre de faire une analyse des impacts sociaux, économiques et environnementaux du projet.

Bénéfices pour la communauté

- ❑ Réduction des impacts sur l'environnement
Les projets de capital naturel consistent à faire un usage plus efficace des biens et services naturels. Grâce aux mesures de protection et/ou aux économies directes et indirectes des ressources, on peut faire un usage plus efficace des ressources naturelles et des services.
- ❑ Création de revenus et renforcement de l'économie de revenus
Certains projets de capital naturel efficaces peuvent générer des revenus, notamment l'utilisation de matériels mis au rebut dans la production de produits de commercialisation ou pour réduire les intrants utilisés par la communauté ou les entreprises en vue de la réduction des coûts. D'autres permettent d'économiser les revenus, comme par exemple la récupération de matériaux de construction. Beaucoup de projets peuvent jouer ces deux rôles.
- ❑ La création d'emplois
Les projets d'investissement de capital naturel de DEL ont besoin de l'appui de plusieurs personnes pour réussir. Certains projets nécessitent une forte main d'œuvre et créent ainsi plus d'opportunités d'emplois. Une partie des emplois

est réservée au personnel spécialement formé, tandis qu'une autre nécessite des travailleurs à faible revenu.

- ❑ La fierté communautaire
Les projets de DEL visent à atteindre un objectif fondamental à trois résultats, à savoir économique, environnemental et social. Par ailleurs, ces projets visent à stimuler le sentiment communautaire d'avoir fait des réalisations.

Obstacles et défis

- ❑ Financement
Certes, les projets d'investissement en capital naturel peuvent générer des bénéfices, mais ils nécessitent avant tout un capital initial pour changer les processus de fabrication, rechercher de nouvelles approches à la gestion de l'entreprise ou entreprendre des activités de réhabilitation. Les acteurs doivent se préparer à faire face à des dépenses immédiates et à long terme, même si elles peuvent être minorées pour certains projets.
- ❑ Accord entre les acteurs
Au regard de la gamme d'options possibles et des importantes actions qui peuvent être entreprises pour améliorer la production et la consommation des projets de capital naturel de DEL, il est souvent difficile d'arriver à un accord entre les acteurs sur les actions à entreprendre.
- ❑ Choix difficile entre les bénéfices à court terme et ceux à long terme
La recherche d'un consensus autour des projets d'investissement de capital naturel implique souvent des choix difficiles entre les avantages à court et à long terme des différentes options de développement. Pour beaucoup d'acteurs, il est difficile de négliger les avantages à court terme du projet même si les prévisions annoncent des avantages plus colossaux à long terme.
- ❑ Les spécificités de la communauté
Il est certes important de chercher à s'inspirer du succès des projets d'investissement de capital naturel dans d'autres communautés pour développer des projets locaux d'investissement de capital naturel, mais il n'en demeure pas moins que chaque communauté présente des traits qui lui sont propres. Par conséquent, le processus de décision doit tenir compte des réalités de chaque communauté.
- ❑ Les capacités de la communauté
Dans le cadre d'un projet DEL, certaines options d'investissement de capital naturel requièrent une expertise technique et d'une autre nature. D'autres options pourraient aussi impliquer des changements de comportement significatifs. Il peut arriver aussi que la communauté ne dispose pas de la capacité de réaliser tous ses projets.
- ❑ L'évaluation
Il peut s'avérer difficile d'assurer le suivi / évaluation

objectif d'un projet DEL d'investissement de capital naturel. Une confrontation minutieuse des retombées de chaque critère choisi est indispensable, surtout lorsque les intérêts économiques, environnementaux et sociaux s'opposent les uns aux autres.

Etude de cas 63 : Stratégies d'usage ingénieux des ressources par les petites entreprises (RISE), Zambie

Initié en 2002, le projet de développement des stratégies d'usage ingénieux des ressources par les petites entreprises, dénommé RISE, est une initiative de la Zambia Chamber of Small and Medium Business Associations (Chambre zambienne des associations des PME) et de Capacity Building International - Allemagne. L'objectif du projet RISE est d'aider les entreprises à trouver les moyens d'une utilisation efficace des ressources et de l'énergie. Le projet RISE est basé sur le principe de l'Extrant autre qu'un produit (EAP), selon lequel tous les déchets, l'énergie et les matériaux non utilisés dans le produit final dans tout processus de production doivent être réduits dans la mesure du possible. Cela est très important parce que ni les clients ni les communautés ne veulent des EAP. Par conséquent, ce sont des déchets de produits coûteux à produire et à éliminer. La réduction de ces produits engendre une diminution des coûts de production tout en augmentant les performances de protection de l'environnement.

Pour toute entreprise, le projet RISE se décline sous un processus de neuf étapes visant à trouver des opportunités d'amélioration. Le processus de production est analysé, les étapes à production d'EAP sont identifiées, les options de leur réduction envisagées et les changements opérationnels mis en œuvre.

Par la suite, un processus de suivi / évaluation itératif est mis en place pour évaluer les impacts de ces changements. Les représentants du projet RISE effectuent des visites dans les entreprises en vue de les aider à identifier les opportunités d'une amélioration efficace de leurs ressources, tout en générant des bénéfices. Ils apportent l'expertise nécessaire pour aider à détecter ces axes d'amélioration. Chose intéressante cependant, plusieurs solutions proposées sont pourtant très élémentaires.

En voici quelques exemples :

- Le Restaurant Bar 48 Heures dans la ville de Livingstone a d'abord fait des frites avec des épluchures de terre précédemment inutilisées, ensuite il a installé des équipements qui consomment moins d'électricité et enfin ajusté le menu modérément, réduisant, dans la foulée, les frais d'exploitation de 5 %.

Etude de cas 63 : (suite)

- Menco Textiles dans la ville de Ndola a réduit ses produits de rebut. En plus, le recyclage des matériaux de rebut lui a permis de réduire ses factures d'électricité de 40 % en mettant en place un contrôle qualité.
- Enfin, l'Hôtel Tunya de Livingstone a réduit sa consommation d'électricité de plus de 30 % tout simplement en coupant l'alimentation lorsqu'elles n'est pas utilisée.

Certaines de ces solutions sont élémentaires tandis que d'autres sont beaucoup plus sophistiquées. Le projet RISE fait subir aux entreprises une évaluation simple qui leur permet de faire un usage plus efficient de leur matériel et de l'énergie.

Pour plus d'informations, contactez :

Zambia Chamber of Small and Medium Business Association

PO Box 32932

Lusaka, Zambia

Etude de cas 64 : Engagement Interrégional pour le développement durable du bassin du fleuve Ter, Espagne

Autrefois, le bassin du fleuve Ter situé au Nord-est de la Catalogne était le moteur de l'économie de la région. Aujourd'hui, ce territoire rencontre plusieurs problèmes, notamment : La dégradation de l'environnement; les inondations, la destruction de la biodiversité, du bassin du fleuve et de son patrimoine culturel, le manque d'unité territoriale et le manque de cadre de politiques communes autour du fleuve. AblaTer Consortium avait pour objectif de lancer la politique de promotion de la bonne gouvernance et de la coopération administrative entre bon nombre d'organes publiques à différents niveaux de l'administration territoriale.

Ce consortium visait la mise en pratique de l'idée selon laquelle le bassin du fleuve devrait être « l'instance dirigeante » vers laquelle les politiques territoriales, socio-économiques et environnementales devraient converger. Depuis sa création, le nombre des adhérents au consortium ne fait qu'augmenter pour atteindre aujourd'hui plus de 90 % des populations riveraines. En s'attaquant aux problèmes de l'environnement, le bassin du fleuve est bien en passe de redevenir le moteur de l'économie de la région.

Source:

UN-HABITAT Best Practice Database <http://www.bestpractices.org/>

Etude de cas 65 : L'auberge des Anasazi Santa Fe, Nouveau Mexique, Etats Unis d'Amérique

En construisant un hôtel, les promoteurs de l'auberge des Anasazi voulaient faire la promotion des technologies d'économie d'énergie et des ressources, consolider les collectivités locales et offrir des services d'hébergement de première classe, mais aussi, faire un profit et se positionner comme leader du secteur de l'hôtellerie dans tout l'Etat.

Construit en 1991, l'hôtel est un cadre luxueux de 59 chambres qui s'étend sur une superficie de 5 017m². Classé 5 étoiles par Mobil et l'American Automobile Association, l'hôtel s'est inscrit dans la poursuite d'une politique de durabilité. Les promoteurs ont récupéré les bâtiments des années soixante aux charpentes en acier qui servaient jadis de bureaux à l'administration pénitentiaire de l'Etat du Nouveau Mexique et aussi de prison pour mineurs, pour ainsi éviter les problèmes environnementaux qu'ils auraient rencontrés en construisant à partir de la fondation. La situation de l'hôtel au centre de la ville permettait aux clients de réduire leur dépendance des voitures durant leur séjour et de maintenir le flux des revenus dans l'économie locale. Les matériaux de construction locaux non toxiques garantissaient une « authenticité », soutenait l'économie locale et donnait une apparence de qualité à l'intérieur de l'hôtel. Les aménagements d'économie d'eau, l'éclairage de la lumière du jour, ainsi que le système d'électricité à économie d'énergie permettent une gestion rationnelle des ressources. Le restaurant soutient l'économie de la région en achetant les produits des paysans locaux, c'est-à-dire que 70 % des approvisionnements en vivres se fait sur place. Les déchets domestiques sont envoyés aux éleveurs de porcs et les restes de repas aux gargotes. En conséquence, le gaspillage de nourriture est beaucoup plus réduit que dans un autre hôtel de même standing. L'hôtel accorde une attention particulière à ses employés et les encourage à oeuvrer pour les organisations communautaires. Ainsi, l'établissement enregistre un très faible taux de renouvellement de son personnel et son taux d'occupation moyen est de 83 %. Certes, les propriétaires de l'hôtel estiment que leur succès est en grande partie dû au design de l'établissement et à sa situation géographique, mais ils croient aussi que leur préoccupation pour les problèmes environnementaux et communautaires ont accru, de 15 % au moins, la performance du restaurant et de l'hôtel en terme de taux de fréquentation et de recettes.

Source :
Rocky Mountain Institute
<http://www.rmi.org>
Further Information, contactez :
Inn of the Anasazi
113 Washington Avenue
Santa Fe, New Mexico, US 87501
505-988-3030
<http://www.innoftheanasazi.com/index.htm>

Références

Rocky Mountain Institute
www.rmi.org

Natural Step
www.naturalstep.org

Center for Livable Communities
www.lgc.org/clc

Elaboration de Stratégies

Combinaison des actions

La conception d'une stratégie DEL est un travail passionnant. Pour ce faire, plusieurs options et combinaisons sont possibles. Chaque option peut être conçue en sorte qu'elle réponde aux objectifs prioritaires de la stratégie DEL (voir phases 5 et 6 dans le Manuel). Par exemple, il est possible de mettre en place un centre de formation professionnelle destiné aux pauvres ou à la communauté en général. De même, les réhabilitations physiques peuvent mettre l'accent sur les quartiers des affaires ou les quartiers pauvres dans le cadre des programmes de réfection et de modernisation. Certaines des actions se complètent les unes les autres. Par exemples une pépinière d'entreprises peut faire partie d'un petit centre de promotion des entreprises ou un micro crédit peut faire partie d'un projet de micro entreprise. La matrice à la page suivante met en relief certaines des combinaisons les plus proéminentes. Bien évidemment, la plupart des actions peuvent être corrélées à n'importe quelles autres actions pour mieux atteindre les objectifs de la collectivité locale. La matrice vise donc à mettre en relief ces combinaisons et à marquer un point de départ à l'élaboration de stratégies.

A partir de la phase 6 du Manuel

Conception de stratégie.

L'identification des stratégies est au cœur de la planification du projet DEL.

Les stratégies constituent donc différents moyens mis en place pour atteindre les visions et les objectifs du projet DEL. C'est peut être là le point le plus tangible du processus de planification, c'est-à-dire le lieu de rencontre entre les concepteurs et les exécutants, le lieu où les actions spécifiques sont prises et où les plus prometteuses d'entre elles sont choisies. Il faudrait noter que les gens vont probablement réfléchir en termes d'actions spécifiques et de stratégies (un groupe d'actions qui interagissent), sans pour autant faire la différence entre les deux. Cependant, cette distinction donnera libre cours à des combinaisons d'actions plus créatives dans les choix stratégiques. A toutes les étapes, la conception et le choix des stratégies doivent respecter les traditions et cultures locales, et être cohérents à long terme avec les autres plans (par exemple les programmes de gestion de l'environnement et la planification des budgets d'investissements).

Comment identifier les options stratégiques?

Tâche 1. Prendre des actions pour atteindre les objectifs prioritaires (voir étape 5).

Tâche 2. Revoir et organiser les actions.

Tâche 3. Combiner les actions en options Stratégiques, confronter aux objectifs de DEL et améliorer.

Tâche 4. Négocier et concevoir à nouveau les stratégies ; s'accorder sur une stratégie.

Note sur l'élaboration de stratégie

Dans certains cas, une collectivité locale peut concevoir une stratégie DEL avec seulement un ou deux objectifs et un nombre limité d'idées d'actions connexes que les ressources et les capacités de la collectivité locale peuvent lui permettre. Pour bon nombre de collectivités locales, c'est le bon moment pour débiter. En travaillant sous les contraintes et réalités locales, la collectivité locale devrait pouvoir réaliser des actions plus rapidement. Les analyses et les réajustements supplémentaires peuvent simplement se limiter à la définition des actions prioritaires.

Ici, la difficulté réside dans la capacité à choisir un nombre limité d'actions qui auront le plus impacts positifs sur les objectifs, tout en ne perdant de vue les objectifs les plus prioritaires. Donc l'élaboration de stratégie, quoiqu'elle ne soit pas une tâche complexe, requière tout de même que les étapes du processus soient menées à terme.

Cependant, dans la plupart des cas, il se trouve que la collectivité locale a déjà défini de multiples objectifs de DEL et un grand nombre d'actions correspondantes. Dans ces cas, il sera nécessaire de réadapter et d'organiser les actions de façon plus détaillées pour s'assurer que les meilleures options stratégiques et les plus réalistes ont été développées pour la stratégie finale de DEL.

Matrice des relations entre les activités

Actions connexes pour la collectivité locale et actions initiales	Politique et réglementation	Groupes d'acteurs pour la mise en oeuvre	Projets de démonstration	Recherche et analyse	Voyages d'Etude	approvisionnement local et campagnes "Consommer Local"	Réaménagement simple des zones d'activités économiques locales/ réfection des bordures de rues	Publications sur le DEL
Politique et réglementation			●			●	●	
Groupes d'acteurs pour la mise en oeuvre			●	●				
Projets de démonstration				●		●	●	●
Recherche et analyse			●		●			●
Voyages d'Etude			●	●				
approvisionnement local et campagnes "Consommer Local"	●		●					
Réaménagement simple des zones d'activités économiques locales/ réfection des bordures de rues	●		●					
Publications sur le DEL			●	●				
Gestion des connaissances			●	●				●
Marketing			●	●				●
Pépinières			●					
Centre de formation Professionnelle			●			●		
Developpement des micro et petites entreprises (MPE)			●					
Centres de promotion des petites entreprises			●					
Investissement dans les infrastructures physiques			●			●	●	
Grappes d'entreprises			●					
Eco-parcs industriels, scientifiques et d'affaires			●					
Modernisation du centre-ville et des zones d'activités économiques			●				●	
Aménagement d'ensemble			●					
Création d'organisations de DEL			●			●		
Coopératives			●					
Partenariats		●	●	●			●	
Mécanismes de cooperation institutionnelle			●		●			
Micro crédit et Système bancaire local			●					
Système de Monnaie locale ou de monnaie régionale			●			●		
promotion de l'Investissement Direct Etranger (IDE)			●					
investissement local interne		●	●					
Appui à l'économie informelle			●					
Développement Touristique Durable			●					
Relations ville/campagne			●					

Actions connexes pour les actions plus élaborées		Gestion des connaissances		Marketing	Pépinières	Centre de formation Professionnelle	Developpement des micro- et petite entreprises (MPE)	Modernisation du centre-ville et des zones d'activités économiques
	Politique et réglementation			●	●	●	●	●
	Goupes d'acteurs pour la mise en œuvre							
	Projets de démonstration		●	●	●	●	●	●
	Recherche et analyse		●	●				
	Voyages d'Etude							
	approvisionnement local et campagnes "Consommer Local"		●	●				
	Réaménagement simple des zone d'activités économiques locales/ réfection des bordures de rues			●				
	Publications sur le DEL			●				
	Gestion des connaissances			●				
	Marketing							
	Pépinières						●	●
	Centre de formation Professionnelle				●			
	Developpement des micro- et petites entreprises (MPE)							
	Centres de promotion des petites entreprises				●	●	●	
	Investissement dans les infrastructures physiques				●			
	Grappes d'entreprises				●			
	Eco-parcs industriels, scientifiques et d'affaires							
	Modernisation du centre-ville et des zones d'activités économiques							
	Aménagement d'ensemble							
	Création d'organisations de DEL			●				●
	Coopératives							
	Partenariats					●	●	
	Mécanismes de coopération institutionnelle							●
	Micro crédit et Système bancaire local				●	●	●	
	Système de monnaie locale ou de monnaie régionale							
	promotion de l'Investissement Direct Etranger (IDE)			●				
	investissement local interne							
	Appui à l'économie informelle					●	●	
	Développement Touristique Durable							
	Relations ville campagne							

