

La Série Développement Economique Local

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 manuel est le second volume de la Série Promouvoir le Développement Economique Local par la Planification Stratégique. Cette Série comprend le Volume 1 ou Guide de Consultation Rapide, le Volume 2 ou Manuel, le Volume 3 ou Boîte à Outils et le Volume 4 ou Guide d'Action. Ce Manuel est conçu comme guide ressource pour diriger pas à pas les acteurs et l'équipe de planification du DEL tout au long d'un processus de planification stratégique. Il fournit un cadre qui montre comment effectuer la mise en route, comment analyser la situation économique locale des cités, des villes et des communautés, et comment parvenir à un consensus sur les priorités, les objectifs, les stratégies et les actions. Le processus est élaboré dans le manuel autour de dix étapes qui mènent à l'excellence dans le domaine de la planification et chacune de ces étapes est expliquée et illustrée de façon détaillée. Le Manuel peut être utilisé pour faciliter un processus de planification stratégique participatif du DEL mené par les acteurs, mais également pour concevoir et organiser des ateliers de formation. La Série en quatre volumes sur le DEL constitue une ressource pour les pouvoirs décentralisés, les entreprises et les organisations de la société civile préparées 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 se déroulent sous leur impulsion.

ISBN 92-1-131722-3  
HS 735//05F

Promouvoir le Développement Economique par la Planification Stratégique  
Volume 2 : Manuel  
92-1-131721-5 (Serie)

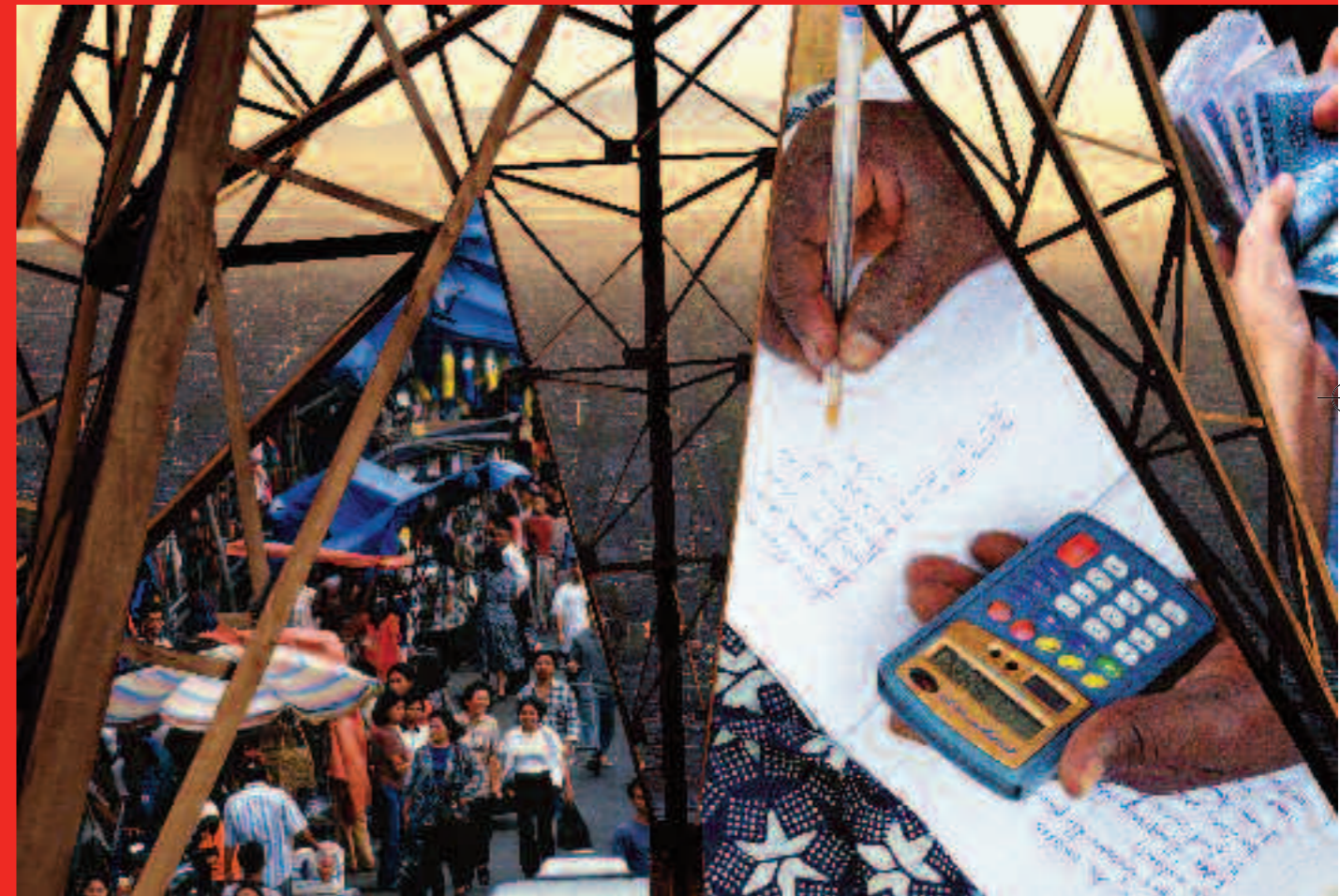
Programme des Nations Unies pour  
les Etablissements Humains  
(UN-HABITAT)  
P.O. Box 30030 GPO 00100  
Nairobi, Kenya  
Fax: (254-20) 623092 (TCBB Office)  
E-mail: tcbb@unhabitat.org  
Web site: www.unhabitat.org

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



eipi

# Promouvoir le Développement Economique Local par la Planification Stratégique



Volume 2 : Manuel

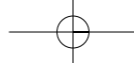


UN-HABITAT



ecoplan international inc.

Promouvoir le Développement Economique Local par la Planification Stratégique - Volume 2 : Manuel



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

ISBN 92-1-131722-3  
HS 735//05E Promouvoir le Développement Economique par la  
Planification Stratégique — Volume 2 : Manuel  
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

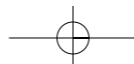
La publication de la Série Développement économique local a été rendue possible grâce au soutien financier du Gouvernement Pays-Bas.

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](mailto:tcbb@unhabitat.org)  
Site web : [www.unhabitat.org](http://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](mailto:epi@ecoplanintl.com)  
[www.ecoplanintl.com](http://www.ecoplanintl.com)



La Série Développement Economique Local

Promouvoir le  
Développement  
Economique Local par la  
planification Stratégique

Volume 2: Manuel



## 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 la 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 le domaine des télécommunications. Ces mutations se



traduisent, pour les citoyens et les administrations locales, par de redoutables défis, des opportunités plus importantes et une responsabilité croissante d'oeuvrer ensemble pour prendre en charge la santé économique des municipalités et le bien-être des populations locales, dont beaucoup peuvent être sous-employés, au chômage et en proie à la pauvreté.

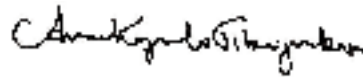
Le but de la Série consacrée à la formation en Développement Economique Local est de répondre à cette exigence et d'aider les collectivités locales et leurs partenaires des secteurs privé, public et communautaire à trouver des solutions à ces questions. Réaliser le développement économique et rester compétitif constitue, en soi, un défi majeur à relever. Mais le défi le plus important encore 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 produise 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, lequel nécessite une approche stratégique aux questions y afférentes, ce qui exige qu'une attention particulière soit accordée aux différentes options, mais également que des choix difficiles soient opérés. Cette démarche nécessite également la mise à profit et la mobilisation du capital humain, social, financier et naturel local afin de réaliser la vision, les buts et les objectifs communs que la communauté cherche à réaliser. Cela est possible uniquement lorsque les différents acteurs et parties prenantes conjuguent leurs forces pour améliorer la qualité de la vie dans leurs cités, dans leurs villes et dans leurs établissements.

La présente Série sur le Développement Economique Local, élaborée par ONU-HABITAT en partenariat avec EcoPlan International, s'articule autour de ces principes. Alors qu'il existe plusieurs outils et meilleures pratiques dans le domaine du développement économique local, les intégrer dans la structure institutionnelle et dans l'agenda de



développement des collectivités locales demeure un défi important. La série s'évertuera à combler ce vide et à renforcer le rôle des collectivités locales, 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 en 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, rigoureux dans ses méthodes et applicable à des contextes variés. Nous devons remercier les nombreux organismes de financement et personnes physiques pour leur contribution à la réalisation de cette série consacrée à la formation, parmi lesquels 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'élaborer cette série novatrice consacrée à la formation.



**Anna Kajumulo Tibaijuka**  
Directrice Exécutive de ONU-HABITAT

# Préface

La planification stratégique du développement économique local constitue un processus important. Elle demeure la pierre angulaire du développement durable et nécessite une utilisation rationnelle des ressources, la prise en compte des valeurs, ainsi qu'un regard porté vers le futur. Bien que ces tâches soient exigeantes et puissent s'avérer intimidantes et parfois accablantes, elles ne devraient pas inspirer de tels sentiments.

Dans nos activités à travers le 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 perspicacité, d'idées novatrices ou d'orientations nouvelles. Nous sommes convaincus d'être 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.

Dans le cadre de l'élaboration de cette Série sur la formation en DEL, nous avons organisé une Table Ronde Mondiale des professionnels du DEL. De l'Afrique à l'Asie, de la Slovaquie au Canada, de Washington DC à Quito, nous avons reçu une myriade de points de vues sur les questions-clés du DEL. Les résultats étaient encourageants : les opportunités sont considérables, les succès nombreux et les leçons apprises d'une grande utilité. Les participants à notre Table Ronde ont identifié clairement les questions clés liées au DEL, comme le leadership, les environnements propices, 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 la réussite du DEL nécessite l'accès des dirigeants locaux et des praticiens du développement économique à un large éventail d'outils, d'idées et d'expériences pouvant les aider à aborder de manière stratégique leurs propres questions complexes au niveau local. Les défis locaux nécessitent des solutions locales.

Nous avons la conviction que la planification stratégique du DEL est un outil pratique et puissant capable d'aider à prendre en charge, de manière significative, les questions locales. L'engagement dans un processus de planification stratégique du DEL constitue, au minimum, un moyen d'améliorer l'interaction nécessaire entre le monde des affaires, l'administration, le monde du travail et les pauvres. Bien mené, il permet de clarifier les avantages concurrentiels, d'identifier les opportunités de coopération, de mettre au point des options novatrices et d'élaborer des stratégies permettant de mieux réaliser les priorités locales.

Le point commun se trouvant au cœur 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. 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 concrets dont le point de départ sera l'adaptation des manuels aux réalités locales, pour se terminer par des initiatives de formation et de renforcement des capacités à long terme, qui sont finalement prises en compte dans l'application des enseignements tirés. La Série sur la formation en DEL vise l'élaboration de plans d'action concrets comme résultat visible et palpable 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 présente série est importante en ce qu'elle contribue à favoriser le partage des connaissances. Elle s'appuie sur des études de cas et des exemples réels pour promouvoir l'évolution de l'apprentissage par l'action. Le succès et la mise à profit ultimes de ces résultats dépendent, cependant, de la créativité des corps constitués et des acteurs locaux (autorités locales, instituts de formation, opérateurs du secteur informel, entreprises et organisations de la société civile) dans l'adaptation de ces outils aux réalités sur le terrain. Ils dépendent également de l'utilisation de cette série comme document dynamique, ainsi que de son enrichissement continu par des idées novatrices, de nouvelles connaissances et de nouvelles expériences.

**Ainsi, cette série de manuels sur le DEL a été conçue pour vous aider, 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 de rechange ?*
- ❑ *Qu'est-ce qui se fait dans d'autres communautés ?*

Semblable aux autres manuels de formation de ONU-HABITAT, le présent volume sur la formation en DEL et les documents qui l'accompagnent seront accessibles au public en formats imprimé et électronique. Nous entendons faire de ce manuel un « document dynamique » qui continuera d'être amélioré avec le temps. Nous encourageons également son adaptation aux contextes locaux, régionaux et nationaux. Nous vous invitons à mentionner, en bonne et due forme, la source et notre contribution, lorsque que vous utilisez, modifiez 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 de 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 inférieure. Il importe également 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 également 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 Baciú et Claudiu Runceanu.

Pour nos activités 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 assuré sa 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

<b>Avant propos.....</b>	<b>iii</b>
<b>Préface.....</b>	<b>v</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>vii</b>
<b>Comprendre les icônes.....</b>	<b>x</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
A propos du manuel.....	5
But et résultats attendus du.....	5
Philosophie du manuel.....	6
A qui est destiné le manuel?.....	7
<b>Vue d'ensemble.....</b>	<b>10</b>
Objectifs d'apprentissage.....	10
La planification stratégique du développement économique local.....	10
Questions dans la problématique du développement économique local.....	23
Réduction de la pauvreté et DEL.....	34
Les Enfants, les Jeunes, les Femmes et le DEL.....	41
Ce qu'il faut pour planifier une stratégie de DEL réussie.....	46
<b>Module Un : Où sommes-nous ?.....</b>	<b>50</b>
Etape 1 : Mise en route.....	51
Étape 2: Acteurs et participation.....	61
Étape 3: Etat des lieux.....	84
<b>Module Deux : Où allons-nous ?.....</b>	<b>109</b>
Etape 4 : Définition de la vision.....	110
Etape 5 : Des Problèmes aux objectifs.....	118
<b>Module Trois : Comment y accéder ?.....</b>	<b>143</b>
Etape 6 : Identifier et évaluer les options stratégiques.....	144
Etape 7 : Planification des actions et Documentation de la stratégie .....	170
Etape 8 : Mise en œuvre du plan stratégique.....	179
<b>Module Quatre : Sommes-nous arrivés?.....</b>	<b>190</b>
Etape 9 : Suivi-évaluation.....	191
Etape 10 : Ajustements et modifications.....	204
<b>Ouvrages de référence.....</b>	<b>206</b>
<b>Glossaire des termes clefs.....</b>	<b>211</b>
<b>Liens avec les organisations extérieures.....</b>	<b>217</b>

# Comprendre les icônes



Indique qu'un outil a été élaboré et est disponible dans le Volume 3 : Boite à Outils, un document qui accompagne le MANUEL.



Indique qu'une idée d'action de développement économique local a été conçue et est disponible dans le Volume 4 : GUIDE D'ACTION, qui est également un document qui accompagne le MANUEL.



Indique des tâches spécifiques pour une étape du processus de planification stratégique (par exemple, des tâches spécifiques dans l'élaboration d'un Plan d'Action -Etape 7). Egalement utilisé comme icône pour le MANUEL.



Indique les principales questions dont il faut tenir compte dans la mise en oeuvre des diverses étapes du processus de planification stratégique.



Le globe indique une expérience courte et réelle pour démontrer un concept ou un point clé. Ce ne sont pas des études de cas complètes, mais elles fournissent des liens à des sites Internet où plus de détails peuvent être obtenus. Pour faciliter la différenciation, ceux-ci sont désignés par « Référence au cas » dans le MANUEL et comme « Études de cas » dans le GUIDE D'ACTION.



Indique un exemple hypothétique pour expliquer un concept, plutôt que l'étude d'un cas réel.



Indique un espace libre pour permettre aux utilisateurs de prendre des notes.



Indique un lien aux matériaux et matériels de formation utilisés.



Etude de cas:  
Horezu, Roumanie

Le "Coq de Horezu" indique une étude de cas étape par étape et détaillée des activités menées à Horezu, en Roumanie, pour élaborer et mettre en application une stratégie de DEL en utilisant la Collection sur la formation en DEL comme guide. Horezu était un site d'essai sur le terrain.

## **Glossaire**

Le Développement Economique Local a son propre langage et de sa propre terminologie ; ainsi un grand nombre de termes entourant le DEL requièrent de l'interprétation et de la négociation quand on les applique dans des cadres institutionnels différents. Etant donné que quelques-uns de ces termes ne sont pas compris de tous, un glossaire des mots les plus fréquemment usités en DEL a été mis au verso du document.

## **Note aux Facilitateurs, Formateurs et Enseignants**

Cette collection sur la formation en DEL fournit les ressources nécessaires pour faciliter un processus, pour former des professionnels ou pour enseigner à une classe. Cependant, la collection consacrée à la formation est générale et n'as pas été conçue pour un groupe donné, un pays donné ou une culture donnée. Par conséquent, nous vous encourageons vivement à adapter ses matériels didactiques à vos besoins spécifiques, à votre contexte particulier et à votre propre environnement culturel. Faites preuve d'innovation, de créativité et d'ingéniosité dans l'utilisation des éléments de la présente série et dans la manière de présenter les idées et outils à votre auditoire.

# Introduction

## Présentation de cas 1 : Une approche simple Trois ateliers consacrés à une stratégie de DEL à Luque au Paraguay.

En 1999 la municipalité de Luque, au Paraguay, entreprit un processus de planification stratégique du DEL. Luque, comme les autres municipalités au Paraguay, devait relever le défi de la transition du pouvoir autoritaire centralisé sous le régime de Stroessner vers une démocratie plus décentralisée avec des systèmes basés sur la loi du marché.

La municipalité avait noué un partenariat avec l'Institut Urbain Canadien et le projet reçut l'appui financier de l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI). Avec l'assistance de l'Institut urbain canadien (Canadian Urban Institute), Luque a mené les actions identifiées dans l'Étape 1 : Mise en route et l'Étape 2 : Acteurs et participation du présent manuel, comportant une analyse initiale des acteurs en vue de mettre sur pied un groupe d'acteurs. Le projet bénéficiera de l'appui sans réserve du Maire de la ville, mais compte tenu du fait que l'argent et le temps n'étaient pas suffisants, Luque ne put tenir que trois ateliers seulement. Le résultat serait un document de base pour une stratégie de DEL qui pourrait être approuvée et mise en œuvre par la municipalité pour lui permettre de commencer à réaliser ses programmes de DEL.

Les ateliers étaient conçus et mis en œuvre avec de l'assistance extérieure<sup>1</sup> et comprenaient un groupe varié de partenariat d'environ 15 participants venant de tous les secteurs de la ville. Dans le premier atelier, Atelier 1, les participants passèrent en revue l'analyse des acteurs complétée par le conseil municipal avant l'atelier et firent des suggestions pour l'addition d'autres groupes en définissant leurs rôles et leurs responsabilités. Après cela, ils entreprirent une analyse FFOM (Outil 3i). On procédera à une combinaison de listes et s'accordera sur les points les plus cruciaux. Ces points ont été utilisés dans l'atelier 2, qui était axé sur les objectifs et les options stratégiques. Se basant sur l'analyse FFOM et après concertations et discussions, le groupe s'accorda sur les six objectifs stratégiques suivants (Outils Sa) :

Les Objectifs :

- Améliorer l'organisation, la gestion et le leadership du gouvernement et du secteur privé.
- Promouvoir et appuyer les entreprises existantes
- Créer de nouvelles entreprises à l'intérieur de Luque

<sup>1</sup> William Trousdale, EPI, EcoPlan International, Inc. L'auteur principal de ce manuel a fourni un appui en facilitation et animation au projet





## Présentation de cas 1 : (suite)

- Faire renaître et promouvoir la réputation de Luque comme ville prospère.
- Promouvoir Luque en tant que lieu touristique attrayant
- Attirer de nouvelles entreprises de l'extérieur de Luque.

Ces objectifs ont été dégagés comme priorités en utilisant un exercice simple de définition des objectifs prioritaires (Outil 5 b). Après avoir longuement réfléchi sur les actions et les options stratégiques pour Luque, et en utilisant les objectifs pour guider la réflexion 22 actions ont été identifiées et rassemblées pour constituer la stratégie « à cinq piliers » montrée au verso :

### Option stratégique A : Promotion de Luque

- Elaboration des outils promotionnels, promouvoir la renommée de Luque (faire connaître Luque partout)
- Institution d'une taxe pour financer la promotion de la ville
- Attirer de nouvelles entreprises.
- Initier la recherche et l'analyse sur la possibilité d'implanter de nouvelles entreprises (par exemple le recyclage, les entreprises familiales).
- Elaborer un programme d'incitations fiscales.
- Elaborer un moyen pour mettre à disposition le crédit local.
- Concevoir des récompenses/prix d'honneur destinés aux nouvelles entreprises locales qui ont réussi.

### Option stratégique B: Appui aux entreprises locales existantes.

- Accorder des incitations / avantages pour améliorer la qualité des produits locaux.
- Organiser des marchés/foires deux ou trois fois par an pour les produits locaux.
- Créer des voies permettant d'unifier la gestion des ressources.

### Option stratégique C : Mettre en oeuvre le développement organisationnel et la formation dans le domaine des compétences.

- Organiser des cours et des ateliers destinés à l'amélioration constante des capacités et des qualifications de Luque en développement économique, dans des secteurs spécifiques, dans les marchés et la technologie, les capacités, le développement organisationnel.
- Créer un "Bureau du Développement Economique."
- Créer une organisation multisectorielle pour le développement.
- Créer un conseil des affaires et de l'industrie de Luque.
- Créer des organisations et des associations professionnelles

## Présentation de cas 1 : (suite)

### Option stratégique D: Réputation et gouvernance de Luque :

- ❑ Offrir des incitations pour faciliter le paiement et la collecte des impôts.
- ❑ Faire la publicité des actions et des incitations initiées par la ville.
- ❑ Réaliser l'entente entre les gouvernants et les citoyens (comme dans les domaines de la justice et de la sécurité).
- ❑ Favoriser la participation publique

### Option stratégique E : Développement du Tourisme

- ❑ Elaborer une stratégie pour le tourisme à Luque, commencer par:
  - confectionner des brochures sur le tourisme.
  - faire connaître les entreprises qui participent au projet de DEL.
  - créer un circuit touristique à Luque.

L'Atelier III a été organisé pour évaluer toutes ces actions et options stratégiques.

Tout d'abord, compte tenu du manque de temps et de ressources (et pour éviter "de n'aller nulle part" et d'élaborer "une liste de vœux pieux"), on les a divisées suivant ce qui pouvait être fait dans le court terme, et les capacités et les contraintes de Luque.

(Par exemple, sur les plans organisationnel, de la gouvernance, et des questions financières) et ce qui pouvait être utilisé comme projet pilote visible en vue de mobiliser en permanence tout le monde. Ensuite, utilisant les résultats de la simple priorisation des objectifs de la veille, une évaluation basique des 22 actions conduisit à un accord sur deux des actions à mettre en oeuvre immédiatement (voir Outil 6 b):

- ❑ Créer un bureau multisectoriel de promotion du développement économique; et
- ❑ Elaborer une brochure sur le développement pour promouvoir la coopération entre les entreprises locales et attirer de nouvelles entreprises/affaires (un projet peu coûteux et très visible).

Des plans d'actions simples ont été ensuite conçus pour accompagner la mise en oeuvre. Le plan d'action de la Priorité 1 est présenté ci-dessous :

Présentation de cas 1 : (suite)

**Priorité d'Action 1: Créer un bureau multisectoriel de promotion du développement économique.**

Comment ? Tâches	Qui ? Responsabilités	Quand ? Programmation	Fonds ? Financement
<p>Représentation mixte (voir l'analyse des acteurs)</p> <p>Maximum de membres : 15.</p> <p>Commencer par une campagne de promotion pour Luque (priorité 2, la brochure sur développement économique).</p>	<p><b>Primaire ou Principal</b></p> <p>La municipalité (Fuerzas Vivas)</p> <p><b>Secondaire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les marchands du centre commercial</li> <li>- Association de professionnels</li> </ul> <p><b>Conseillers</b></p> <p>(neuf individus ont été choisis pour lancer l'action)</p>	<p>Organisé en mi-janvier</p> <p>Première réunion (conseillers): Jeudi à 7h. dans le hall municipal</p> <p>Fonds?</p>	<p>La municipalité est d'accord pour partager les coûts avec les contributions des membres (UIP, FEPRINCO, ONG, MIC, CEPAE)</p>

La stratégie finale a été compilée, documentée et présentée au Maire de Luque qui l'a acceptée et a donné son accord pour assurer le suivi des recommandations du groupe d'acteurs, y compris le versement de la contrepartie financière que la municipalité devait donner.

*Source: L'Institut Urbain Canadien et la Ville de Luque. 1999. Le Plan de Développement Economique Municipal de la ville de Luque. Elaboré par un groupe d'acteurs de Luque avec l'assistance d'Eco Plan International, Inc, et complété avec le concours financier de l'Agence Canadienne pour le Développement International*

# A propos du manuel

Le Programme des Nations Unies pour les Etablissements Humains (ONU-Habitat) et EcoPlan International, Inc. ont élaboré cette série de formations sur le développement économique local. Elle comprend ce manuel, une brève vue d'ensemble appelée guide de consultation rapide, et deux documents d'accompagnement, la Boîte à Outils et le Guide d'Actions. La série fait partie de la famille des manuels de formation d'ONU-HABITAT (voir encadrés Documents de Formation - Lien 1) et présente une approche de la planification stratégique du développement économique local (DEL).

## Documents de Formation - Lien 1

### Manuels de ONU - HABITAT

ONU-HABITAT a élaboré une série de manuels de formation complémentaires.

Parmi les manuels qui complètent la série DEL, figure la Planification Participative et la Gestion des Conflits, dans la cadre de l'Amélioration des Relations entre Citoyens et Autorités locales.

Visitez le site de ONU-HABITAT : [www.unhabitat.org](http://www.unhabitat.org)



D'une part, ce manuel est au conçu dans le but de renforcer les capacités et les qualifications des acteurs du DEL. On le prévoit pour augmenter la compréhension de la planification stratégique et du développement économique local par les acteurs locaux travaillant aussi bien dans les économies formelles qu'informelles. D'autre part, il est conçu pour obtenir des résultats. Une fois que les premières étapes dégagées dans ce manuel sont accomplies, il devrait y avoir un document stratégique de DEL écrit qui fixe l'engagement des acteurs et coordonne les futures actions de développement économique qui servent de base à une mise en oeuvre réussie. Les étapes postérieures aident à s'assurer que l'exécution est réellement accomplie et améliorée par le biais de la surveillance et de l'évaluation.

## But et résultats attendus du manuel

### But

Le but de ce manuel est de :

1. Fournir un point de départ pour créer une stratégie de développement économique local

2. Fournir une base pour comprendre et mener une planification stratégique et mettre en application le développement économique local;
3. Encourager le renforcement des capacités des collectivités locales, des acteurs et des citoyens, encourager le renforcement du pouvoir des localités et l'indépendance locale à travers le développement économique local;
4. Favoriser un processus inclusif et participatif qui intègre la planification stratégique, la participation de la zone locale, la durabilité et les bonnes prises de décisions en ce qui concerne le développement économique local; et
5. Fournir les liens à d'autres opportunités de formation et de mise en oeuvre pouvant aider la zone locale, la cité, ville ou la localité dans le domaine du développement économique.

## Résultats attendus

Alors que beaucoup de résultats sont prévus, trois sorties principales sont visées:

1. Le Renforcement des capacités. Une meilleure compréhension du DEL, et une meilleure capacité à y agir de façon efficace;
2. Une stratégie écrite – un plan d'action articulé pour entreprendre le développement économique local dans une localité (par exemple, une île, une ligne de partage, une zone, une cité, une ville ou un voisinage); et
3. Une mise en oeuvre – Une plus grande chance d'une mise en oeuvre sur le terrain d'actions de développement économique local, résultant de capacités renforcées, de l'engagement motivée des acteurs et d'un plan d'action réaliste.

## Philosophie du Manuel.

Il y a beaucoup de théories, de perspectives et de manières de poursuivre le développement économique local. Ce manuel se veut humble parce qu'il n'essaye pas de traiter dans sa globalité ce vaste corpus d'informations. Le but ici est plus basique et fondamental à la fois. Il doit fournir les concepts de base qui se cachent derrière le développement économique local réussi et fournit un endroit aux individus et aux organismes pour commencer le processus de planification. Ceci est fait en décomposant la complexité en pièces facilement maniables. Le concept fondamental du développement exprimé dans tout ce manuel est la durabilité, qui est la poursuite du changement positif qui est socialement juste, économiquement dynamique, juste du point de vue écologique et politiquement responsable. Ce manuel soutient la



conviction selon laquelle le progrès sur tous ces fronts peut mieux se produire dans des systèmes démocratiques, de production et de distribution basées sur la loi du marché et où les institutions politiques sont capables et légitimes. Nous croyons que ceci fournit une meilleure chance d'améliorer la qualité de vie de chacun, y compris (et en particulier) celle des pauvres.

Les étapes de planification décrites dans ce manuel sont conçues pour soutenir la durabilité en suggérant un processus inclusif et participatif, avec le renforcement des capacités comme pierre angulaire. En travaillant avec tous les membres de la société au niveau local, notre espoir est qu'une stratégie de développement économique sera produite, qu'elle aura l'appui des principaux partenaires, qu'elle favorisera des actions coordonnées, qu'elle sera sensible aux valeurs locales (par exemple, communautés et environnement) et aidera à combattre la pauvreté.

## A qui est destiné le manuel?

Il y a quatre documents dans cette Série sur la formation en développement économique local (DEL) :

- ❑ **Volume 1: Le Guide de consultation rapide-Sommaire**, offre une brève vue d'ensemble de la planification stratégique du développement économique local.
- ❑ **Volume 2: Manuel -Concepts et processus** est une approche du DEL dans un cadre de 10 étapes;
- ❑ **Volume 3: Boîte à Outils, Outils d'appui**, fournit des outils pour faciliter chaque étape dans le cadre;
- ❑ **Volume 4: Guide d'Action : Idées et études de cas**, fournit des idées pour des actions pratiques; et

Le **Manuel** et les documents d'accompagnement ont été conçus en tant qu'outils pratiques pour guider les représentants municipaux et locaux dans l'élaboration d'une stratégie locale de développement économique à travers un processus participatif. Le manuel est conçu pour être un instrument d'étude et un outil de référence. C'est un manuel étape par étape pour servir de guide dans l'élaboration de stratégies de DEL. Les formateurs, les enseignants et les professeurs pourraient utiliser ce manuel dans une salle de classe comme matériel de base ou comme document de référence pour des praticiens travaillant dans le DEL. Par conséquent, le **manuel** fournit un niveau élevé de détail et emploie une langue plus technique. Le **Guide de consultation rapide**, d'autre part, est conçu pour fournir un bref aperçu de la planification stratégique du DEL et pourrait être plus approprié pour les cadres supérieurs trop occupés ou pour ceux qui ne sont pas intimement impliqués dans la création de la stratégie de DEL.

Le processus de développement économique devra être facilité par un dirigeant local, un responsable municipal, un formateur professionnel ou un consultant. Pour soutenir cet animateur, un document d'accompagnement, la Boîte à Outils a été élaboré avec des idées et des suggestions sur la façon dont il faut déplacer un groupe

tout au long du processus de planification du développement économique local. L'animateur voudra employer le manuel comme base pour l'élaboration d'études et de stratégies, condensant l'information pour la présentation. L'animateur peut également choisir, ou modifier, des outils de la Boîte à Outils qui sont appropriés pour le contexte: le groupe, la ville et le pays. Animateurs et formateurs devraient être habitués au matériel pour utiliser leurs approches en matière d'expérience et de formation pour réaliser les meilleurs résultats.

En outre, le document d'accompagnement dit Guide d'Action a été élaboré pour décrire des actions de DEL communes et, par des exemples d'étude de cas, pour illustrer ce que d'autres communautés font. Le document d'actions a deux publics cibles. D'abord, les animateurs peuvent utiliser des études de cas appropriées pour extraire les points-clés et pour favoriser une compréhension de chaque module de formation. En second lieu, les praticiens dans le domaine, y compris le personnel municipal, les conseillers et les dirigeants locaux, peuvent trouver des exemples de ce qui a été fait dans d'autres communautés.

### **Introduction : Présentation du cas : Horezu, Roumanie**

Au cours de l'essai sur le terrain de la Série DEL les participants recommandèrent qu'une étude de cas soit documentée, retraçant de façon détaillée comment chacune des dix étapes du processus a été mise en oeuvre. Les participants s'accordèrent pour reconnaître qu'un exemple tiré de la vie réelle aiderait à mieux placer dans son contexte le manuel pour, à la fois, la formation et l'élaboration des stratégies proposées, même s'ils acceptent également que chaque secteur local entreprenant un exercice de planification stratégique aura une expérience unique, compte tenu de l'étendue du domaine du DEL, des capacités institutionnelles spécifiques et d'autres raisons particulières.

Pour cette édition-ci, nous incluons l'étude de cas de Horezu, en Roumanie.

En 2004, ONU-HABITAT, en collaboration avec EcoPlan International, a travaillé avec l'ONG roumaine, FPD, Partners Foundation For Local Development (Fondation des Partenaires pour le Développement Local), en vue d'organiser un essai sur le terrain de la Série DEL. Un programme de Formation des Formateurs sous l'égide du Programme Régional dénommé "Travailler Ensemble", un programme de Renforcement des Capacités destiné aux pays de la CEE et du SEE et financé par l'Initiative de Gouvernance Locale de l'Open Society Institute, LGI/OSI. Horezu a été choisi parce que c'est une zone petite et gérable (10.000 habitants) qui traverse une grande transition économique tout en ayant très peu d'expérience dans le domaine de la planification

## ***Introduction : Présentation du cas : Horezu, Roumanie (suite)***

stratégique et dans celui du développement économique avant l'initiation de ce projet. Par conséquent, cette localité constituait une excellente opportunité pour tester sur le terrain les outils de DEL de façon adéquate dès le début. (Exemple. Etape 1: Mise en route).

Il a été admis que le fait de vouloir représenter une étude de cas tiré de la vie réelle constituait un sérieux problème dans la mesure où il n'y aurait pas assez de temps pour documenter des 10 étapes. A Horezu, au moment de la publication, seules des actions limitées avaient été menées sur l'Etape 8 : Mise en oeuvre, et aucune action n'avait été menée concernant l'Etape 9 : Suivi Evaluation, ni sur l'Etape 10 : Ajustements et Modification.



**Etude de cas:  
Horezu, Roumanie**

A travers chaque module, et à la fin de chacune des étapes des chapitres qui en comptent 10, il y a une brève description de ce que les animateurs de la Fondation FPDL et les habitants de Horezu ont fait tout au long du processus. Cette étude de cas est marquée par le symbole de Horezu, le Coq de Horezu, montré ci-contre.

# Vue d'ensemble

## Objectifs d'Apprentissage

- ❑ Comprendre le développement économique local comme une partie d'un processus de planification stratégique local plus large.
- ❑ Comprendre la nécessité d'une approche proactive ou stratégique de la planification du développement économique local.

## La planification stratégique du développement économique local

### Qu'est-ce que le développement économique local?

Le développement économique local (DEL) est un processus participatif dans lequel les habitants d'une localité issus de tous les secteurs travaillent ensemble pour stimuler l'activité commerciale locale, avec comme objectif une économie solide et viable. C'est un moyen d'aider à la création d'emplois convenables et à l'amélioration de la qualité de la vie pour chacun, y compris les couches pauvres et les personnes marginalisées.<sup>2</sup>

Le développement économique local encourage les secteurs publics ou privés et la société civile à établir des partenariats et à trouver des solutions locales concertées aux défis économiques communs. Le processus de DEL cherche à renforcer les capacités des participants locaux pour leur permettre de développer efficacement les entreprises, le travail, le capital et les autres ressources locales afin de réaliser les priorités locales,

<sup>2</sup> Pour comparer d'autres définitions (similaires tout de même) visiter le site de la Banque mondiale et celui de l'OIT (Res sources de Formation - Lien 2), entre autres.



### Banque mondiale et ressources de l'OIT

La Banque mondiale et l'Organisation internationale du travail (OIT) ont développé d'importantes ressources pour la formation et la mise en œuvre du DEL. Quelques Ressources de Formation spécifiques seront citées en référence dans tout ce manuel, mais, pour plus d'informations, vous pouvez également visiter les sites Web suivants, :

Banque Mondiale: [www.worldbank.org/urban/led](http://www.worldbank.org/urban/led)

OIT: [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

comme par exemple promouvoir des emplois de qualité, réduire la pauvreté, stabiliser l'économie locale, faire la collecte des taxes municipales afin d'offrir de meilleurs services aux populations. Les praticiens du DEL disposent de beaucoup d'opportunités de programmes et de projets, mais pour réussir, ils ont besoin de comprendre toute la gamme d'options stratégiques et le processus par lequel les localités peuvent faire la meilleure combinaison d'actions possible, en vue de réaliser les objectifs du développement local.

La création d'une stratégie de DEL est une entreprise intégrée et non normative, basée sur un processus. Elle embrasse fondamentalement des valeurs locales (réduction de la pauvreté, besoins humains fondamentaux, emplois locaux, intégration des valeurs sociales et environnementales) ; pour cela, elle fait recours à des vecteurs économiques (utilisation de ressources à valeur ajoutée, formation professionnelle locale, conservation des revenus, coopération régionale) et vise le Développement (le rôle du changement structurel, la qualité du développement)<sup>3</sup>. Cela signifie que le DEL n'est pas là pour résoudre des "difficultés passagères" et n'a pas pour vocation d'établir une "liste de vœux pieux". En fait, si l'on en juge par les meilleures pratiques, essayer de déterminer quelles actions on doit entreprendre dès la première étape, c'est prendre le DEL à rebours. Il faudrait plutôt se demander d'abord pourquoi le développement économique est important et ensuite qui devrait être impliqué dans le processus. En plus, définir une vision claire et un ensemble cohérent d'objectifs basés sur une compréhension pratique du marché, permettra de mettre en œuvre de manière satisfaisante des projets, des politiques et d'autres actions stratégiques. On peut élaborer des stratégies permettant de coordonner des actions ciblées qui se développent soit, à l'intérieur de la localité (maximaliser les ressources locales, bloquer les fuites économiques), soit à partir de l'extérieur (attirer des entreprises et de la technologie conformes aux valeurs et aux besoins locaux).

Durant tout le processus de planification et de mise en œuvre du programme, il est important d'initier de petites actions faciles avec des résultats palpables afin d'aider à maintenir l'élan. Dans certains cas, le fait de ne lancer qu'un seul projet basé uniquement sur une question

<sup>3</sup> S'appuie sur Boothroyd, R. et H. C. Davis, 1993.

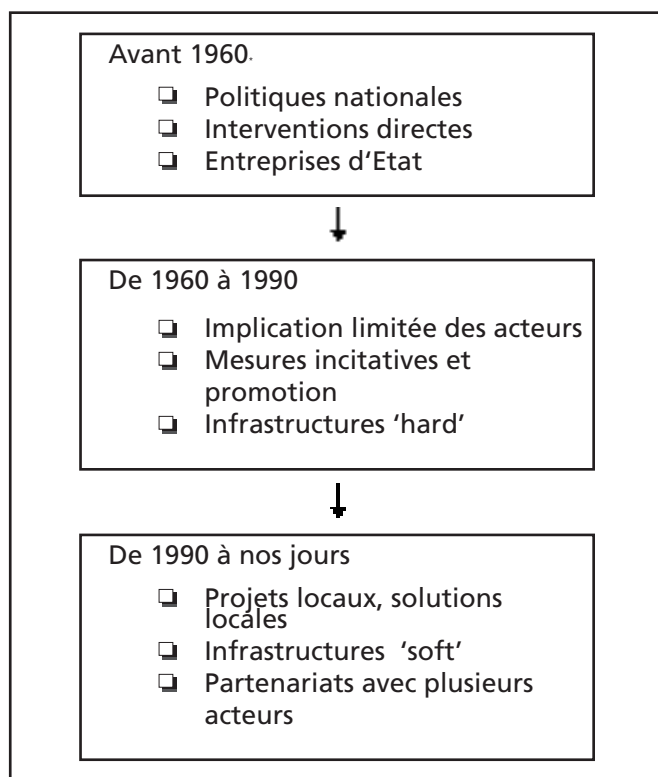


essentielle préparera le terrain pour le succès à long terme du DEL. En définitive cependant, le DEL a pour objectif principal le développement durable à long terme. Cela prend du temps pour changer les conditions locales, renforcer les capacités, organiser les processus participatifs et renforcer le pouvoir des acteurs, surtout celui des populations marginalisées et des couches pauvres (voir Boîte à outils : Lien 2 : Ressources de formation, ci-dessus).

## Les leçons du passé

À l'origine, le développement économique local et régional était presque exclusivement une affaire de politique gouvernementale nationale, qui préconisait l'intervention directe dans l'économie. Dans beaucoup de régions du monde, cette intervention a été réalisée par le biais d'entreprises d'Etat. Dans des contextes plus démocratiques, les gouvernements ont fait recours à des mesures incitatives dans leurs politiques de développement économique, afin d'attirer des investissements dans des domaines tels que les infrastructures 'hard' (par exemple, les routes, les télécommunications) ; ces mesures incitatives sont souvent combinées avec des concessions comme les allègements fiscaux, l'acquisition de terres à bon marché, des taux de services réduits et même des compensations financières directes pour les entreprises et les industries installées dans la localité. L'idée à la base de ces premières stratégies de développement local était que l'investissement public crée des emplois et en même temps procure des impôts.

**Figure 1 : Evolution du DEL**



Cette activité, dirigée par le secteur public, partait du 'haut vers le bas' et fonctionnait avec relativement peu d'acteurs économiques. Dans les années 1950 et 1960, les collectivités locales commencèrent à adopter ces stratégies en réponse au déclin de l'activité économique et à l'accroissement de la mobilité du capital. Presque partout, ces stratégies tendaient à être plutôt normatives et ne tenaient donc pas compte des priorités locales (qui n'étaient pas clairement définies), et dans certains cas, ces stratégies étaient en porte-à-faux avec les valeurs des communautés.

Plus tard, dans les années 80 et 90, bien qu'il fût encore dominé par le secteur public, le concept de développement économique était devenu beaucoup plus " local ", et il commença à embrasser des idées telles que la préservation et la croissance d'entreprises existantes par le biais de services d'appui aux entreprises (par exemple, regroupement d'entreprises du même secteur, planification financière et au niveau des entreprises). Le DEL mit l'accent sur l'attraction des investissements dans les secteurs spécifiques et sur une meilleure planification spatiale pour rapprocher davantage les personnes des emplois, réduisant ainsi les temps et les coûts de déplacement. Un volet très important de la stratégie du DEL consiste à créer un environnement propice à l'entreprise, ce qui encourage l'esprit d'initiative des populations locales tout en permettant aux entreprises existantes de se développer et aux nouvelles de s'établir.

Ces concepts continuent d'être testés, développés et vulgarisés au seuil du vingt-et-unième siècle. La planification spatiale s'est développée pour intégrer des approches progressives qui lient croissance profitable et développement fondé sur la redistribution des richesses, ce qui permet ainsi à la planification de se construire et de se développer dans des secteurs profitables, le tout lié à l'accès facile au logement, aux opportunités d'emplois, au divertissement ('vivre, travailler et jouer'), et à l'investissement dans les quartiers plus pauvres, en assurant également la rentabilité des investissements dans le domaine des infrastructures. La reconnaissance des populations comme ressource essentielle ainsi que l'investissement dans le secteur des infrastructures 'soft' ont de plus en plus été intégrés dans les stratégies de DEL au cours des trois dernières décennies; on y associe également la promotion des opportunités de formation au niveau local, de même que l'exigence faite aux entreprises de donner un minimum de formation à leurs employés. La raison en est que le faible niveau de qualification, surtout chez les couches pauvres, limite la participation locale à la croissance économique et constitue un obstacle de taille auquel les investisseurs potentiels sont confrontés.

Aujourd'hui, bon nombre d'entreprises du secteur privé et d'organisations non gouvernementales sont de plus en plus impliquées dans le DEL, faisant ainsi du "capital social" tiré du renforcement des capacités locales, des partenariats et des réseaux, une part importante des stratégies de DEL. Le fait qu'on reconnaisse de plus en plus que le pauvre a besoin d'une place à la table est d'une importance capitale, compte tenu du fait que fort probablement, les avantages liés au DEL ne parviendront jamais aux plus nécessiteux si ces derniers ne sont pas des acteurs compétents et engagés. En outre, le concept de

"capital naturel" devient plus communément utilisé dans les stratégies de DEL, et par conséquent, ces stratégies encouragent non seulement l'exploitation, mais aussi l'investissement dans les ressources naturelles (par exemple, bois de construction, eau, poissons, huile), dans les services oeuvrant pour la préservation des systèmes vivants (par exemple, le contrôle des inondations grâce au reboisement des flancs des collines, la purification de l'eau avec les marécages, les avantages esthétiques) et la technologie appropriée pour la réduction, la réutilisation et le recyclage des déchets.

## **Pourquoi planifier le développement économique**

La mondialisation, la décentralisation et la libéralisation des marchés présentent de nouveaux défis et de nouvelles opportunités de développement, en particulier au niveau local. Alors que les questions de développement sont globales par nature, les progrès les plus grands et les plus immédiats peuvent être faits au niveau local grâce à des approches différentes. L'expérience nous montre que seuls quelques endroits du Globe vont devenir la prochaine Vallée Silicon ou attirer le grand gagnant, c'est-à-dire cette nouvelle grande industrie qui peut simultanément sauver l'économie locale et protéger les valeurs locales. Pour la plupart des endroits, le développement économique exige une approche plus fondamentale: comprendre là où se trouvent les forces de la localité en question et ce qu'elle peut offrir; là où se trouvent ses faiblesses, quelles menaces et opportunités extérieures existent; et ce que la localité veut et ce dont elle a besoin. Le succès du DEL dépend beaucoup de la volonté du pouvoir local d'encourager la création d'un environnement des affaires où les marchés peuvent fonctionner efficacement, mais aussi convenablement, dans le contexte local. Dans la plupart des localités, particulièrement dans les pays en voie de développement ou en transition, les micro entreprises, les petites et moyennes entreprises doivent être fortement soutenues et encouragées à jouer le rôle de locomotive du développement économique puisqu'elles occupent une position-clé dans la création de richesses, de nouveaux emplois, ainsi que dans la génération d'impôts au niveau local. Pour ce faire, il faut des partenariats, des politiques et des régulations qui appuient l'activité économique, de même que des structures d'appui aux entreprises et de la coordination. La planification stratégique offre une des meilleures possibilités d'aller de l'avant en matière de développement économique.

## **Qu'est ce que la Planification Stratégique ?**

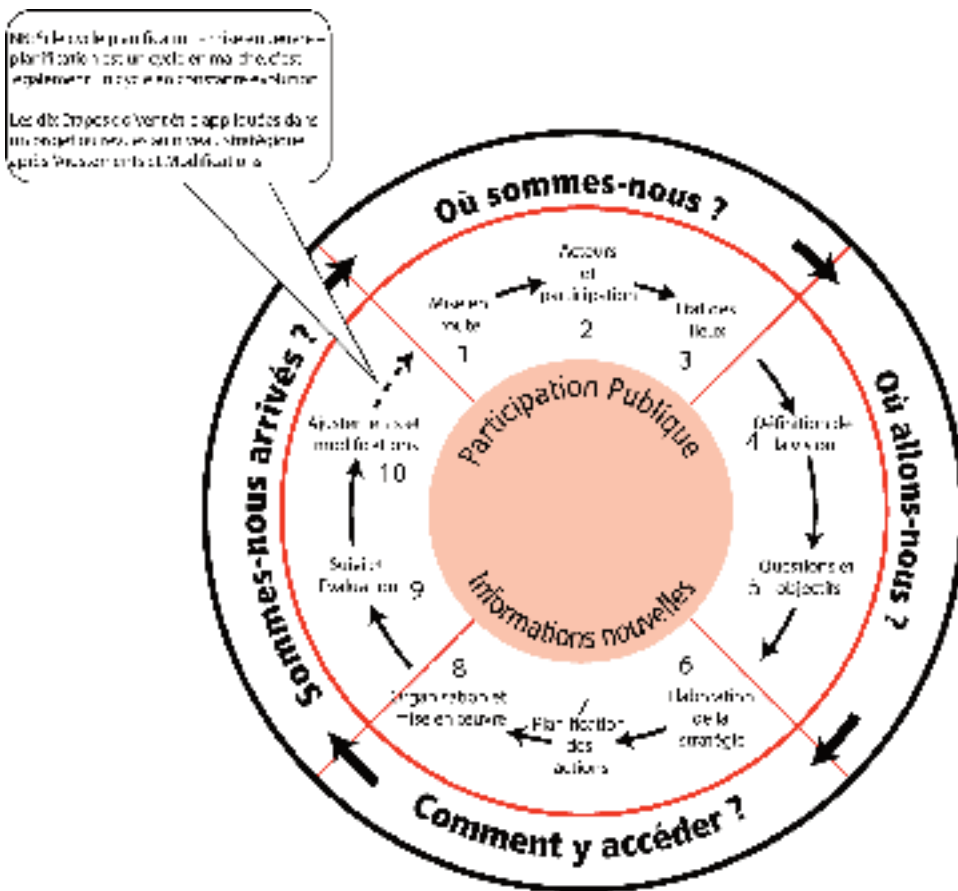
La Planification est un processus de prise de décisions systématique qui met l'accent sur des questions importantes et sur la façon de les résoudre. La planification stratégique fournit un cadre général pour mener des actions : une manière de déterminer des produits, de faire

des choix judicieux et de donner le moins de ressources possibles (par exemple le temps, l'argent, les compétences) afin de réaliser des objectifs sur lesquels tout le monde s'est accordé. Le présent manuel organise la planification du développement économique local en une série de quatre questions essentielles :

- 1/ Où sommes-nous ?
- 2/ Où voulons nous aller ?
- 3/ Comment allons-nous y accéder ?
- 4/ Comment savons-nous que nous sommes arrivés ?

Répondre à chacune de ces questions implique un nombre d'étapes qui vous font passer à travers tout le processus de planification stratégique. Ce processus est illustré dans les dix étapes qui mènent à l'Excellence en Planification.

## Les Dix Etapes qui mènent à l'excellence en planification



## Chronogramme de la planification stratégique

L'une des difficultés majeures en matière de planification stratégique, c'est d'appréhender le temps requis pour effectuer chaque étape et comment ces données peuvent varier. Le premier point essentiel est de savoir qu'il n'y a pas de règles en ce qui concerne la durée requise pour effectuer chaque étape du processus, car chaque processus de planification a ses propres spécificités (même si, après avoir conçu le processus, il est important d'établir les délais d'exécution de chaque étape). Pour élaborer un plan stratégique, cela peut prendre un minimum de deux semaines, travail mis en relief au cours d'une retraite d'un week-end ou d'une conférence de trois à quatre jours, ou toute une année avec beaucoup de réunions et d'activités.

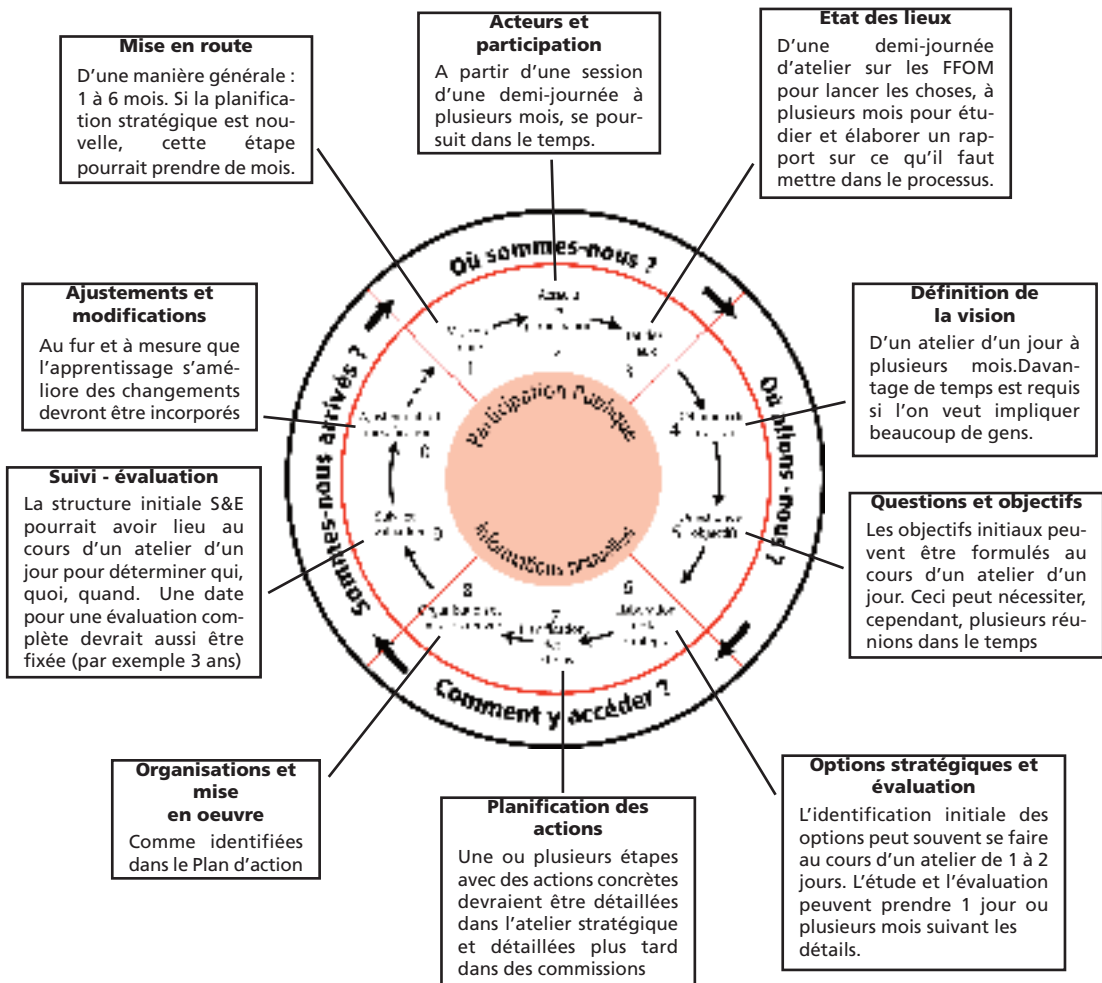
### **Commencer le processus en cueillant 'les fruits les plus à portée de main' et obtenir des résultats visibles**

Dans le manuel sur l'essai sur le terrain, les participants ont demandé que nous mettions très nettement en relief l'importance d'obtenir très tôt des résultats palpables. Un processus de DEL doit avoir les moyens de passer très rapidement d'idées et de principes abstraits à des changements visibles dans la vie des gens. Des résultats visibles obtenus très tôt aident à maintenir le dynamisme et l'intérêt des gens dans le processus en montrant des actions sur le terrain. La meilleure façon d'obtenir des résultats tangibles est de trouver « les fruits mûrs les plus à portée de main », ces projets qui sont facilement « cueillis/choisis » - des actions évidentes, simples qui sont obtenues sans grande difficulté et qui peuvent être mises en œuvre rapidement.

Une retraite ou conférence de planification stratégique n'est généralement possible qu'avec des animateurs compétents et des organisations qui fonctionnent bien. En principe, l'essentiel de l'analyse et de l'information préliminaires est passé en revue avant la tenue de la retraite ou de la conférence et les sessions consacrées à la planification sont limitées dans leur envergure. Pour une municipalité conduisant son premier plan stratégique de DEL, la mise en route, l'identification des acteurs et de la participation, ainsi que la conduite de la recherche, peuvent prendre beaucoup de mois. Elaborer une vision peut ne prendre qu'une demi-journée au cours de la tenue de l'atelier (à moins qu'un grand nombre de gens ne soient invités à y prendre part). Organiser les questions et poser les objectifs à atteindre demandera normalement plus de temps que la conception de la vision, peut-être un ou deux jours de l'atelier, ou plusieurs réunions sur une période plus longue avec un appui très consistant des animateurs lors de ces différentes réunions. Le même effort sera probablement nécessaire pour précéder à des choix de stratégies et les évaluer. Une fois que les actions seront identifiées et les plans d'actions élaborés, on passera rapidement, et de façon résolue, à la mise en œuvre, au suivi-évaluation.

# La nature itérative de la planification stratégique

Alors que le processus se présente comme une série d'étapes distinctes qu'il faut conduire une à une, beaucoup de ces étapes devront être revisitées comme de nouvelles informations apparaissent, les options stratégiques sont affinées, et de nouvelles personnes, de nouvelles idées et de nouvelles perspectives entrent dans le processus. Cependant, il est important de terminer le processus dans les délais à un niveau très élevé si c'est nécessaire, et éviter d'être bloqué à une quelconque des étapes (par exemple, par incertitude ou par manque de données) De même qu'il y a nécessairement des avancées et des reculs dans chaque étape du cycle de planification, il en est de même pour la planification elle-même. La figure ci-dessus décrit un processus possible à partir duquel un seul projet est planifié et mis en œuvre, conduisant ainsi à la mise au point d'un plan stratégique plus vaste et à d'autres sous-plans de tailles différentes. Au fur et à mesure que le suivi et l'ajustement du plan stratégique suivent leur cours, un nouveau processus pourrait être initié à partir des nouvelles réalités.



## Nouvelle vision et changement de mode de gestion.

Les participants à quelques ateliers d'essais sur le terrain ont indiqué que "la gestion du changement" est un aspect important de la planification stratégique du DEL, et qu'un "changement de mentalité" pourrait être nécessaire pour le renforcement des capacités des acteurs et la mise en œuvre du processus et des actions du DEL. D'où l'idée d'inclure dans le manuel une section relative à la gestion du changement. Cette demande est légitime, vu les turbulences, l'anarchie et souvent le chaos qui caractérisent certains contextes de planification auxquels font face beaucoup d'autorités locales qui doivent aussi prendre à bras le corps des questions aussi importantes que la mondialisation, la décentralisation, la pauvreté, le chômage et la transition vers la démocratie, entre autres. Prendre dès maintenant des mesures idoines au niveau local, sans chercher des excuses (par exemple, " nous attendons la nouvelle politique nationale ou le financement de donateurs"), en impliquant plusieurs acteurs dans le processus (par opposition aux approches interventionnistes), requiert de l'initiative et de l'assurance -du fait qu'on peut être amené à adopter une tout autre manière de faire les choses.

Par conséquent, le changement de mode de gestion est fondamental. L'expérience dans ce domaine nous enseigne que le changement de gestion, ou, le plus souvent, le fait d'affronter résolument le changement, exige une réponse par anticipation ou proactive. L'approche de planification stratégique décrite dans ce manuel répond à cette exigence. En fait, la planification stratégique appuie la gestion du changement en permettant d'établir de l'ordre dans une situation où règne le désordre ; il serait dangereux de feindre d'ignorer l'existence d'une telle situation, si tel était le cas. On peut citer quelques idées fondamentales relatives à la gestion du changement : 'Sauter dedans et démarrer'; avoir une idée claire de ce que l'on veut faire; jeter par-dessus bord le règlement, étant entendu que le changement, par définition, demande de l'innovation, et non un attachement aveugle à de la routine; il faut être patient et persévérant pour instaurer l'"esprit de changement " nécessaire; et essayer d'obtenir quelques résultats rapides tout en se concentrant sur le binôme cause-effet à long terme.

## Théorie de la négociation et analyse des décisions

Beaucoup de lecteurs reconnaîtront que le processus de planification stratégique suggéré dans ce manuel est conforme à la théorie de négociation et de médiation, qui est basée sur des outils analytiques de prise de décisions. Dans l'ouvrage classique intitulé : (Getting to Yes, Negotiating Agreement Without Giving In<sup>4</sup> (Parvenir à un oui, négocier un accord sans céder), Fisher et Ury décrivent quatre principes conduisant à la conclusion d'accords judicieux et pérennes (donc durables) par le biais d'une négociation efficace. Des accords judicieux, indiquent les auteurs, protègent les intérêts des parties prenantes tout en écartant les positions figées qui pourraient nuire aux rapports entre acteurs.

---

<sup>4</sup> Fisher, R. et W. Uly, 1983



Dans le DEL, ce sont précisément ces rapports qui garantissent une mise en oeuvre efficace, ce qui constitue un volet important du développement durable. Les quatre principes de l'approche sont : 1) séparer les populations des questions / problèmes; 2) mettre l'accent sur des intérêts plutôt que sur des positions; 3) identifier une large gamme d'options avant tout accord; et 4) insister sur le fait que l'accord doit être basé sur des critères objectifs. Ces principes doivent guider la mise en oeuvre des étapes 3-7 des Dix Etapes vers l'Excellence en matière de Planification.

La théorie de la négociation nous fournit également des clarifications concernant les rapports basés sur le pouvoir et les défis que ces rapports créent pour parvenir à des accords judicieux. En se fondant sur l'hypothèse selon laquelle l'engagement dans un processus de planification stratégique (ou dans une négociation) vise uniquement à produire des résultats meilleurs que ceux que l'on pourrait obtenir autrement, on se doit de penser à la meilleure alternative proposée par chaque acteur en vue de déboucher sur un accord négocié ou MAAN. Dans le domaine de la planification et la négociation, le MAAN de chaque partie prenante constitue une source de pouvoir. Par exemple, certains acteurs pourraient considérer les vendeurs installés dans la rue comme une source de nuisance et pourraient alors proposer leur déplacement par la force. Cependant, un accord non négocié comme celui-ci pourrait produire un résultat global pire (par exemple, plus de chômage) et encourager les MAAN de marchands ambulants (par exemple, une réaction de la part des marchands ambulants susceptibles de provoquer des perturbations dans le milieu des affaires). L'application du processus de planification stratégique devrait aider à éviter toute confrontation inutile.

Dans la planification stratégique du DEL, ces principes d'une grande utilité sont soutenus par des travaux récents au sujet de l'analyse de prise de décision. Par exemple, Keeney, dans son important ouvrage intitulé *Value Focused Thinking*<sup>5</sup> (La Pensée basée sur les valeurs), nous aide à faire avancer le processus de planification en nous fournissant des techniques analytiques servant à étudier les questions et les problèmes, et à transformer ainsi les intérêts en objectifs de planification bien structurés, puis à utiliser ces objectifs pour définir des options stratégiques créatrices. En conclusion, les outils spécifiques servant à évaluer les options avec des indicateurs (critères objectifs) et à reformuler ces options, sont également essentiels à une bonne prise de décision.

## Avantages et défis de la planification stratégique du développement économique local.

Le fait d'identifier les avantages et les défis de la planification stratégique pour le DEL, et de fonder les espérances suscitées par le processus sur la réalité, permet d'obtenir des résultats satisfaisants. Dans le tableau ci-dessous, la colonne gauche récapitule les avantages et la colonne droite décrit certains des défis à relever.

---

<sup>5</sup> Keeney, R. 1992.

**Tableau 1: Avantages et défis de la planification stratégique du Développement économique local.**

Avantages de la planification stratégique du DEL	Défis de la Planification stratégique du DEL
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Permet aux communautés de prioriser leurs investissements locaux liés aux équipements et de présenter une stratégie d'investissement claire aux bailleurs/financiers.</li> <li><input type="checkbox"/> Crée plus d'emplois locaux de meilleure qualité et de la richesse locale</li> <li><input type="checkbox"/> Permet aux communautés de mieux contrôler le changement et de façonner l'avenir</li> <li><input type="checkbox"/> Fournit une compréhension partagée des priorités, et de la direction sur les questions économiques locales et sur ce qui doit être fait</li> <li><input type="checkbox"/> Servir de pont entre l'autorité locale et la communauté au sens large du terme</li> <li><input type="checkbox"/> Améliore le leadership et encourage la communication ouverte</li> <li><input type="checkbox"/> Donne l'occasion de coopération et de nouer des partenariats</li> <li><input type="checkbox"/> Donner l'occasion à la localité de participer afin de générer un consensus large au sujet des orientations stratégiques</li> <li><input type="checkbox"/> Peut mobiliser une vaste gamme d'organisations et d'intérêts</li> <li><input type="checkbox"/> Donne un haut niveau de crédibilité et une implication motivée de la localité</li> <li><input type="checkbox"/> Elabore des plans d'actions orientés vers les résultats avec des cibles, des délais, des rôles, des responsabilités et des budgets</li> <li><input type="checkbox"/> Permet le suivi-évaluation et l'ajustement des stratégies aux conditions changeantes</li> <li><input type="checkbox"/> Encourage une stratégie qui reflète les intérêts et les réalités économiques de la localité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Mise en route du processus de DEL (ceci requiert du leadership, de la vision et de la motivation)</li> <li><input type="checkbox"/> Faire avancer le processus une fois démarré (ceci requiert des aptitudes fortes en facilitation au sein d'un groupe, en communication et en gestion de l'information)</li> <li><input type="checkbox"/> Contraintes sur le planning des activités, le budget, et l'aptitude à développer le plan</li> <li><input type="checkbox"/> Changements d'autorités, de personnel et de membres des groupes d'acteurs (ceci nécessite une institutionnalisation qui ne repose pas sur des individus ou des personnalités)</li> <li><input type="checkbox"/> Mettre en commun les divers intérêts locaux et faire face aux obstacles culturels</li> <li><input type="checkbox"/> Difficulté de fixer des objectifs réalistes, des priorités communes et des actions réalisables</li> <li>Articulation entre les objectifs de planification économique et les autres objectifs de la localité</li> <li><input type="checkbox"/> Les problèmes de compétence : exercer un contrôle local sur les ressources ou sur les politiques pourrait être difficile</li> <li><input type="checkbox"/> Tirer profit des opportunités de coopération et de concurrence au sein de la localité</li> <li><input type="checkbox"/> Passer d'un état de crise de gestion permanente à une planification stratégique à long terme</li> <li><input type="checkbox"/> Gagner l'implication des acteurs et des ressources pour continuer et mettre en oeuvre le plan</li> <li><input type="checkbox"/> Mettre le temps qu'il faut pour bâtir des partenariats</li> <li><input type="checkbox"/> Amener les gens qui tirent profit du statu quo à accepter les changements éventuels dans la structure du pouvoir local</li> <li><input type="checkbox"/> Mettre le temps et l'argent qu'il faut pour impliquer les pauvres et les personnes marginalisées</li> </ul>

# Qui doit être impliqué dans la planification d'une stratégie de DEL?

## Une Approche participative

Ce manuel promeut une approche participative du DEL en tant que moyen pratique d'obtenir des changements durables. L'Étape 2 fournit plus de détails concernant les options participatives du processus. Deux acteurs principaux du DEL sont le secteur des entreprises et les collectivités locales. Cependant, un processus participatif devrait impliquer un ensemble plus large d'acteurs: des chefs locaux; des organisations de travailleurs; des organisations non gouvernementales (ONG); des organisations communautaires de base (OCB); des groupements issus de l'économie informelle; des institutions et des organisations éducatives, et d'autres juridictions / niveaux de responsabilités de l'administration. Mettre en application un processus participatif et élaborer une stratégie de DEL requiert du leadership. La section suivante passe en revue le rôle important du leadership ainsi que la place des collectivités locales dans un processus participatif.

## Leadership, Collectivités Locales et Développement Local.

Le leadership en matière de DEL peut provenir des collectivités locales, du secteur privé, des ONG/OCB ou d'un partenariat au sein des groupes d'acteurs. S'il existe des acteurs qui devraient être pleinement impliqués dans le DEL, et c'est notre conviction, ce sont bien les collectivités locales. On peut affirmer avec force que les collectivités locales doivent jouer un rôle moteur tout au long du processus de planification, et finalement manifester leur totale adhésion à la stratégie. Pourquoi ? Tout d'abord, les collectivités locales démocratiquement élues sont responsables devant les citoyens : par conséquent, elles confèrent une légitimité à la stratégie de développement économique local. Deuxièmement, les collectivités locales sont impliquées dans l'élaboration de plans complémentaires et concurrents pour assurer le développement local, donc elles sont bien placées pour intégrer ces plans, en y incluant des objectifs sociaux et environnementaux.

Troisièmement, l'administration locale est déjà profondément impliquée dans l'activité économique locale en tant qu'institution chargée de créer des infrastructures, percevoir des impôts et gérer les terres, les édifices et les activités. Dans beaucoup de pays, la tendance vers un renforcement de la décentralisation et de l'administration locale est à la base du rôle fondamental joué par l'administration locale. Un dernier argument qui plaide en faveur des collectivités locales pour qu'elles assument un rôle de premier plan dans le DEL est le consensus et l'engagement généralement pris par les autorités étatiques dans le cadre de la réduction de la pauvreté, comme exprimé dans les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et les stratégies de réduction de la pauvreté (SRP), institués par la Banque mondiale et d'autres partenaires au développement. Dans tous les pays, l'exécution des SRP a peu de chances de succès sans le leadership des collectivités locales.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Pour des informations et de exemples de PSRP, voir le site de la Banque mondiale consacré aux Stratégies de réduction de la pauvreté : <http://www.worldbank.org/poverty/strategies/>

Dans certains cas, d'autres groupes pourraient être mieux placés pour prendre le rôle de leader, surtout lorsque l'administration locale fait face à des contraintes majeures (par exemple, manque de ressources ou de personnels, formation insuffisante, manque de volonté politique). Le leadership pourrait venir d'organisations regroupant des entreprises issues du secteur privé parce que celles-ci sont pleinement impliquées dans l'économie, avec une capacité avérée d'impulser l'innovation et l'esprit d'entreprise. Le leadership pourrait également venir des organisations non-gouvernementales (O.N.G) et des organisations communautaires de base (O.C.B). Parmi les modèles de développement économique initiés par les communautés, on peut retenir les associations de coopératives d'épargne et de crédit, les coopératives et les groupes de financement (voir Action 19: Coopératives; Action 20: Organisations de DEL; Action 24: Micro-Crédit dans le Volume 3 : Actions). Même si les collectivités locales n'assurent pas le leadership du DEL, elles devraient être impliquées en tant qu'acteur engagé, afin de comprendre comment leurs politiques, programmes et plans affectent l'économie locale.

Indépendamment de la personne ou de l'institution qui joue le rôle de leader dans le processus de DEL, la meilleure pratique voudrait que des représentants des secteurs clés du gouvernement, du secteur privé et de la société civil, soient très tôt impliqués dans le processus de planification. Cela aiderait à établir des partenariats qui jouent souvent un rôle central dans la mise en oeuvre des stratégies de DEL. Sans un soutien mutuel de la part de tous les acteurs sans exception, les activités entreprises dans le cadre d'une stratégie de DEL ont de fortes chances d'aboutir à des résultats médiocres, à cause de leur instabilité, de leur stagnation, et de l'idée qu'elles sont provisoires, ce qui ne sert en réalité que les intérêts des groupes politiques actuellement au pouvoir.

## Questions dans la problématique du développement économique local.

### Économies de marché et décentralisation.

Dans le monde entier, les administrations locales s'engagent dans une économie globale de plus en plus concurrentielle qui adopte rapidement les systèmes économiques orientés vers le marché. En même temps, les administrations locales font face à la multiplication des réformes démocratiques et à une décentralisation plus poussée. D'importants exemples illustratifs peuvent être trouvés dans les pays où la transition des régimes autoritaires vers la démocratie est en cours : en Asie (par exemple, le code de l'administration locale aux Philippines; la Loi 22/1999 en Indonésie); en Afrique (par exemple, la mise en oeuvre en 1993 d'un système décentralisé en Ouganda); en Amérique du Sud (par exemple, La Loi sur la décentralisation départementale au Paraguay); en Europe de l'Est et en Europe Centrale (par exemple, l'Accord de Dayton en Bosnie). Les mêmes tendances sont notées dans des démocraties bien établies (par exemple, la Législation d'Alberta portant sur l'accord sur les peuplements métis au Canada).

Cette tendance signifie que les citoyens et les collectivités locales ont de nos jours plus d'opportunités et des responsabilités plus accrues dans la construction de leur avenir. Aujourd'hui, on reconnaît presque partout que le développement économique local doit accompagner le processus de décentralisation pour renforcer la démocratie locale. La bonne gouvernance est un impératif pour le développement des économies de marché, ainsi que de la décentralisation qui a fait des progrès remarquables.

### Bonne gouvernance et DEL

Les capacités institutionnelles dans le cadre de la gestion et de l'administration, ainsi que le rôle de la politique dans le développement, servent souvent à définir la notion de gouvernance. La gouvernance est différente du gouvernement. La gouvernance est un concept qui reconnaît l'existence d'un pouvoir à l'intérieur et en dehors de l'autorité et des institutions formelles du gouvernement. La gouvernance, c'est la capacité de coordonner et de favoriser des politiques, projets et programmes qui représentent de façon crédible une large gamme d'intérêts (par exemple, un gouvernement, un secteur privé et une société civile). La participation du secteur public, le développement institutionnel, la transparence dans les modes de prise de décisions, la représentation des intérêts, la résolution des conflits, la limitation de l'autorité et la responsabilité engagée, sont toutes des questions de gouvernance<sup>7</sup>. ONU-HABITAT définit la gouvernance comme suit:

---

<sup>7</sup> Frischtak, L., 1994.

*La gouvernance est la somme des multiples façons dont les individus et les institutions, publics et privés, planifient et gèrent les affaires communes d'une ville ou de toute autre localité. C'est un processus continu par lequel des intérêts divergents et variés peuvent se côtoyer et où une action coopérative peut être menée. Les institutions formelles, les groupes informels ainsi que le capital social des citoyens sont une partie intégrante de ce processus..*

La gouvernance met un accent particulier sur 'les processus'. En d'autres termes, elle s'intéresse à la manière dont les décisions sont prises au sein d'un groupe de plusieurs acteurs ayant des priorités différentes, compte tenu de la complexité des relations qu'ils entretiennent. Cet aspect est très important dans la création du DEL basé sur la participation de tous. La caractéristique essentielle ici, c'est la capacité de prendre en charge des intérêts divergents et variés et d'initier des actions de coopération. La gouvernance comprend les institutions établies, mais aussi les institutions et les réseaux sociaux informels. La bonne gouvernance procure aux citoyens une base leur permettant d'utiliser leurs talents en vue d'améliorer leurs conditions sociales et économiques. Elle devrait permettre aux hommes et aux femmes d'avoir accès aux avantages de la citoyenneté.<sup>8</sup> La bonne gouvernance sous-tend le DEL.<sup>9</sup> Un lien essentiel entre les concepts de bonne gouvernance et le DEL, c'est la nécessité de créer **un environnement propice au développement des affaires.**

## Un Environnement favorable aux affaires.

Même si les systèmes démocratiques offrent de meilleures chances pour que le DEL soit une réalité, le pouvoir que confère l'autonomie administrative obtenue par le biais d'instruments démocratiques ne constitue pas toujours une garantie de réussite. Le fondement du succès, ce sont plutôt des institutions compétentes au niveau local. En plus du manque de compétences, les pertes (de temps et d'argent) et une réglementation excessive (des lois et règlements trop complexes) font le lit des effets néfastes du copinage, du népotisme et de la corruption. Des recherches récentes ont démontré que des institutions appropriées et fortes sont indispensables ; celles-ci devraient obéir à quatre principes relatifs au DEL.<sup>10</sup>

- ❑ Tout d'abord, l'appui aux institutions et stratégies devrait associer gouvernance et culture. Donner aux institutions des fondements culturels signifie que les collectivités locales auront moins tendance à être une source de conflits et un moyen d'enrichissement personnel. En outre, les collectivités locales auront plus de chances de bénéficier de plus de respect, de légitimité et de reconnaissance de la part des citoyens de la localité.
- ❑ Deuxièmement, des règles et des modes de prises de décision claires sont nécessaires dans toute administration, comme par exemple l'établissement d'un code des entreprises efficient

<sup>8</sup> Les avantages comprennent un toit adéquat, un bail assuré, de l'eau potable, des installations sanitaires, un système sanitaire, un environnement sain, la santé, l'éducation et la nutrition, l'emploi et la sécurité et la mobilité publiques. Pour plus d'information, voir le site de ONU-HABITAT sur Campagne mondiale sur la Gouvernance urbaine : [www.unhabitat.org/campaigns/governance](http://www.unhabitat.org/campaigns/governance).

<sup>9</sup> Voir par exemple Edrain, Josefa, S. ed. 1996 : Local Governance and Local Economic Development Capacity Building. Case Studies in Asia and Latin America

<sup>10</sup> Cornell, S. I. Kalt, 1995.

et un aménagement territorial qui privilégie les plans à long terme plutôt que les décisions à court terme qui ne font que l'affaire des politiciens. Ces règles et procédures devraient être motivées par la loi du marché et non par celle des entreprises. Par conséquent, elles ne doivent pas favoriser une entreprise au détriment d'une autre. Un manque de 'terrain de jeu' économique clair et stable et de gestionnaires compétents, peut, au meilleur des cas, ruiner l'efficacité, la productivité et l'utilisation efficiente des ressources. Au pire des cas, il peut favoriser la corruption, le détournement de l'argent des collectivités locales à des fins politiques personnelles, et conduire à l'utilisation des postes administratifs locaux pour la défense d'intérêts particuliers.

- ❑ Troisièmement, l'environnement politique doit être sain. Des politiques économiques qui engendrent la pauvreté et la corruption et des systèmes administratifs faibles, peuvent négativement affecter le développement économique local en aggravant les risques et en augmentant les coûts de production. Par exemple, les risques et les coûts de production sont affectés lorsque les opportunités d'investissement et les postes administratifs-clés sont accordés à des amis et à des proches qui sont dans le parti au pouvoir, mais qui n'ont aucune qualification ; lorsque des pots de vin sont extorqués aux hommes d'affaires et aux propriétaires d'entreprises, qui deviennent ainsi les otages des politiciens ; et enfin lorsque la fiscalité ou la réglementation en matière d'impôts sont incertains et changent chaque fois qu'une nouvelle administration s'installe. Les collectivités locales devraient établir un environnement politique au sein duquel les investisseurs et les entreprises -de grande taille et de petite taille, habitant la localité ou non - se sentent en sécurité. L'investissement, de même que les emplois qui l'accompagnent, cherchent à avoir des ratios risques/bénéfices qui soient égaux, ou meilleurs que dans d'autres endroits. Pour beaucoup d'investisseurs, la constance, la prédictibilité et la clarté des politiques et des règles gouvernementales sont aussi importantes qu'un environnement des entreprises presque sans contraintes. Sans un environnement des investissements très sûr, le capital humain et financier local migre hors de la localité vers d'autres horizons, et l'investissement extérieur devient difficile à attirer.
- ❑ Quatrièmement, un environnement propice à l'investissement et aux affaires devrait avoir une grande facilité d'entrée des entreprises et une grande efficacité dans l'application des règles édictées. Des recherches publiées en 2002 ont étudié la réglementation relative à l'installation de nouvelles entreprises dans 85 pays .<sup>11</sup> Ces recherches ont relevé le nombre de procédures auxquelles un chef d'entreprise doit se soumettre pour obtenir une licence lui permettant de s'installer, le temps que cela lui prend et le coût en argent. Par exemple, au Mozambique, il lui faut 19 procédures,

---

<sup>11</sup> Djankov, S. et al. 2002.



149 jours ouvrables et un coût financier de 256 dollars américains. En Italie, il lui faut 16 procédures, 62 jours ouvrables et 3.946 dollars américains. Par contraste, au Canada, les deux procédures existant là-bas prennent 2 jours ouvrables et coûtent 280 dollars américains. D'autres travaux récents ont porté sur l'analyse des autres secteurs de l'environnement des entreprises, comme la mise en application des contrats et les droits de propriété.<sup>12</sup> Par exemple, pour qu'un contrat entre en vigueur en Tunisie, il faut sept jours, alors qu'au Guatemala, il faut plus de quatre ans. En Irlande, la résolution d'un dépôt de bilan d'une entreprise prend six mois, mais en Inde, il faut plus de 11 ans pour vider le dossier. Pas surprenant alors, si les chercheurs ont trouvé que les pays avec des législations trop lourdes et des procédures de mise en application de contrats trop longues ont des taux de corruption plus élevés, une économie plus informelle, et ils sont moins démocratiques et sont plus exposés à la pauvreté.

Un environnement non propice aux entreprises empêche celles-ci de démarrer, de se développer, de se moderniser et de survivre. Les entreprises et les chefs d'entreprises, du secteur formel comme du secteur informel, ont besoin d'un accès équitable au capital, à la formation et à l'information dans un environnement législatif clair et culturellement approprié. On obtient un environnement propice aux affaires et aux entreprises en simplifiant les procédures bureaucratiques, en créant des normes sûres en matière de législation (y compris les droits de propriété), en menant des actions qui bénéficient de l'appui le plus large, en encourageant la création de réseaux locaux d'entreprises et en appuyant la formation, de sorte que des travailleurs qualifiés soient disponibles pour satisfaire les besoins du marché local. En dernier lieu, un environnement favorable intègre la vaste économie informelle dont le potentiel est le plus souvent très mal utilisé, ou même très mal défini.

Pour être simple, pour que les communautés réussissent sur le plan économique, le coût des affaires ne doit pas être plus élevé que de besoin, la production doit être aussi efficiente que possible, et la qualité doit être égale ou meilleure que ce que les clients trouvent ailleurs (voir Action 1 : Politiques et Législation ; Actions 10-13 : Chefs d'entreprises et Appui aux Petites Entreprises ; Action 15 : Investissement dans les Infrastructures Physiques ; Action 28 : Appui à l'Économie Informelle.) La bonne pratique dans le développement économique local nous enseigne que concentrer l'utilisation des ressources publiques et l'intervention de l'administration (par exemple les dépenses publiques, la législation, l'accès aux services) sur l'amélioration de l'environnement de base des affaires, de manière à atteindre toutes les couches de la société (plutôt que d'appuyer des entreprises individuelles), constitue le moyen le plus efficace et le plus avantageux pour l'administration de contribuer au développement économique.

<sup>12</sup> Banque mondiale, 2003.

## Les principes de base de la stratégie de DEL.

Si un environnement propice aux entreprises est créé, la stratégie de développement économique local doit tenir compte de trois mesures pour améliorer l'économie locale. La première consiste à prévenir les fuites de capitaux du secteur local, par exemple en évitant d'importer des marchandises qui sont disponibles au niveau local. La deuxième mesure consiste à créer des opportunités permettant d'attirer des capitaux dans l'économie locale par le biais d'activités comme l'agriculture, la fabrication, le tourisme –renforcées par des politiques basées sur la loi du marché et sur un commerce équitable. Troisièmement, il faut créer des opportunités qui permettent de faire circuler le plus longtemps possible les capitaux qui sont déjà entrés dans l'économie locale, par exemple, en renforçant les activités qui maintiennent les touristes dans la ville le plus longtemps possible, ou en leur fournissant plus d'opportunités ou de meilleures opportunités de dépenser davantage leur argent durant leur séjour. Pour mener à bien cette stratégie, on a besoin de bien comprendre l'économie locale dans sa globalité.

## Avantage concurrentiel et coopération

Le monde est un lieu de concurrence. Par conséquent, la compréhension de la concurrence et de l'avantage concurrentiel d'un secteur local est importante. L'avantage concurrentiel est la condition (par exemple, les forces d'un secteur local, ses faiblesses, les menaces extérieures et les opportunités) qui permet à un secteur local de fonctionner relativement de façon plus efficace et plus efficiente, en se fixant comme objectif des bénéfices toujours plus substantiels au niveau de la localité. Bien que la concurrence favorise l'efficacité et l'innovation, une concurrence excessive pour l'investissement pourrait occasionner des pertes pour toutes les parties, en défavorisant davantage des groupes déjà marginalisés. Avec une telle compréhension, il est logique qu'une analyse efficace du marché ne rendra compte que d'une partie de l'image économique globale : une bonne compréhension de la coopération sera également d'un grand apport.

En effet, les tendances actuelles au niveau mondial impliquent que la viabilité à long terme des économies locales, et parfois, leur survie économique à court terme, dépendent de la coopération dans ce monde concurrentiel (voir Présentation de cas 2). Pour éviter en partie de subir les effets préjudiciables de la concurrence, les secteurs locaux pourraient vouloir ensemble au sein de forums ou à travers l'élaboration de stratégies régionales qui renforcent la production de tous les secteurs locaux, ce qui les aide à se soustraire à la concurrence inutile (par exemple, là où les commerçants ou les sociétés peuvent opposer les localités les unes aux autres).



## Présentation de cas 2 : Coopération Économique Locale : Afrique du Sud

Il y a une motivation toujours présente qui pousse les collectivités locales à se jeter réciproquement des peaux de banane dans leur quête concurrentielle de l'investissement. Par le marché libre, il y a des mécanismes et des opportunités qui permettent aux collectivités locales d'agir suivant cette motivation. A proprement parler, on n'a pas toujours les mêmes motivations ou mécanismes en place pour stimuler la coopération, soit formellement ou officieusement. Les mécanismes formels pourraient être la mise en place de structures qui recourent les préoccupations collectives des collectivités locales, structures qui pourraient finalement être incluses dans la législation (institutionnalisation des structures coopératives des collectivités locales). Des mécanismes informels pourraient simplement inclure des conférences ou des réunions bisannuelles des collectivités locales. Dans l'un ou l'autre cas, il faut de l'organisation et des efforts pour mettre ces derniers en place.

En Afrique du Sud, des mécanismes formels et juridiques ont été élaborés. L'Association Sud-africaine des Collectivités Locales (<http://www.salga.net/>) représente le pouvoir décentralisé au Conseil National des Provinces. En outre, des statuts de réglementation ont été mis en place. L'alinéa 41(1) de la Constitution déclare que " toutes les structures gouvernementales et tous les organes de l'Etat à tous les niveaux doivent..... Coopérer entre eux en privilégiant la confiance mutuelle et la bonne foi en..... s'aidant et en se soutenant..... en s'informant et en se concertant sur des sujets d'intérêt commun..... [et] en coordonnant leurs actions et leur législation" La mise en place de structures formelles qui recourent les préoccupations collectives des pouvoirs décentralisés renforce la coopération entre les institutions gouvernementales.

*Source: Gouvernement local et développement économique  
Un guide des municipalités en Afrique du Sud  
<http://www.local.gov.za/DCD/dcdlibrary/lled/lled.rtf>.*

## “L'Économie Totale”

La compréhension de "l'Économie Totale" est une étape importante dans l'élaboration d'une stratégie de développement. D'une manière générale, l'économie est seulement perçue à travers les œillères imposées par l'économie formelle, comme indiqué en noir sur la Figure 2. C'est parce que l'économie formelle est mesurable (reçus d'impôts, patentes, nombres d'emplois et d'autres statistiques officielles), plus facile à surveiller et elle est souvent l'œuvre d'acteurs puissants. Cependant, l'économie formelle n'est qu'une partie de l'économie totale où tout est lié, et qui inclut donc l'économie informelle – ceux qui exercent des activités économiquement productives mais pas mesurées de façon formelle (plus de détails sont donnés dans la section qui suit). Le manque d'intégration conduit à la perte d'opportunités de développement, de réduction de la pauvreté, étant donné que beaucoup de pauvres exercent dans ce secteur informel. Il faut mettre en synergie les aspects du marché formel et les aspects qui n'obéissent pas à la loi du marché, avec des degrés variés de légalité, pour pouvoir dresser le tableau de 'l'économie totale'. Une illustration simplifiée de l'économie totale est montrée dans la Figure 2 ci-dessous.

Excepté quelques aspects illégaux (par exemple, vol, ventes illégales de drogue), les secteurs non structurés ou informels suscitent vraiment peu d'attention. C'est particulièrement vrai des activités qui pourraient apporter des contributions significatives à l'économie, mais qui ne génèrent pas de revenus (par exemple, travail de ménage domestique, les cultures de subsistance, les services de protection des écosystèmes tels que le contrôle des inondations). Chacun des secteurs identifiés sur la Figure 2 affecte l'économie et pourrait comporter des aspects qui devraient être inclus dans une stratégie de développement économique local. Les activités légales exigent une certaine autorisation officielle ou une procédure d'enregistrement pour fonctionner. Cependant, même dans le système légal, il y a une continuité entre légalité et illégalité. La légalité des activités (légal, illégal ou quelque part dans l'intervalle entre les deux) dépend de la juridiction et du cadre juridique -des normes spécifiques et des procédures- qui permettent à des activités économiques de s'exercer. Sur la Figure 2, les termes non-légal et extra-légal sont employés pour décrire et mieux saisir ce continuum. Par exemple, quelques activités pourraient être considérées illégales mais ne sont pas activement imposées, ouvrant ainsi la porte à l'exercice d'activités économiques informelles.

Figure 2 : Aperçu général de l'Economie Totale.

Légal*	Marché		Absence de marché	
	Déclaré	Non déclaré	Déclaré et non déclaré	Déclaré et non déclaré
	-- Entreprise autorisée et payant des taxes	-- Petit troc et change de devises	-- Travail volontaire	-- Absorption de la pollution
Non légal*	<b>L'économie formelle</b>	<b>L'économie informelle "grise"</b>	<b>économie</b>	<b>Aspects environnementaux de l'économie</b> <b>Aspects sociaux de l'économie</b>
Extra légal*	<b>Non déclaré</b>	<b>Déclaré et non déclaré</b>	<b>Déclaré et non déclaré</b>	<b>Déclaré et non déclaré</b>
	-- Cireurs de chaussures	-- Médicaments illégaux	-- Accoutumance à la drogue	-- Pollution environnementale
illégal*	<b>L'économie informelle "grise"</b>	<b>L'économie informelle illégale</b>	<b>Aspects sociaux de l'économie</b>	<b>Aspects environnementaux de l'économie</b>

- Indique l'économie formelle de l'économie de marché – rapporté dans les statistiques économiques
- Indique les aspects informels et ambigus de l'économie de marché -une zone grise, en effet.

\* Notez que la division entre légal, non-légal, extralégal et illégal (particulièrement dans l'économie informelle et avec des questions telles que la pollution environnementale) change d'une juridiction à l'autre. La légalité dépend de l'existence d'un cadre juridique dans lequel les activités économiques s'exercent.

Quelques activités menées en dehors du marché, telles que la pollution environnementale, pourraient également être considérées comme faisant partie de la stratégie de DEL. À un certain niveau, la pollution peut être absorbée dans l'environnement (par exemple, les émissions de gaz d'une usine) ; elle est donc un secteur non réglementé. Ici, l'environnement remplit un service économique qui n'est pas directement incorporé au coût de fonctionnement des entreprises. Cependant, la pollution à un certain niveau pourrait entraver le développement économique et limiter les opportunités (sans mentionner les questions de santé humaine, les questions sociales ou écologiques). Une tentative de réglementation à ce niveau pourrait être envisagée comme élément de la stratégie de DEL. De même, il y a des activités sociales qui ne sont pas identifiées dans l'économie formelle, mais elles aident à soutenir l'économie. Par exemple, les contributions économiques d'un homme ou d'une femme travaillant à la maison pour élever les enfants, faire la cuisine, nettoyer et exécuter d'autres activités domestiques, ne sont pas identifiées comme services économiques renforçant l'économie de marché, tandis qu'embaucher une femme de ménage pour nettoyer une maison, ou une nourrice pour surveiller les enfants, est considéré comme une partie intégrante de l'économie de marché.

## Les multiples formes de capital dans le DEL

Une façon de donner un cadre à la réflexion portant sur le DEL est de considérer une économie locale saine qui fonctionne comme comprenant quatre types de capital : le capital social/humain, le capital financier, le capital manufacturé / physique, et le capital naturel (voir le tableau 2). Le capital est un concept utile parce qu'il peut être acquis, échangé, investi et converti en d'autres formes. Cette manière dynamique de penser le DEL maintient l'accent sur le changement, ce qui est en réalité ce qu'on entend par développement stratégique.

**Tableau 2 : Quatre types de capital—Un cadre pour comprendre une économie qui marche<sup>13</sup>**

<b>Capital humain et social</b>	<b>Leadership, partenariats et organisation</b>	Renforcer les compétences pour le leadership dans les entreprises, l'administration locale et le développement économique  Améliorer les partenariats, les réseaux sociaux et les normes sociales, la confiance sociale et l'intégrité culturelle qui facilitent la coordination et réduisent les risques, ainsi que la coopération pour des avantages communs (par exemple les économies d'échelle)
	<b>Connaissances et informations</b>	Fournir des liens et un accès aux entreprises, aux marchés, aux informations économiques, sociales et environnementales
	<b>Qualifications, Compétences et Innovation</b>	Renforcer l'entrepreneuriat, l'éducation, la santé et les conditions d'apprentissage favorisant la collaboration  Promouvoir les qualifications au sein de la population locale et attirer de la main-d'œuvre qualifiée dans la localité
<b>Capital financier</b>	<b>Financier</b>	Améliorer l'accès et l'utilisation des capitaux financiers, au crédit, à l'argent, aux investissements, aux instruments monétaires dans tous les secteurs – y compris les groupes de clients informels spécifiques (par exemple les femmes)
<b>Capital physique</b>	<b>Technologie, outils, machines</b>	Faire une meilleure utilisation de la technologie dans le secteur des entreprises
	<b>Ensemble du patrimoine et des infrastructures bâtis</b>	Renforcer le capital foncier et les infrastructures (transports, abris, énergie, communications, et les systèmes de l'eau pour appuyer le développement économique)
<b>Capital Naturelle</b>	<b>Ressources</b>	Eau propre, terres arables, forêts, minéraux, diversité génétique, ressources énergétiques et autres ressources naturelles
	<b>Systèmes vivants</b>	Ecosystèmes résilients, auto-régénérateurs et variés qui fournissent les produits de base pour le développement économique et la qualité de vie
	<b>Services de préservation des écosystèmes</b>	Décharges de déchets, systèmes d'épuration naturels (par exemple, air, eau), protection contre l'eau et les inondations à travers des lignes de partage intactes

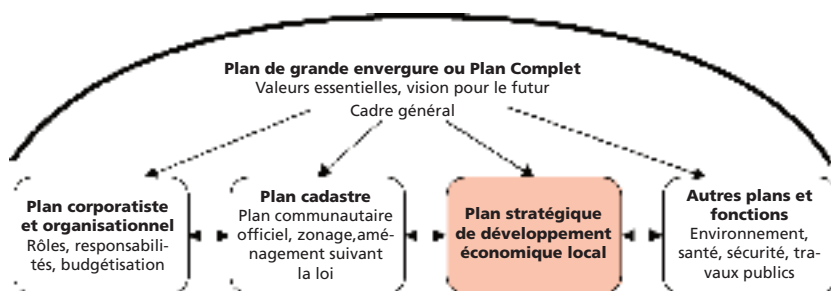
<sup>13</sup> Concept tiré de Hawken, P. A. Lovins, et L.H. Lovins, 1999.

## Intégration du Développement Economique Local.

Du point de vue des collectivités locales, ceci est fait à travers une interaction sans cesse renouvelée entre différents plans, politiques et règlements. En général, les citoyens voudraient voir leur administration mener un plan "complet" d'une grande portée qui identifie des valeurs essentielles et une vision du futur. Ce plan de grande portée fournit un cadre général pour la prise de décision participative basée sur la collaboration (voir Présentation de cas 3).

A l'intérieur du cadre d'un plan de grande portée, on retrouve beaucoup d'autres plans, tels que les plans officiels des secteurs locaux qui s'intéressent aux politiques foncières; les plans de corporation qui décrivent les rôles organisationnels et les responsabilités; les plans de gestion de l'environnement; les plans de gestion des ressources côtières; les plans de création de parcs; les plans dans le domaine de la santé et, naturellement, le DEL (voir Figure 3). Deux mécanismes pour intégrer ces plans dans un processus de DEL demandent qu'on ait des membres d'autres départements (par exemple, l'aménagement du territoire) en tant qu'élément d'un groupe d'acteurs du DEL ou d'un groupe de travail (abordé à l'Etape 2), ou en utilisant un système de référence où des notes et des esquisses de plans sont distribuées à différents départements ministériels et passés en revue tandis que le processus de DEL se poursuit.

**Figure 3 : Intégrer le DEL dans le système des collectivités locales.**<sup>14</sup>



<sup>14</sup> Concept adapté du Canadian Urban Institute (Institut Urbain Canadien) : <http://www.canurb.com/>



### Présentation de cas 3 : Partenariats et planification intégrée du DEL, Brésil.



Quatre-vingt-dix pour cent des municipalités brésiliennes déposent leurs déchets solides dans des décharges à ciel ouvert.

Sao Bernardo do Campo, le centre névralgique du secteur de l'industrie automobile de Sao Paulo, faisait partie de ces municipalités jusqu'à ce que la ville ait initié un programme de planification stratégique. En plus de la santé et des problèmes environnementaux, la localité reconnut qu'il y avait des impacts économiques défavorables découlant de l'image peu reluisante causée par les décharges. Les autorités de la municipalité ont également identifié des potentialités d'opportunités d'affaires dans la collecte des déchets. La municipalité a défini une stratégie visant à mettre sur pied des coopératives pour la collecte des ordures. Un projet pilote a été mis en oeuvre grâce à un partenariat avec des entreprises du secteur privé de Sao Bernardo. Parmi les résultats immédiats, on pouvait noter une augmentation effective de 22 pour cent des revenus mensuels des ouvriers de la coopérative en l'espace de deux mois seulement, en plus du fait que la localité était devenue une place de choix pour l'installation d'entreprises. L'option d'associer le ramassage des ordures à d'autres objectifs a permis une gestion plus efficace des déchets, y compris leur recyclage et leur minimisation..

[http://www.ems-sema.org/castellano/proyectos/solidaria/ppp/en\\_selected.htm](http://www.ems-sema.org/castellano/proyectos/solidaria/ppp/en_selected.htm)

### **Mondialisation et réduction de la pauvreté.**

La mondialisation a changé la vision du développement à tous les niveaux de l'organisation humaine. Certainement au niveau local, la mondialisation économique – l'extension rapide des marchés à travers le monde et l'expansion des connexions économiques qui l'accompagne – est maintenant une question fondamentale. D'une part, il y a des opportunités potentielles générées par ces marchés en développement ainsi que par la richesse en nette croissance. De l'autre, tout le monde n'a pas pu tirer profit de ces avantages, ce qui a engendré des inégalités aiguës au niveau des revenus et des impacts défavorables. La mondialisation n'a donc pas abouti à une réduction significative de la pauvreté dans le monde entier, dans la mesure où des millions de personnes à travers le globe continuent à vivre dans une pauvreté endémique. En fait, la privatisation et la restructuration des industries aggravent souvent les difficultés économiques à court terme, conjuguées à l'exacerbation du chômage dans les secteurs publics et privés.

La pauvreté est due à plusieurs facteurs, et imputer le phénomène uniquement à la mondialisation peut être compris comme une façon de déplacer le problème et de limiter les options disponibles. De même que l'économie de marché n'est pas un jeu de somme nulle (quelqu'un doit perdre pour que quelqu'un gagne), nous voyons que l'allègement de la pauvreté est plus qu'un défi lorsque nous sommes animés d'une volonté d'intégrer les pauvres dans le processus de développement. Le présent manuel encourage une approche pragmatique de la prise en charge de la mondialisation et de la réduction de la pauvreté par le biais de la recherche de marchés, du commerce équitable, du partage de l'information et de gouvernements entrepreneurs qui intègrent la planification participative dans le processus de prise de décisions.

### **Développement économique et réduction de la pauvreté.**

Il se dégage actuellement un consensus pour admettre que le DEL est essentiel en ce qui concerne la réduction de la pauvreté, mais celui-ci ne peut pas produire un changement efficient sans des stratégies de réduction de la pauvreté très clairement définies. Au niveau stratégique, l'expérience montre que les initiatives économiques allant dans le sens d'une réduction de la pauvreté sont plus efficaces et durables quand elles sont aussi incorporées dans une stratégie de développement économique de plus grande envergure. Les stratégies favorables aux pauvres ne peuvent pas à elles seules conduire au développement (c'est-à-dire le changement structurel) requis pour améliorer sensiblement la situation actuelle que vivent les pauvres. On a porté la critique

contre ces stratégies en les qualifiant de stratégies de « survie » ou de stratégies prises dans un cycle sans fin de gestion de crises. Faire en sorte que le développement économique inclusif et participatif, qui permet de réaliser des gains plus substantiels en matière de développement économique local et une réduction de la pauvreté, est, selon les adeptes des meilleures pratiques, d'une importance capitale si l'on veut réaliser l'équilibre nécessaire dans le développement économique. Par conséquent, un des défis fondamentaux dans une perspective de DEL, c'est de s'assurer que ceux qui traditionnellement ont été exclus aient accès aux opportunités, que les pauvres marginalisés soient invités à participer activement à la gestion de leur économie locale et, surtout, qu'ils aient (ou obtiennent l'appui pour créer) les capacités organisationnelles leur permettant de participer efficacement.

Les pauvres ont des chances de bénéficier des avantages économiques si les objectifs de DEL sont rendus plus explicites, en mettant l'accent sur les ménages les plus pauvres et l'économie informelle. Au plan des revenus, avec les micro, petites et moyennes entreprises produisant pratiquement la majeure partie de l'augmentation du nombre d'emplois dans le monde, les progrès les plus significatifs dans le domaine de la réduction de la pauvreté au niveau local ont été réalisés dans ce secteur (par exemple, voir l'Action 12: Formation Professionnelle; Action 13: Micro-entreprise; Action 24: Micro-Crédit). Les pauvres, y compris les groupes les plus vulnérables comme les femmes, les jeunes et ceux qui travaillent dans l'économie informelle, sont généralement impliqués dans les activités des micro-entreprises. Par exemple, le développement des micro-entreprises est le noyau du cadre national de DEL aux Philippines. Le ministère des Investissements et du Commerce des Philippines affirme : le secteur des PME est l'épine dorsale de l'économie philippine. Il comporte environ 99,6% de toutes les sociétés enregistrées dans tout le pays, utilise 69,9% de la main-d'œuvre, et contribue pour 32% de l'économie" (voir étude de cas 4).<sup>15</sup>

En plus du DEL, les stratégies de réduction de la pauvreté pourraient également inclure des programmes pour le logement, la santé, l'éducation et tout autre assistance sociale. Par exemple, des projets économiques durables seraient impossibles dans un lieu d'habitation informelle ou dans des quartiers squattés où il n'y a pas de bail sûr, où il n'existe aucun accès à la propriété foncière, et où les habitants sont régulièrement harcelés et font face à une menace constante d'expulsion. Comme composante d'une stratégie de réduction de la pauvreté au sens le plus large, le DEL peut contribuer de façon significative à l'amélioration de ces conditions..

## Présentation de cas 4: Soutien national au DEL

Loi sur les Micro-Entreprises, Philippines

En 2002, le gouvernement des Philippines a décrété la Loi de Barangay [ ville ] sur les Micro-Entreprises (The BMBEs Act). Cette loi cherche à favoriser un environnement propice pour les micro-entreprises et les Etats: "autant que possible, les BMBEs seront soumises à des procédures bureaucratiques minimales, à des impôts et dépenses d'un niveau raisonnable." Cela inclut des exemptions



<sup>15</sup> Ministère du Commerce et de l'Industrie des Philippines : <http://www.dti.gov.ph>



### Présentation de cas 4 (suite)

portant sur plusieurs impôts, taxes et lois sur les salaires minimums. La stratégie comprend également une gamme d'appuis aux micro-entreprises : création de marchés et accès aux marchés, renforcement des qualifications, accès au capital, octroi de crédit, transfert de technologie, production et formation en gestion, aide à la vente et promotion du commerce et de l'investissement.

*Ministère du commerce et de l'industrie des Philippines:  
<http://www.dti.gov.ph>.*

## Economie formelle et réduction de la pauvreté.

Une stratégie typique de DEL est conçue pour asseoir une économie locale stable et autosuffisante, à travers la création et le maintien d'entreprises locales, et par la création d'emplois. Cela peut être réalisé grâce aux investissements directs étrangers et aux investissements intérieurs, à la création d'infrastructures, au remplacement des importations, ou à d'autres activités qui sont traditionnellement concentrées dans l'économie formelle. Pour combattre la pauvreté, ces activités devraient être centrées sur les pauvres. Parmi les actions spécifiques à entreprendre, on pourrait promouvoir des entreprises ou des secteurs ayant un besoin pressant de main-d'œuvre ayant des qualifications d'un niveau faible ou moyen, tout en ciblant également les couches pauvres en tant que main-d'œuvre non qualifiée, afin de les aider à accéder à la formation et au placement (voir l'étude de cas 5), -- en s'attaquant au problème aussi bien au plan de la demande que de celui de l'offre. En fait, les populations pauvres pourraient fournir une partie des avantages concurrentiels d'une localité (la main-d'œuvre ou les produits traditionnels) qui peuvent être développés par le biais de l'éducation et de la formation. Bien que des progrès substantiels puissent être accomplis dans l'économie formelle, une attention toute particulière devrait également être accordée aux niveaux de base de l'économie informelle, pour aider à alléger la pauvreté (voir Action 15 : Investissement sur l'Infrastructure Physique, Action 27 : Promotion des investissements Directs Etrangers, et Action 28 : Appui au Secteur Informel, dans le volume 4: Guide d'Actions).



### Présentation de cas 5 : Création d'entreprises pour réduire la pauvreté et le chômage, Togo

Au Togo, la pauvreté a engendré de nouvelles options plus créatrices dans le cadre du développement des offres d'emploi. AVEBETO, une agence non gouvernementale, travaille pour aider à faire face au chômage en offrant aux jeunes des opportunités de formation pour qu'ils deviennent des chefs d'entreprises. Des étudiants sont encouragés à réfléchir sur plusieurs opportunités d'affaires et à monter leurs propres entreprises avant la fin de leur formation. En 1988 et 1998, presque 10.000 diplômés des universités et des collèges

## Présentation de cas 5 (suite)

universitaires ont été formés et environ 70 pour cent d'entre eux contrôlent leurs propres entreprises aujourd'hui. Ce programme a été repris dans d'autres pays en Afrique.

Source: Source: La Base de Données des Meilleures Pratique de ONU-HABITAT  
<http://www.bestpractices.org/>

## Economie informelle et réduction de la pauvreté<sup>16</sup>

Pour les communautés qui sont confrontées à une pauvreté croissante, une partie de leur stratégie de développement économique pourrait se concentrer sur l'économie informelle. L'économie informelle se compose d'entreprises de petite taille ou indépendantes, dont les propriétaires sont des employés autonomes travaillant en marge du système de réglementation de l'administration gouvernementale, et qui ne font partie d'aucune structure représentative, et ne reçoivent aucun appui financier ou de services. Elles fonctionnent avec un petit capital, voire sans aucun capital, ont une productivité faible, fournissent peu de sécurité de l'emploi ou des droits, et offrent habituellement des revenus faibles et irréguliers. Celles qui fonctionnent dans l'économie informelle ont en général peu ou pas d'appui social

### Documents de Formation - Lien 3

#### Programme de Création de Petites Entreprises de l'OIT:

Le principal programme de formation du PCPE est dénommé programme "Monter et Améliorer Votre Entreprise" (MAVE; en anglais : SIYB). C'est un projet en gestion/formation, avec un accent particulier sur le montage et l'amélioration des petites entreprises comme stratégie de création de plus d'emplois et pour une meilleure qualité dans des économies en développement et dans des économies en phase de transition.

Visitez l'OIT sur le site : [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Celles qui travaillent dans l'économie non structurée ont généralement peu ou pas d'appui social ou public, et sont en dehors de la législation en matière de salubrité, de santé et de sécurité du lieu de travail. D'après les recherches, les femmes et les enfants sont impliqués de façon disproportionnée dans l'économie informelle et sont fortement vulnérables à la maltraitance et à l'exploitation dans leurs lieux de travail. Pour ces raisons, la qualité du travail, ou l'obtention d'un travail décent, est très importante dans l'économie non-structurée. L'activité économique informelle n'est pas habituellement mesurée ou surveillée. Elle suscite peu d'attention de la part des autorités, exception faite de l'exercice de certaines activités illégales.

<sup>16</sup> L'essentiel des informations de cette section repose sur le Guide de l'OIT intitulé The International Labour Organisation Course Guide (voir Ressources Formation : Lien 4)



Parmi les employés de l'économie non structurée, on retrouve les cirieurs de chaussures, les gardiens de voitures, les fournisseurs de casse-croûte, les conducteurs de voitures pousse-pousse, les marchands ambulants de toutes sortes, les petits artisans, les ouvriers des entreprises de construction, les employés de maison, les pêcheurs et fermiers dans les zones urbaines. Quelques emplois informels pourraient être considérés comme socialement préjudiciables, ou illégaux, comme le travail des enfants (ou pire encore la prostitution des enfants). D'autres emplois incluent beaucoup d'activités qui s'exercent à l'intérieur des maisons et qui sont étroitement liées à l'économie formelle par le système de "l'approvisionnement à l'extérieur", comme le travail lié à l'informatique et aux télécommunications ou la fabrication légère dans l'industrie du vêtement. Le second type d'emplois ou 'emplois complémentaires' obtenus dans des activités non déclarées pour compléter les revenus est également considéré comme une partie de l'économie informelle. Quelques causes principales de la croissance de l'économie informelles sont, entre autres :

- ❑ Une croissance faible dans l'économie formelle
- ❑ Des procédures compliquées et bureaucratiques dans le secteur des entreprises (par exemple elles sont trop chères, font perdre beaucoup de temps, ou impossibles sans les relations nécessaires pour obtenir les autorisations obligatoires, etc.) ;
- ❑ Chômage dû à un manque de qualifications pour les emplois disponibles (par exemple, l'alphabétisation) ;
- ❑ La migration dans les zones urbaines de travailleurs non qualifiés, migration causée par la baisse de la productivité agricole qui conduit à la réduction des emplois agricoles et à une plus forte pression de la population sur les terres disponibles;
- ❑ Facilité de passer entre les mailles des filets du processus législatif local et des services des impôts;
- ❑ Pertes d'emplois liées à la compétitivité croissante de l'économie internationale;
- ❑ Inadéquation des programmes de développement rural et urbain;
- ❑ Licenciements découlant des chocs et des crises économiques et financières (l'instabilité politique, les désinvestissements.)
- ❑ Chute des salaires nets due à l'inflation) ;
- ❑ Activités menées pour compléter les revenus ; et
- ❑ Le développement d'un type d'industrie touristique qui appuie les petits chefs d'entreprises (artisans, guides touristiques).

Il est important pour les autorités locales de reconnaître la contribution du secteur informel à la croissance de l'économie dans son ensemble. Structurer l'économie informelle pourrait être un objectif à long terme pour des raisons de salubrité, de santé et de sécurité, pour une meilleure gestion des affaires publiques, ou pour des revenus plus importants par le biais des impôts, pour ne citer que celui-là. Cependant, l'économie formelle a besoin d'être développée jusqu'à un point où elle pourra absorber les personnes actuellement engagées dans le secteur informel ; sinon, les tentatives menées pour

réglementer l'économie informelle n'aboutiront qu'à plus de pauvreté et de marginalisation. Plutôt que de réglementer et de supprimer, les autorités locales doivent chercher des stratégies qui tolèrent et appuient l'économie informelle tout en cherchant à renforcer les qualifications et les ressources des personnes engagées dans l'économie non structurée (voir étude de cas 6). Des institutions comme l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ont élaboré des programmes pour uniquement faire face aux défis et aux complexités d'une formalisation de l'économie informelle. (Voir Documents de Formation - Lien 4)

#### Documents de Formation - Lien 4

The International Labour Organisation (ILO) Course Guide on Local Employment in the Informal Economy.

Le but de ce guide réalisé en 2001 est d'augmenter la prise de conscience des acteurs locaux (élus locaux, organisations de la localité, associations du secteur formel et du secteur informel) du rôle de l'économie informelle. Il cherche également à améliorer la performance des petites entreprises informelles ainsi leurs capacités de création de nouvelles opportunités d'emploi. Pour accéder au guide consultez le site suivant:

<http://www.ilo.org/seed/ppp>

Vous pouvez également voir:

Decent Work and the Informal Economy. ILO, 2002. <http://www.ilo.org/infeco>

Le processus de planification stratégique du développement local décrit dans le présent manuel recommande une meilleure compréhension et l'introduction de l'économie informelle locale dans le DEL. Des stratégies destinées à intégrer de façon efficiente l'économie informelle dans la stratégie de développement local comprennent, entre autres : l'appréhension des avantages et des inconvénients de la réglementation de l'économie informelle; l'amélioration des compétences débouchant sur une qualification; l'amélioration des conditions de travail ; et, l'identification des opportunités financières. Après tout, l'économie informelle implique sans nul doute quelques-unes des personnes les plus entrepreneurs d'un secteur donné. Renforcer leur énergie et leur esprit d'innovation peut aider les communautés à s'éloigner de la pauvreté et de la stagnation économique (Voir Action 11 : Centre de Formation Professionnelle) ; Action 24 : Micro- crédit ; Action 28 : Appui au Secteur Informel).

Malgré ces opportunités pour réduire la pauvreté, il se pourrait que quelques collectivités locales hésitent à s'attaquer seules à celle-ci, de peur que le succès d'un programme n'attire plus de pauvres en provenance d'autres secteurs. Cependant, l'hésitation n'est ni économiquement responsable, ni socialement souhaitable. (Par exemple, attendre une approche coordonnée par le gouvernement national). Les collectivités locales pourraient également vouloir élaborer une stratégie de combat pour prendre à bras le corps les problèmes de la pauvreté au niveau local, tout en travaillant avec d'autres autorités locales et avec d'autres niveaux élevés de responsabilité dans l'administration, en vue de développer des approches plus complètes et plus détaillées.







## Présentation de cas 6 : Politique de tolérance et économie informelle dans la ville de Naga, aux Philippines

Parmi les populations pauvres de la ville de Naga, Cebu, beaucoup travaillent dans le secteur informel comme marchands ambulants. Dans les années quatre-vingt, les autorités locales étaient très hostiles à leurs activités et leurs étals étaient constamment démolis. En 1984, les marchands ambulants commencèrent à s'organiser pour faire front ensemble contre les démolitions et formèrent l'Association des Marchands Unis de la ville de Cebu. L'association compte actuellement 5.000 membres (dont 75 pour cent de femmes) représentant approximativement 5 pour cent de l'économie informelle. La stratégie et la négociation éclipsèrent rapidement la résistance et les autorités de la ville finirent par mettre en place un groupe d'étude. Cela donna naissance à une politique appelée 'Tolérance Maximum' selon laquelle les démolitions ne seraient plus envisagées à moins que d'autres usagers de la rue ne recommandent à se plaindre. Alors que le commerce ambulant a été toléré au cours des dix dernières années, la situation est loin d'être réglée, car elle est minée par des conflits entre responsables au sein même des organisations de marchands ambulants. L'année dernière, un groupe technique de travail a été mis sur pied pour recommander de nouvelles pratiques. En dépit des défis, des progrès sont en train d'être réalisés et les difficultés rencontrées dans l'organisation de l'économie informelle ont abouti à des avantages aussi bien pour les marchands que pour les consommateurs de la ville de Naga.

*Devas, N. Administration urbaine et pauvreté : Leçons de l'étude consacrée à dix villes du Sud, 2001. Ecole des Politiques Publiques, Université de Birmingham, Royaume Uni.*

# Les Enfants, les Jeunes, les Femmes et le DEL

## Les Enfants et le DEL

Les enfants, les filles et les garçons de moins de 18 ans, pourraient avoir besoin d'une attention particulière dans une stratégie de DEL. Bien que pas souvent reconnus pour leur impact économique, ils constituent une partie significative des entrepreneurs et de la main d'œuvre dans les pays en voie de développement, et plus de 50 pour cent de la population dans quelques pays (voir Lien 5 ; Ressource en formation). L'Organisation Internationale du Travail estime que plus de 250 millions d'enfants à travers le monde travaillent. Ils gèrent des micro-entreprises (par exemple, ils sont des marchands ambulants, des cireurs de chaussures, des guides d'excursion), et travaillent pour le secteur privé dans les usines, les magasins, et les fermes. Même s'ils contribuent à la survie de leurs familles et à la croissance économique de leurs pays, ils sont pourtant souvent ignorés par les agences de développement et les gouvernements qui souhaitent soutenir le secteur privé local. Quelques organismes internationaux, y compris l'agence canadienne pour le développement international (ACDI),<sup>17</sup> arguent que le fait de chercher à interdire tout le travail des enfants ne reflète pas la réalité de la vie dans les pays en voie de développement. Plutôt, en encourageant le développement économique local, les acteurs devraient être conscients des formes potentiellement nocives, dangereuses ou injustes dans le travail des enfants. La prise de conscience croissante de la nécessité de faire face d'une façon intégrée, à la pauvreté, à l'existence des sans-abri, au chômage, au manque de services de base et à l'exclusion des femmes et des enfants, donne des raisons d'espérer-- et les opportunités dans le DEL sont significatives.

### Documents de Formation - Lien 5

#### Les enfants, les jeunes et l'emploi

Les Nations Unies, l'OIT et la Banque Mondiale travaillent toutes sur des ressources liées aux jeunes et aux enfants.

Visitez le site web de l'ONU : [www.un.org/youth](http://www.un.org/youth)  
Visitez le site web de la Banque mondiale : [www.worldbank.org/childrenandyouth](http://www.worldbank.org/childrenandyouth)  
Visitez le site web de l'OIT : [www.ilo.org](http://www.ilo.org)



## Les Jeunes et le DEL

Selon les Nations Unies, on s'attend à ce que le nombre de jeunes âgés entre 15 et 24 ans atteigne 1,8 milliards vers 2010, dont 1,5 milliards d'entre eux vivant dans les pays en voie de développement. En outre, les jeunes composent 41 pour cent des personnes sans emploi dans le monde. Ces deux faits impliquent que, avec l'avenir qui est en jeu, les jeunes offrent les opportunités les plus significatives pour trouver des

<sup>17</sup> Commentaires personnels. Wassala Nimaga, ACDI, 2003.

solutions, et ils posent en même temps un défi important pour le développement économique local<sup>18</sup> (voir Lien 5 ; Ressource en formation). Les jeunes, comme les femmes et d'autres groupes marginalisés, sont particulièrement vulnérables aux chocs dans le marché du travail, aux licenciements, à la restructuration et aux opportunités non viables. Les modèles réglés à un âge jeune se perpétuent à l'avenir et chez les générations futures. Avec la violence urbaine, la transmission du VIH et la participation croissante de la jeunesse aux actions militaires, investir dans la jeunesse comporte des avantages sociaux stabilisateurs et des rendements qui dépassent le cadre des réformes économiques étroites.



### Présentation de cas 7: Stratégie de l'Emploi des Jeunes, Palestine.

Dans la Bande de Gaza, les graves restrictions des déplacements ont fait monter le chômage et la pauvreté à 70 pour cent. Cela a considérablement affecté les jeunes qui représentent 70 pour cent de la population. Le programme CPOURLESJEUNES emploie un modèle intégré pour présenter la technologie de l'information sur ordinateur à la jeunesse dans la Bande de Gaza, employant des interventions communautaires et scolaires pour améliorer les capacités d'apprentissage et l'emploi. Avec 300 ordinateurs installés dans 14 écoles, le programme a réussi à former annuellement plus de 4.000 jeunes palestiniens en technologie de l'information. Le programme a aidé à engager la jeunesse dans la technologie par le biais de méthodes actives d'enseignement qui leur ont permis d'apprendre les principes de base de l'informatique, d'acquérir des qualifications dans le domaine d'Internet et des applications informatiques avancées.

Source: Base de données des Meilleures Pratiques de ONU-HABITAT:  
<http://www.bestpractices.org/>

## Les femmes et le DEL

Un accent sur les femmes dans le DEL peut fournir des avantages significatifs pour l'économie locale et, plus considérablement, pour la communauté dans son ensemble. La recherche a démontré que les femmes sont plus enclines que les hommes à dépenser leurs revenus pour le bien-être de leurs enfants et de leurs familles (par exemple nourriture, éducation).<sup>19</sup> En outre, l'intégration des femmes (ou mettre l'accent sur les femmes) dans le DEL est importante parce qu'elles jouent un plus grand rôle dans l'économie de marché tout en relevant beaucoup de défis spécifiques. La présence des femmes dans les emplois rémunérés, dans les économies formelles et informelles, s'est développée nettement au cours des 40 dernières années.

Au cours des 20 dernières années, cette croissance a coïncidé avec une augmentation des ménages dirigés par des femmes. Dans une large mesure, ce phénomène est dû à la forte pression pour les changements au cours de la phase transitoire, des changements qui accompagnent la restructuration et la mondialisation de l'économie,

<sup>18</sup> Visiter le site des Nations Unies : [www.un.org](http://www.un.org) et le site de l'OIT : [www.ilo.org](http://www.ilo.org)

<sup>19</sup> L'OIT, 1995

sans parler de l'importance croissante des contributions des femmes aux revenus des ménages. Un grand problème lié à ces nouvelles tendances, c'est que les ménages dirigés par des femmes sont plus économiquement vulnérables. Une bonne partie de l'augmentation des emplois salariés pour des femmes se retrouve dans des emplois à temps partiel offrant peu de sécurité, avec des revenus faibles, souvent dans l'économie non structurée. Sans des changements positifs, la concentration des femmes dans les types d'entreprises avec des barrières minimales pour y accéder, mais qui pourraient être déjà saturées ou présenter des retombées limitées, a toutes les chances de continuer.<sup>20</sup>

Les stratégies de planification du DEL qui se concentrent sur les femmes devraient tenir compte de leur situation spécifique. Aujourd'hui, les femmes dominent toujours la gestion des affaires domestiques et l'éducation des enfants. Par conséquent, le travail à temps partiel ou le travail à l'intérieur de la maison ou à proximité de la maison peut être plus approprié pour elles. En plus, la planification du DEL devrait prendre en compte les perceptions culturelles ou sociales que les gens se font des rôles de genre, ce qui peut empêcher des femmes d'accéder aux industries dominées par les hommes qui payent généralement mieux que celles dominées par les femmes. En conclusion, les stratégies de DEL peuvent aider à analyser les résultats de la recherche récente qui indiquent que les femmes sont plus vulnérables à l'exploitation, sexuelle ou autre, dans leurs lieux de travail; qu'elles manquent souvent de confiance en elles-mêmes, ce qui peut les tenir en retrait par rapport aux emplois bien rémunérés ou bloquer le développement de leurs entreprises;<sup>21</sup> de surcroît, les femmes n'ont pas un accès adéquat au financement, à l'éducation et à la formation professionnelle. Appuyer les femmes en tant que propriétaires de petites entreprises dans une stratégie de DEL constitue une autre voie pour améliorer l'économie locale. L'égalité de genre est un objectif de développement en soi, mais des recherches menées récemment ont démontré que le nivellement des disparités entre hommes et femmes promeut également la croissance économique de toute une société.<sup>22</sup> Ainsi donc, en dépit de la difficulté d'intégrer ce que l'on considère souvent comme un groupe hétéroclite et inorganisé, les stratégies de DEL qui tiennent compte des besoins des femmes et assurent l'implication des femmes dans le processus des acteurs; ont beaucoup plus de chances de succès (voir Action 12 : Centre de formation professionnelle -en particulier; le Programme de renforcement des capacités des femmes (PRCF), Népal); Action 24: Micro-crédit; Action 28 : Soutien à l'économie non structurée).

---

<sup>20</sup> Kantor, P., 2000

<sup>21</sup> L'OIT, 1995

<sup>22</sup> Feuille de route de La Banque mondiale, 2201.





### Présentation de cas 8 : Réduction de la pauvreté chez les femmes par la formation professionnelle et le micro-crédit, Ouzbékistan.

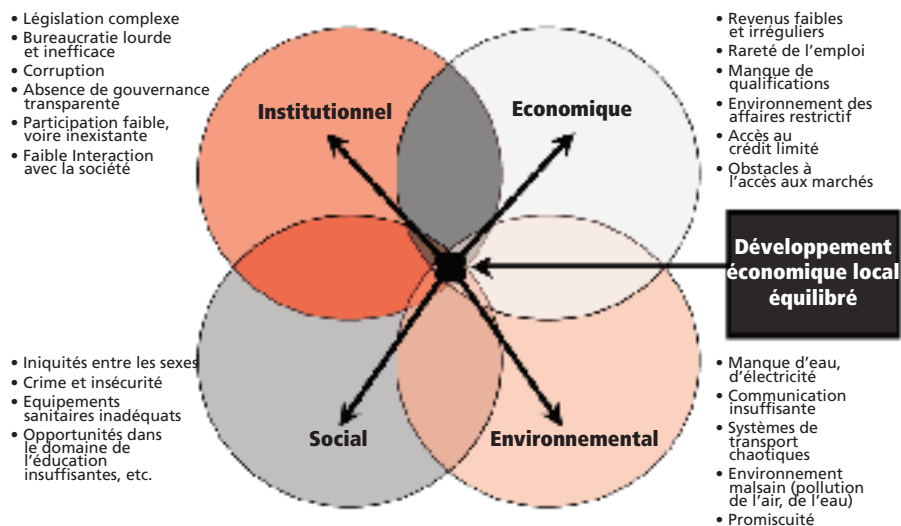
En Ouzbékistan, le niveau du chômage féminin est beaucoup plus élevé que celui des hommes (62 pour cent). Les femmes sont concentrées dans le secteur des emplois à faibles revenus, et elles gagnent dans l'ensemble 70 pour cent du salaire des hommes. Le faible niveau des emplois personnels est dû au manque de qualifications et de connaissances nécessaires, à l'accès limité au crédit pour les femmes (15 pour cent) et à la faible participation à la création de nouvelles entreprises. Pour améliorer cette situation, l'Association des Femmes d'Affaires, une organisation non-gouvernementale (ONG.), a lancé le programme intégré pour la réduction de la pauvreté chez les femmes, en mettant en œuvre des programmes de formation professionnelle et de micro-finance au niveau des zones rurales d'Ouzbékistan. Ce projet a eu un grand impact sur la situation économique du pays, puisqu'il a élevé le statut et le rôle économique des femmes en les aidant à surmonter les barrières liées au genre et en leur fournissant un accès égal aux sources financières par l'intermédiaire d'un programme de micro-crédit.

*Source: Base de données des Meilleures Pratiques de ONU-HABITAT:  
<http://www.bestpractices.org>*

## Trouver un équilibre

Avec un accent particulier au niveau local, les stratégies de DEL peuvent aider à réaliser une croissance économique plus coordonnée et plus efficace, tout en travaillant pour protéger les ressources environnementales et pour favoriser les valeurs sociales et culturelles. La planification stratégique participative déplace le DEL vers cet équilibre, en cherchant des solutions gagnant-gagnant à long terme, tout en essayant d'obtenir un meilleur partage d'informations, et en favorisant une plus grande transparence (voir Figure 4 ci-dessous). Cela ne signifie pas que la prise de décision en matière de DEL sera facile. Des priorités devraient être identifiées et des compromis établis, mais il y a des outils qui permettent de renforcer ces aspects et de faire des choix judicieux pouvant aboutir à un développement plus équilibré et plus durable.

## Figure 4 : Rechercher un développement économique local équilibré



## Ce qu'il faut pour planifier une stratégie de DEL réussie

Vingt composantes importantes qui mènent à une stratégie de DEL réussie sont mises en relief ci-dessous<sup>23</sup>

**Tableau 3 : Une stratégie efficace de DEL devra :**

<b>Questions de procédure</b>	<b>1. Être basée sur une volonté politique</b>	Il est essentiel d'avoir un leadership actif de la part de l'administration locale – pour une légitimité de la stratégie finale (par exemple à travers un organe administratif responsable) et des contributions substantielles (par exemple en termes d'infrastructures, de législation)
	<b>2. Bénéficier d'un engagement</b>	Engagement de tous les acteurs clés, ainsi qu'un mécanisme permettant de les impliquer très tôt dans le processus de prise de décision. Les résidents locaux, surtout les hommes d'affaires, y ont des droits acquis et peuvent contribuer à la réussite de la stratégie
	<b>3. Intégrer l'économie informelle</b>	Cela concerne les groupes sous-représentés, surtout les couches pauvres et les femmes, et pourrait nécessiter un renforcement des capacités
	<b>4. User d'une réflexion stratégique</b>	Des cas d'urgence, la chasse aux subventions, des lubies ou des tentatives 'de trouver le grand vainqueur' ne devraient pas indiquer les orientations du DEL. Utiliser plutôt une réflexion stratégique pour échapper aux cycles de crise
	<b>5. Peser le pour et le contre</b>	Réfléchir sur les options stratégiques, les avantages et les coûts, et puis identifier les moyens d'alléger ou d'éviter les impacts négatifs
	<b>6. Intégrer, établir des réseaux des liens</b>	Ce sont là les éléments fondamentaux d'un processus DEL ; entre les gens (par exemple, les partenariats) les relations entre différents endroits (par exemple, zones urbaines, zones rurales), et des secteurs (santé, environnement, loi et justice, éducation)
	<b>7. Intégrer la responsabilité et la transparence</b>	Tous les dirigeants et les partenaires doivent être capables de voir comment les décisions sont prises et être tenus responsables
	<b>8. Intégrer la culture</b>	Adapter les outils, les processus et les résultats à la culture locale. Associer la gouvernance à la culture pour bénéficier de plus de légitimité, de respect et d'acceptation.
<b>Questions financières</b>	<b>9. Attendre des résultats visibles et utiliser des projets de démonstration</b>	Un processus DEL devrait trouver les moyens d'aller rapidement des idées et des principes abstraits à des changements visibles dans la vie des populations. Des résultats visibles très tôt maintiennent l'élan et l'intérêt en montrant les actions sur le terrain
	<b>10. Avoir une bonne Compréhension des marchés (aux niveaux local, régional, mondial)</b>	Connaître les limites de l'économie locale, rechercher le moyen d'établir des contacts avec l'économie régionale, et appréhender les opportunités et les menaces de l'économie mondiale. Mettre ces informations à la disposition de tout le monde.
	<b>11. Equilibrer les stratégies</b>	Equilibre entre le renforcement de l'efficacité de l'économie locale (par exemple en créant des grappes) et en renforçant la résilience économique (par exemple à travers la diversification)
	<b>12. Tenir compte de la qualité</b>	Le développement durable est basé sur la qualité du développement, et non seulement sur la quantité de l'expansion économique. Réfléchir par exemple sur le type d'emplois locaux créés et sur les conditions de travail, et non seulement sur le nombre d'emplois créés
	<b>13. Investir dans les infrastructures 'soft' et 'hard'</b>	Le capital humain, comme la formation, et le capital social telles que les associations et organisations efficaces, sont au centre de la réussite du DEL. Les infrastructures lourdes font la différence entre une stratégie satisfaisante et une stratégie qui lutte pour sa survie.

<sup>23</sup> Adapté de la contribution des partenaires, World Bank LED Primer 2003, KPEL, 2002, et Hawken P. et al. 1999.



Tableau 3 (suite)

<b>Questions financières</b>	<b>14. Intégrer le capital naturel</b>	Bien qu'il ait une valeur marchande négligeable ou pas de valeur marchande du tout, le capital naturel est important pour la réussite du DEL (par exemple la purification de l'eau à partir d'une ligne de séparation des eaux saine)
	<b>15. Exercer une influence sur les investissements privés pour le bien public</b>	Exercer une influence sur l'investissement pour améliorer la qualité de la vie et la sécurité des citoyens – ce qui attire et maintient aussi les investissements
	<b>16. Etablir des règles et des modes de prises de décision clairs</b> <i>'un terrain de jeu' sûr et stable'</i>	Un capital social sous la forme de cadres légaux progressifs et de systèmes de régulations efficaces qui renforcent la confiance mutuelle (éviter la corruption) est d'une grande importance. Ceux-ci sont aussi essentiels qu'un environnement des affaires sans beaucoup de restrictions
	<b>17. Faciliter l'entrée des entreprises et l'application efficace des règlements</b>	Les localités où le démarrage des entreprises est difficile, avec une réglementation trop lourde et une application défectueuse, comporte des taux de corruption plus élevés, une économie informelle plus étendue, et elles sont moins démocratiques et plus exposées à la pauvreté
	<b>18. Arrêter les fuites et accroître les vecteurs de croissance</b>	Chercher des moyens de maintenir les flux de capitaux circulant dans l'économie locale (par exemple, par le financement de plus d'investissements locaux) et maximiser les ressources locales (ajouter de la valeur aux produits locaux)
	<b>19. Encourager le développement des entreprises locales</b> <b>20. Attirer de nouvelles entreprises compatibles</b>	Des entreprises dont les propriétaires sont de la localité ont tendance à tenir compte des valeurs locales et à maintenir la circulation de l'argent dans la localité plus longtemps. Cependant, on doit veiller à éviter de protéger inutilement les entreprises locales non-compétitives  Rechercher de nouvelles entreprises qui peuvent contribuer au développement de l'économie locale (par exemple fournir les capitaux ou la technologie nécessaires) qui sont compatibles avec les valeurs locales

## Aperçu général : Présentation du cas de Horezu, Roumanie

La circonscription administrative d'Horezu en Roumanie compte environ 7.000 habitants vivant dans une superficie de 118 kilomètres carrés. Son relief est caractérisé par des vallées, des terrasses et des collines. La plus grande partie du territoire est couverte par des forêts (56%) alors qu'elle s'étend au nord vers les crêtes des montagnes de Capatâni, qui prolongent la chaîne des Carpates méridionales. Le reste est une zone de pâturages (29%), d'habitations urbaines ou autres. Le climat est généralement frais avec des températures moyennes annuelles de six degrés Celsius et des précipitations abondantes (800-1000 millimètres / an). Le territoire administratif comprend sept villes et villages, y compris la ville d'Horezu. Tous les lieux d'habitation sont groupés dans la partie méridionale du territoire.

Horezu est réputé comme centre ethnographique et centre historique de céramique. Les métiers traditionnels sont la culture des agrumes, l'élevage (des bovins, des chèvres, et des moutons), la céramique, et l'industrie de transformation du bois. Horezu est également un centre commercial traditionnel; il existe au marché de la ville un espace spécialement aménagé pour les produits agricoles et les échanges d'équipements ménagers utilitaires. En conclusion, le nom d'Horezu est lié au monastère de Hurez, qui est un complexe monastique érigé à la fin du 17e siècle, et qui est présélectionné pour figurer sur la liste des Patrimoines Mondiaux de l'ONU.

Comme d'autres pays en Europe de l'Est, la Roumanie est en phase de transition d'une économie centralisée vers l'économie de marché. Pendant la deuxième moitié des années 1900 où l'économie était centralisée, la ville d'Horezu abritait un centre de transformation de produits locaux, en raison des investissements dans plusieurs branches de l'ameublement, des industries alimentaires et des textiles. Après 1990, pendant le processus de transition vers une économie de marché, les activités industrielles et de construction connurent une régression considérable, avec comme point d'orgue la fermeture d'une usine textile locale. Un grand nombre d'habitants de la zone retournèrent à leur travail traditionnel pour survivre ; l'économie actuelle de la ville dépend de ces activités traditionnelles, en plus des activités commerciales et touristiques.

Avant d'entreprendre le processus de planification stratégique décrit dans ce manuel, le concept prédominant du développement économique local était d'aller à la quête de capitaux extérieurs pour régénérer la défunte usine de textile qui était dans une large mesure à la base du regain économique de l'ancien système centralisé. Comme vous le verrez, le processus de planification stratégique a non seulement changé cette approche, mais il a également changé l'état d'esprit de ceux qui considèrent Horezu comme leur terroir, en leur permettant d'entreprendre tout ce qui est possible aujourd'hui en vue de créer l'avenir qu'ils veulent avoir demain.



**Etude de cas:  
Horezu, Roumanie**



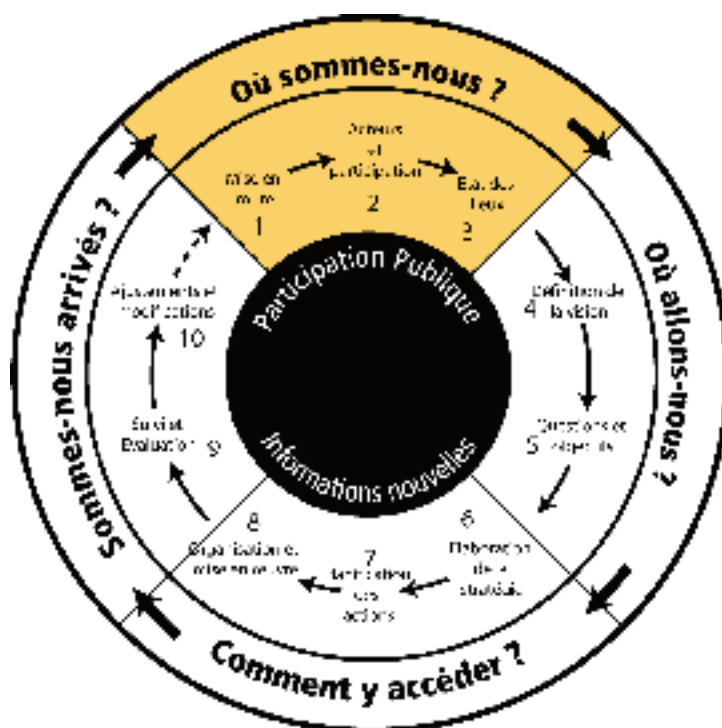
# Module Un

## Où sommes-nous ?

- Etape 1 : Mise en Route – ‘Programmer la Planification’ et Définir la Question
- Etape 2 : Acteurs et Participation
- Etape 3 : Etat des Lieux

### Aperçu général

Pour qu'un processus ait toutes les chances de réussir, il doit contenir une idée claire à propos de l'action à entreprendre, la capacité organisationnelle pour la mettre en oeuvre, l'implication des acteurs principaux et une maîtrise parfaite de la situation.



## Etape 1 : Mise en route

### Objectifs d'apprentissage

- ❑ Comprendre pourquoi la pré-planification et l'organisation sont importantes et comment les réaliser.
- ❑ Comprendre le rôle de la définition de la question de la planification et la portée du problème.

### "Programmation de la planification" : Capacités organisationnelles et de leadership.

La toute première étape dans la planification de l'avenir; c'est de décider si, en réalité, l'approche stratégique du développement économique local proposée par ce manuel sera adoptée. La planification stratégique va au-delà de la prise de décision ad hoc et permet à un secteur local de créer et de prendre en charge les défis et les opportunités économiques. Cependant, il est nécessaire d'être armé d'une grande volonté, d'avoir un niveau d'engagement soutenu, l'engagement des ressources et l'ouverture du processus de planification aux acteurs se trouvant dans la localité. La planification exige également des capacités organisationnelles et institutionnelles. Les cinq tâches ci-dessous jettent la lumière sur la préparation du processus:

- Tâche 1:** S'organiser, obtenir l'engagement et instaurer la confiance
- Tâche 2:** Constituer une équipe de planification de base
- Tâche 3:** Déterminer où se trouve "le local" dans le processus de DEL:
- Tâche 4:** Déterminer les capacités organisationnelles et trouver s'il est nécessaire de demander de l'aide extérieure.
- Tâche 5:** Programmer le processus de planification
- Tâche 6:** Définir la question/ le défi de la planification du DEL.



#### Tâche 1 : S'organiser, amener d'autres à s'impliquer et instaurer la confiance.



Sans une bonne coordination, une organisation, un leadership respecté et un engagement des acteurs, le processus de planification stratégique peut se bloquer avant même de commencer (voir l'Outil 1a). Les participants aux essais sur le terrain mettent l'accent sur la nécessité "de vendre" l'idée de la planification stratégique pour du DEL à des hauts fonctionnaires, à des politiciens et à d'autres acteurs principaux. Obtenir l'appui des chefs locaux, même s'ils ne sont pas présents personnellement, est important. Ceci exige que l'on informe les chefs locaux,

formels et informels, au sujet du processus et du DEL, bien avant de lancer réellement le processus. Cela aidera à poser les fondations sociales du succès à venir. Un champion local issu de la communauté, peut-être travaillant avec des animateurs extérieurs, est nécessaire. Pendant cette étape, il est important de commencer à établir des rapports de résolution des problèmes parmi les acteurs principaux. Pour aider à évaluer les actions à réaliser, il faudrait prendre en compte les questions suivantes

### *Qui va diriger l'effort ?*

- ❑ Si une administration locale doit lancer le processus, quels ministères seront-ils impliqués ?
- ❑ Peut-être la mairie va-t-elle mettre sur pied et désigner un groupe de travail. Dans ce cas, qui le dirigera ? Quel pouvoir auront-ils ? Quel sera leur mandat ?



### *Qui devrait être invité à s'investir pour la bonne marche du processus ?*

- ❑ D'autres personnels issus d'autres départements ministériels tels que les agents de la santé, de l'environnement ou des institutions judiciaires, vont-ils être impliqués (ils devraient l'être) et comment ?
- ❑ Y a-t-il d'autres acteurs clés qui devraient aider à faire démarrer le processus ?

Comme indiqué à travers les questions ci-dessus, des institutions ou d'organisations, quel que soit le nombre, pourraient coordonner le processus de développement économique local – l'institution peut être parfois l'autorité municipale issue du Cabinet du maire, le ministère du développement économique ou le ministère de la planification. D'autres institutions pourraient également jouer ce rôle, comme la chambre de commerce, l'association des hommes d'affaires ou toute organisation non-gouvernementale ayant senti le besoin de changement et qui voudrait appuyer le développement économique local.

Indépendamment de l'institution ou de la personne qui initie le processus, on pourrait envisager la création de nouvelles structures ou mécanismes afin de mobiliser les ressources nécessaires pouvant servir à orienter, planifier, financer et mettre en oeuvre les changements souhaités. Ces nouvelles structures peuvent inclure des comités et des conseils statutaires, avec des mandats à long terme pour la planification, des tables rondes et des forums ayant des mandats spécifiques et limités dans le temps.

## **Tâche 2: Former une équipe de planification de base.**

Souvent, un groupe de base est établi avant que le travail réel de planification commence, avec la désignation d'un responsable de sa

progression. Même si l'aide extérieure est effective, il est souhaitable d'informer et de susciter l'engagement des acteurs principaux au sein de l'administration et la localité, des acteurs tels que les conseillers, les chefs de département et le personnel de service, les membres des bureaux des organisations extérieures. Cela permettra de mettre le processus sur la bonne voie et de s'assurer très tôt de l'engagement des acteurs avant que les questions réelles ne soient discutées. C'est aussi un excellent moyen de favoriser la coopération et la coordination pour la réussite du processus.

### Tâche 3 : Déterminer où se trouve « le local » dans le DEL, et étendre l'équipe de base, au besoin.

Identifier la localité devant faire l'objet d'une planification de développement économique local est un exercice pragmatique qui devrait être fait au début du processus et devrait être basé sur des liens et des contraintes mutuelles. La localité peut être définie par une combinaison de facteurs qui intègrent en général les aspects suivants :

- ❑ Economique (modèles de productions, chaînes de transformation, service commercial).
- ❑ Commercial (zones réservées aux marchés, les connexions commerciales, les relations ville/campagne).
- ❑ Politique (élection, juridictions administratives et de prise de décisions).
- ❑ Socioculturel (valeurs communes / systèmes de croyances, relations entre acteurs).
- ❑ Communication et patrimoine bâti (les quartiers, réseaux de communication, modèles de construction, transport); et
- ❑ Biogéographique (topographie, lignes de partage/digues).

Comme le processus de développement stratégique est semblable à tous les niveaux, le bon sens qui prend en compte ces critères est le meilleur guide pour définir ce qu'on entend par "local".<sup>24</sup> La localité pourrait être une province; une zone; une ville ou un quartier au sens territorial du terme. Pour beaucoup de processus de DEL, les juridictions politiques au niveau des collectivités locales sont les plus appropriées pour mener la planification, parce que l'administration décentralisée est souvent un acteur de premier ordre dans le processus puisqu'elle porte sur ses épaules la responsabilité et la légitimité dévolues à un organe démocratiquement élu. Cependant, les communautés constituées sur la base de causes communes à défendre, et de secteurs communs (par exemple, tourisme, agriculture, commerce de détail) ou de réseaux sociaux pourraient également vouloir initier des processus de DEL qui sont nichés à l'intérieur ou à l'extérieur de frontières politiques prédéfinies, ou de stratégies de DEL en cours de mise en oeuvre.

Bien que DEL soit, par définition, une activité locale, dans le monde d'aujourd'hui, le développement local ne saurait être entièrement examiné ou traité comme un système fermé. Avec une plus grande

<sup>24</sup> L'OIT utilise le terme 'territoire' quand on discute en général de DEL, sans se référer à des pays spécifiques. Un territoire bien défini permet une vision commune de la réalisation des objectifs de développement.



spécialisation et une plus grande intégration de l'économie, la distinction entre milieu rural et milieu urbain et entre entité locale et entité régionale s'avère de plus en plus difficile à faire, si on pense surtout à la fourniture de services de base, au mouvement des travailleurs, à l'accès aux marchés pour les produits et les services, qui sont de plus en plus interconnectés. Par conséquent, quelle que soit la définition que l'on donne au terme "local", on doit toujours prendre en considération le contexte au sens large. Une fois que la localité est définie, il faut étendre votre groupe de base si besoin.



#### Tâche 4 : Déterminer les capacités organisationnelles et juger s'il est nécessaire de demander de l'aide extérieure.

Les questions initiales abordées ci-dessus doivent être définies par l'organisation principale, l'initiateur ou l'animateur. Après avoir examiné ces questions initiales, l'organisation principale devrait déterminer sa propre capacité de mettre en oeuvre le processus. Pour renforcer ses capacités ou pour des raisons d'objectivité, elle pourrait avoir besoin d'employer quelqu'un ayant une expertise spécifique pour aider à faire fonctionner le processus et collaborer avec le personnel qui dirige le processus. Une autre option consiste à engager un expert externe pour faciliter non seulement les premières étapes du processus, mais aussi pour fournir également l'appui objectif nécessaire durant tout le processus de planification (voir l'outil 1b).

#### *L'importance du leader ou animateur du processus.*

Il est important de noter que le processus de planification pour le DEL exige l'accord et la coopération d'un ensemble d'acteurs qui pourraient être en total désaccord sur un certain nombre de questions clés. Si on tente d'initier au sein d'un groupe un processus structuré de prise de décisions dans un contexte d'hostilité et de manque d'égards, cela peut aboutir à une mésentente qui nuit à l'esprit de collégialité devant exister entre acteurs, sans parler de la confusion qui mènent à des résultats en deçà des attentes au meilleur des cas, et à l'échec au pire des cas.<sup>25</sup>

Le rôle de l'animateur est essentiel à ce niveau, étant entendu que son but est de créer un environnement propice à l'interaction constructive et coopérative entre les acteurs, et à la maximisation de la productivité du travail de groupe et de la participation. Dans les sessions de formation, les réunions et autres activités locales de prise de décisions qui se tiennent en tête-à-tête, l'animateur peut aider les acteurs impliqués dans un processus de planification du développement économique d'une localité donnée à aller vers l'entente et l'engagement. L'animateur exécute trois fonctions principales dans le processus décisionnel : 1) aider le groupe à établir des règles et des procédures pour le processus, 2) s'assurer que la communication entre les acteurs est efficace et juste, et 3) maintenir les progrès relatifs aux objectifs sur lesquels le groupe s'est accordé.

Les avis sont partagés au sujet de l'identité de l'animateur. On choisit souvent comme animateur une personne qui n'a aucun intérêt

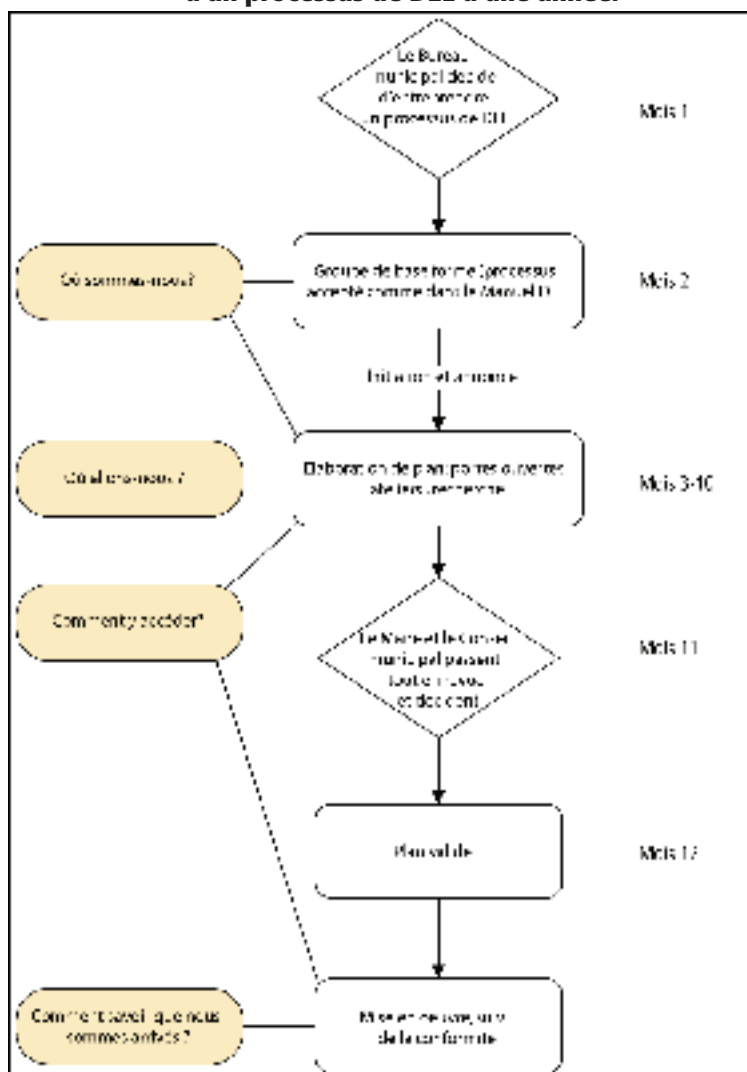
<sup>25</sup> Avey, Auvine, Strebel et Weiss, 1981.



particulier dans les résultats du processus, ceci pour aider à s'assurer qu'elle ne met pas en avant ses propres intérêts. Un animateur externe au secteur pourrait être mieux placé pour gérer les individus puissants ou qui ont leur franc-parler, et encourager également les groupes plus marginalisés à participer plus activement au processus, et à être prêts à interpréter les points de vue et les avis exprimés par les participants. Puisque dans une large mesure, la réussite l'échec d'un processus de DEL dépend des qualifications de l'individu ou des individus contrôlant ou facilitant le processus, des ressources suffisantes sont nécessaires pour former le personnel ou pour trouver une personne qualifiée capable d'assumer cette responsabilité.

Pour aider l'animateur, le document Boîte à Outils fournit des outils et des méthodes de facilitation spécifiques pour un processus de planification du DEL. Naturellement, ceux-ci devront être adaptés au contexte et à la culture de la localité

**Exemple 1 : Organigramme hypothétique d'un processus de DEL d'une année.**



## Tâche 5: Planifier le processus de planification

Il est important d'être clair au sujet de la portée de la planification, de la logistique du processus de planification, des objectifs de la planification et des résultats prévus avant la mise en oeuvre. Ce serait une perte de temps précieuse pour le personnel et les acteurs si l'on se lançait dans un processus sans les ressources suffisantes pour le mener à terme - ou l'appui politique et organisationnel pour s'assurer que la stratégie a une chance d'être mise en application. Les questions suivantes ont été élaborées pour aider à définir le processus :



Quelles sont les contraintes majeures relatives au processus auxquelles on s'attend ?

- Que devrait être la portée générale?
- Quels sont les cadres temporels pour la planification?
- Quelles ressources seront-elles nécessaires - temps, argent, effort, qualifications- pour le personnel?
- Quelles sont les sources de financement du processus?
- Y a-t-il des sources de financement pour l'appui technique ou pour réaliser de petits projets visibles?

Il faut toujours garder à l'esprit que vous n'êtes pas obligés d'aborder chaque question du processus initial de planification du DEL. Les résultats du processus initial mèneront très probablement à un petit projet visible sur la terrain aussi bien qu'à d'autres processus (par exemple, un processus qui se concentre spécifiquement sur l'économie informelle, sur les grappes d'entreprises ou sur les relations entre le milieu urbain et le milieu rural). Il vaut mieux s'engager dans un exercice simple de planification que d'essayer de réaliser des actions trop ambitieuses qui, soit "meurent en cours d'exécution", soit ne seront jamais exécutées. L'exemple 1 montre un organigramme hypothétique pour un processus d'une année. Cependant, chaque processus exigera un calendrier différent pour chaque étape. Pour aider à déterminer la portée du DEL, le groupe de partenariat pourrait avoir besoin de procéder à une première évaluation (voir l'outil 1d). Ci-dessous sont énumérées quelques questions importantes à considérer:

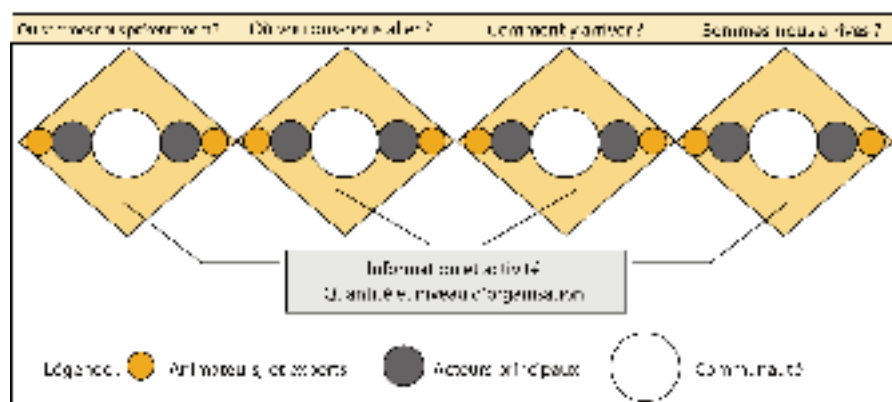
NB: Ne pas perdre de vue que les questions concernent le processus de développement économique local, PAS le développement économique local lui-même:

- Quelles questions culturelles devraient-elles être prises en compte (par exemple, période de l'année, conflits liés aux festivals et aux fêtes, méthodes spécifiques de communication, chevauchements possibles avec des événements religieux)?
- Comment est-ce que les décisions seront-elles prises et mises en application?
- Qui sont les usagers ou l'utilisateur à qui le groupe de base (et l'animateur) rendront finalement compte?  
Quelle réalisation est-elle prévue (par exemple, un plan d'action écrit et approuvé)?

- ❑ Qu'advient-il des résultats?
- ❑ Quels sont les problèmes liés aux ressources logistiques et humaines et les opportunités qui s'offrent à la localité (par exemple, le temps de voyage des principaux acteurs, le niveau d'intérêt des principaux acteurs, les questions financières, les délais d'exécution, les questions politiques, les questions de communication, le lieu des réunions, les conflits avec d'autres processus, et les expériences malheureuses que les acteurs ont connues avec d'autres processus de planification) ?

Enfin, il faut prévoir l'interaction entre les acteurs du processus, l'animateur et les experts, les principaux acteurs, et le public. D'une manière générale, ces acteurs et les informations qu'ils fournissent vont fluctuer. On s'attend à ce que les animateurs et les experts utilisent beaucoup de données et d'activités à partir de la recherche et de la participation du grand public, et les structurent d'une manière concise, précise et maniable. Cela aidera à faciliter le processus en clarifiant les questions clés, tout en continuant à susciter l'intérêt des acteurs et à maintenir la transparence à un niveau élevé; voir Figure 5.

Figure 5 : Planification stratégique, participation et information.<sup>26</sup>



### Tâche 6: Définir la question de la planification du DEL.

La tâche suivante insiste sur le défi de la planification pour le développement économique local. Il est souhaitable d'élaborer cette question de planification avant que le processus ne commence, en gardant à l'esprit qu'il pourrait être revisité et ajusté au fur et à mesure que de nouvelles informations et de nouvelles idées seront produites.

La compréhension de "l'événement déclencheur" du processus de DEL aide souvent à formuler la question de la planification.<sup>27</sup> L'événement qui déclenche le processus apparaît souvent sous la forme d'une pauvreté croissante ou de l'effondrement d'une industrie basée sur des ressources naturelles. Se poser les questions suivantes: Qu'est-ce qui a déclenché le besoin de stratégie de DEL? Pourquoi s'intéresse-t-on alors



<sup>26</sup> Adapté des commentaires personnels de Nicole Raza, FPDL, Roumanie, juin, 2004.

<sup>27</sup> Pour plus de détails, voir le manuel de ONU-HABITAT sur la Planification participative, écrit par Fred Fisher. Ce manuel fait partie de la Série intitulée Building Bridges (Construire des passerelles) : [www.unhabitat.org](http://www.unhabitat.org)

au DEL ? On devrait bien comprendre le facteur qui déclenche le processus afin d'aider à maintenir le cap (voir l'outil 1e). En général, une approche stratégique s'intéressera d'abord à l'image globale avant de se focaliser sur les détails. Se poser une question qui pose les problèmes fondamentaux peut donner plus de vigueur à la planification du développement économique. Par exemple, au lieu de se poser cette question "comment pouvons-nous formaliser l'économie informelle?", on ferait mieux de commencer par explorer le problème plus global de la pauvreté, en se posant plutôt cette autre question : "Comment le développement économique peut-il contribuer à la réduction de la pauvreté?"

Check-list pour la révision de l'étape 1 sur le Démarrage et définition de la question	
Y a-t-il une organisation et un leadership pour appuyer le processus et préparer le plan ?	
Y a-t-il un engagement pour compléter le plan et le mettre en œuvre ?	
Une équipe de base a-t-elle été formée et/ou l'individu responsable identifié ?	
Est-il nécessaire d'avoir une expertise extérieure ? Si tel est le cas, l'idée a-t-elle été retenue ?	
Les ressources sont-elles assurées – financements, temps, ressources humaines ?	
L'étendue du processus a-t-elle été définie ?	
Les contraintes, forces, faiblesses, opportunités et menaces relatives au processus de planification ont-elles été identifiées et prises en charge ?	
Un processus culturellement compatible a-t-il été identifié ?	
Une bonne question posant le problème a-t-elle été formulée ?	

### Étape 1: Mise en route du processus de DEL à Horezu.

Tâche 1: S'organiser, obtenir l'engagement des autres et instaurer la confiance.

Horezu a été, de manière très opportune, identifié comme un possible lieu d'expérimentation de la FPDL sur le terrain, car la collectivité disposait d'un contact local qui pouvait agir en tant qu' "agent du changement " et le conseil municipal manifesta son intérêt à entreprendre cette nouvelle approche. L'évaluation préliminaire a également montré qu'Horezu pouvait tirer des bénéfices considérables en initiant un tel processus. Parce que la collectivité n'avait jamais entrepris un processus de planification participatif formel, le premier mois a été consacré à susciter le plus d'intérêt de la part des élus et des dirigeants locaux, en instaurant la confiance entre tous les acteurs et l'animateur, et en transmettant à ces groupes les connaissances de base sur la planification stratégique et le développement économique local. Des champions locaux ont été identifiés et l'appui du maire a été obtenu.



**Etude de cas:  
Horezu, Roumanie**

## Étape 1 (suite)

Tâche 2: Constituer une équipe de planification de base.

On a alors constitué un groupe de base qui comprenait les experts formateurs de la FPDL, les cadres et le personnel administratif de la mairie (l'adjoint au maire, les conseillers, le chef du service fiscal, le chef du service de la planification), et les chefs locaux (le directeur de la banque locale, le proviseur du lycée local, le directeur de la télévision locale). Les membres de ce groupe devaient agir comme catalyseurs locaux pour le changement. On leur a donné une formation plus détaillée en planification stratégique et participative et en développement économique local. Ils étaient responsables de la "planification".

Tâche 3: Déterminer où se trouve le "local" dans le DEL, élargir l'équipe de base, au besoin.

Bien que les frontières économiques et du marché soient allées au-delà des frontières administratives locales, le groupe de base s'est accordé sur le fait que, puisqu'il s'agissait d'un nouveau processus, commencer par de petites actions au sein d'une localité relevant de leur juridiction, c'est-à-dire là où ils pouvaient rapidement réaliser des gains tangibles, était la manière la plus pragmatique d'identifier leur localité. La circonscription administrative de Horezu a été identifiée car ni la localité ni le groupe de base n'ont eu besoin d'être étendus.

Tâche 4: Déterminer les capacités organisationnelles et juger si l'aide extérieure est nécessaire.

Comme Horezu n'avait jamais entrepris un processus participatif, il a été convenu que l'assistance spécialisée de la FPDL serait un facteur essentiel pour produire et mettre en application une stratégie de DEL réussie.

Tâche 5: Planifier le processus de planification.

Un plan de deux mois a été élaboré avec le groupe de base. D'abord, une analyse des acteurs serait faite, suivie d'une plus large participation de la part des habitants locaux et du monde des affaires. En même temps, un état des lieux serait effectuée. L'activité principale de l'étape de planification serait une conférence de trois jours sur la planification du DEL en avril 2004.

Tâche 6: Définir la question / le défi de la planification du DEL.

Le principal défi qui s'était posé au DEL a été identifié ainsi:

Que pouvait faire la ville d'Horezu pour avoir une économie durable, avec les difficultés liées à la transition d'une "économie de commandement et de contrôle" vers une économie de marché dans une société démocratique ?



**Etude de cas:  
Horezu, Roumanie**



## Etape 1: NOTES DE L'UTILISATEUR...



## Étape 2: Acteurs et Participation

### Objectifs d'apprentissage.

- ❑ Comprendre pourquoi la participation à la planification est d'une importance capitale pour la réalisation des objectifs du développement économique local
- ❑ Comprendre comment la participation peut-elle être intégrée dans le processus de planification.

### Qu'est-ce qu'une approche participative?

Une approche participative suppose l'implication de différents acteurs de sorte que leurs points de vue, leurs préoccupations et leurs problèmes puissent être inclus dans le procédé de planification.

#### Documents de Formation - Lien 6

Améliorer les relations entre les citoyens et les autorités locales à travers la PLANIFICATION PARTICIPATIVE

Série sur la formation de ONU-HABITAT.  
Visiter le site de ONU-HABITAT à [www.unhabitat.org](http://www.unhabitat.org)



Les parties prenantes sont des individus, des organisations, des agences gouvernementales ayant une grande influence et pour qui la planification représente un enjeu, des institutions qui s'intéressent aux résultats de cette planification, qui l'influencent ou en sont affectés. Les acteurs peuvent être déterminés par :

- ❑ L'enjeu que les questions représentent pour eux (exemple : les populations urbaines pauvres, les structures ou personnes porteuses de projets politiques telles que les ONG dans le secteur de l'environnement);
- ❑ Leur position formelle (par exemple l'autorité gouvernementale);
- ❑ Leur contrôle sur les ressources existantes (par exemple l'argent, l'expertise); et
- ❑ Leur capacité de promouvoir, de freiner ou de mettre en œuvre (par exemple des groupes d'activistes, des lobbies, des agences d'exécution);

### Une Meilleure planification

Exprimé de manière très simple, l'implication des acteurs et des habitants de la localité dans la planification pour le développement économique tôt dans le processus fournira de meilleurs résultats plus durables. Mettre ensemble les personnes et les intérêts provenant de l'intérieur et de l'extérieur de la localité nécessite la prise en compte des différentes valeurs de chaque groupe.



## Consensus et processus

Tandis que le consensus pourrait porter sur des résultats souhaités, en faire une exigence pourrait limiter les progrès, en donnant un droit de veto à tous les participants.

Il pourrait être intéressant de considérer des options stratégiques afin d'éviter les barrages de route et progresser (par exemple, accepter d'être en désaccord, procéder au vote si nécessaire), et des définitions alternatives du concept de consensus (voir l'outil 6c)

Bien que l'apparition de valeurs antagonistes et contradictoires soient inévitable, un processus bien structuré peut aboutir à un accord de consensus sur une stratégie commune.

Une approche de planification participative est un puissant moyen de soulever des questions, discuter des problèmes, établir des priorités, prévoir et atténuer les impacts potentiellement négatifs du changement, établir des rapports et engager les groupes locaux dans le développement et l'exécution des programmes locaux de développement économique. S'assurer que les personnes qu'il faut sont impliquées dans le processus de planification dès le commencement, est une première étape essentielle pour réussir un programme. En procédant ainsi, on peut développer des idées et élaborer un plan qui intègre différents secteurs économiques (par exemple, les secteurs formels ou informels) et les secteurs de développement (par exemple, environnementaux, sociaux). En outre, saisir toutes les opportunités pour inviter les experts et les organismes extérieurs. Par exemple, en faisant des essais sur le terrain à Horezu en Roumanie pour tester le manuel, un organisme de la capitale Bucarest, spécialisé dans le développement organisationnel, a été invité à assister à l'atelier. Puisqu'il pouvait voir le processus, les besoins et l'appui local, ils ont accepté lors de la réunion d'affecter des ressources, en vue d'aider Horezu à réaliser son désir de créer plusieurs associations regroupant des secteurs d'activités (par exemple, l'agriculture).<sup>28</sup>

### **Promouvoir la mise en oeuvre.**

S'il est vrai que l'implication de la localité et/ou des acteurs locaux pourrait prendre du temps, l'implication des personnes sur la base de leurs capacités avérées créera un sentiment d'appropriation des efforts déployés pendant la planification. Ce sentiment d'appropriation est essentiel si l'on veut obtenir un soutien initial et soutenu de la mise en oeuvre. En raison de sa nature complexe, la planification du développement économique réussira probablement quand les acteurs et les résidents locaux sont invités "à s'approprier" un morceau du plan.

### **Commencer à réfléchir sur l'institutionnalisation.**

La question de l'institutionnalisation n'est souvent abordée qu'à la fin du processus. L'institutionnalisation est une manière d'assurer le succès à long terme du DEL, et des processus importants comme la

<sup>28</sup> Visitez le site internet de la Fondation FPDL - : [www.fpd.ro](http://www.fpd.ro)

planification participative, en intégrant le DEL dans les modes de gouvernance. Commencer à réfléchir sur la façon de faire du DEL une partie intégrante du processus constitue une bonne approche (par exemple, établir ou pour le DEL ou lui attribuer une place permanente). Cet aspect sera plus important quand on arrivera à la mise en oeuvre du plan ainsi qu'aux étapes suivantes (en savoir plus sur ce point dans l'Étape 8).

## Des Communautés plus fortes.

Créer un plan meilleur et plus soigneusement élaboré n'est pas l'unique raison pour laquelle on consulte les acteurs. Cette approche peut également servir à renforcer la localité afin de lui permettre de maîtriser l'avenir en renforçant la capacité collective et individuelle et le pouvoir de prise de décisions, ainsi que la mise à profit des qualifications des habitants de la localité. Un processus participatif bien conçu développera le leadership local et les compétences au niveau local, produira de nouvelles idées et approches novatrices et uniques tout en établissant la capacité de lancer, de mettre en oeuvre et de soutenir des projets de développement économique.

## Le DEL dans des régions post-conflit et en transition:

Utiliser la consultation et le dialogue social conformément aux recommandations de ce manuel peut avoir d'autres avantages indirects.

Par exemple, dans les zones sortant de conflit, l'approche du DEL peut stimuler la cohésion sociale en rassemblant des personnes ayant appartenu à différentes factions, ou des groupes opposés pendant le conflit. Dans de tels contextes, la consultation et le dialogue social ont démontré un impact positif sur la consolidation de la paix et la résolution des conflits.

Pour consulter des études de cas sur ces succès, visitez le site Web de l'OIT et lire les expériences en Croatie (voir lien 7 ; Ressources Formation) et le site Web de CUI pour leur expérience en Bosnie.<sup>29</sup>

### Documents de Formation - Lien 7

#### Le DEL dans les régions post-conflit

Le DEL peut être employé comme outil pour promouvoir la paix et encourager les acteurs vivant dans des situations post-conflit à travailler ensemble pour des intérêts communs.

Visiter le site de l'OIT :  
[www.ilo.org](http://www.ilo.org)

Voir aussi: Di Meglio, Roberto; A. Lazarte; Gasser, Martin; Salzano, Carmela. 2003. Le Développement économique local dans des situations post-crise: Guide Opérationnel de l'OIT, Genève.



<sup>29</sup> Salzano, Camela, 2000. (Applying The Comprehensive LED Approach- The Case of Croatia) Application de l'approche complète du DEL- Le cas de la Croatie, Septembre, OIT, Genève.  
Visitez le site de l'OIT : [www.ilo.org](http://www.ilo.org)  
Visitez l'Institut Urban Canadien, Projet pour la Bosnie : [www.canurb.com](http://www.canurb.com)



## Presentation de cas 9 : Les collectivités locales travaillant en partenariat avec leurs Communautés, Indonésie

Sorong en Indonésie, a initié une approche participative du DEL impliquant plusieurs acteurs, ce qui a abouti à des partenariats satisfaisants et à des actions efficaces. Une large gamme d'habitants de la localité ou d'acteurs, ont participé. Une des questions clés qui freinait le développement économique local était celle des licences de pêche. Les pêcheurs locaux étaient privés de leurs revenus, parce que de grands chalutiers de pêche, dont les propriétaires ont obtenu des licences de pêche du gouvernement central, pêchaient dans les eaux locales. L'approche participative a permis à la localité de développer conjointement un partenariat avec les autorités locales, pour faire collectivement pression sur le gouvernement central. Cela a donné comme résultat le transfert de l'autorité chargée de la délivrance des licences de pêche à la zone de Sorong. Les autorités locales ont alors aidé les pêcheurs locaux en réservant exclusivement aux petits résidents locaux une zone de pêche côtière de 10 kilomètres. Comme conséquence immédiate, il y eut la préservation des emplois locaux, favorisant l'émergence d'une économie et d'un environnement plus sains.

Wiranto, Tatag. 2002. Association pour le développement économique local (KPEL)

### Comment intégrer la participation au processus de planification.

Une fois qu'un groupe de base a été créé et que le plan de la planification a été élaboré (étape 1), il y a trois tâches principales exigées pour intégrer la participation dans le processus de planification:

- Tâche 1: Déterminer l'ampleur de la participation publique et identifier les acteurs.
- Tâche 2: Déterminer la taille et la structure du groupe de partenariat des acteurs
- Tâche 3: Élaborer les procédures et les termes de référence du groupe de partenariat des acteurs.



Tâche 1: Déterminer le niveau de participation publique et identifier les acteurs.

*Largeur contre profondeur dans l'engagement civique.*

Dans le meilleur des cas, le processus de planification du développement économique intégrera la participation à tous les niveaux, depuis la conception du plan au suivi-évaluation en passant par la vision initiale. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées de façon cohérente pour intégrer des points de vue disparates dans le processus de planification. Par exemple on peut donner aux acteurs l'opportunité de partager leurs vues pour appréciation et inviter les bénéficiaires (par exemple, les résidents locaux) à contrôler le processus décisionnel lui-

même. Pour certaines décisions, telles que les urgences où le temps constitue une contrainte majeure, ainsi que les décisions ayant peu d'enjeu, c'est-à-dire là où les dépenses et les efforts déployés dans la recherche de l'engagement des gens n'en valent pas la peine, un processus basé sur le principe 'décider-et-informer' sans participation publique, ou un effort instantané unique comme une réunion dans une salle d'hôtel de ville, pourraient suffire. En général, un processus aura deux composantes clés:

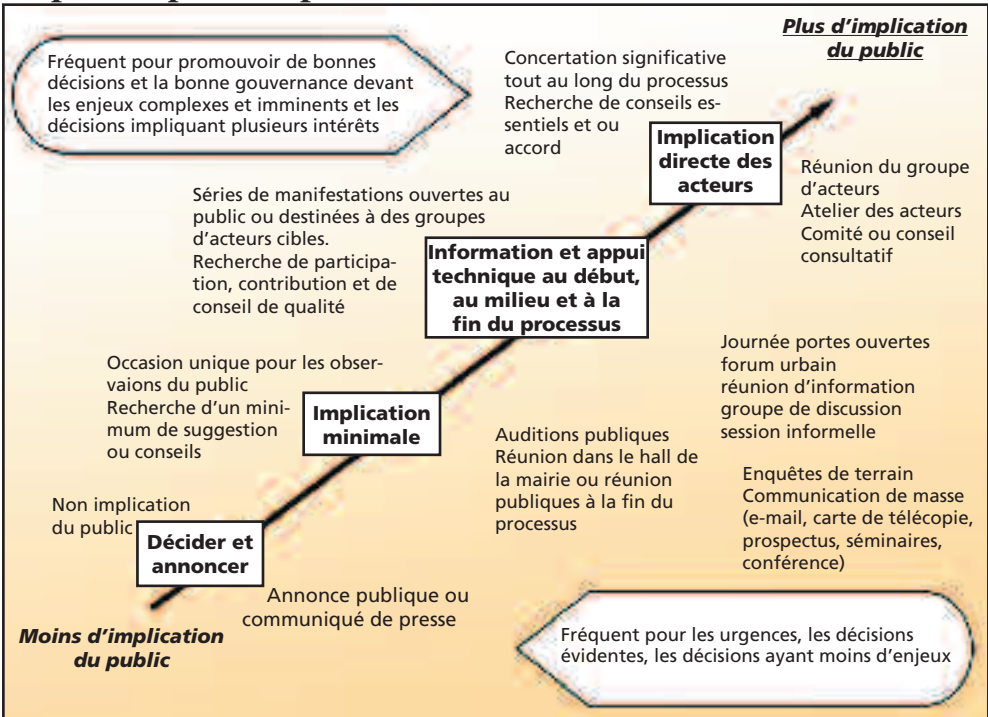
1. Participation publique visant à une diffusion de l'information dans les deux sens (par exemple, enquêtes, sessions d'information ouvertes au public.)
2. L'engagement des acteurs orienté vers la prise de décision et la mise en oeuvre réelle.

La participation publique pourrait être une seule action dans le processus, par exemple un échantillon représentatif obtenu par le biais d'une enquête locale dans une zone donnée, ou d'une réunion tenue dans une ville.

L'engagement des acteurs requiert plusieurs actions et nécessite de nombreuses réunions pour parvenir à des accords sur les actions à mener et sur leur mise en oeuvre. Le choix de l'action appropriée pour la participation publique exige une bonne maîtrise du budget, de la répartition du temps et d'autres contraintes ainsi que des objectifs. Cette approche pourrait impliquer une responsabilisation de la localité dans la conduite du processus (par le biais de la participation des acteurs) et dans la formulation du processus (à travers des consultations publiques). Le tableau ci-dessous montre quelques objectifs et actions possibles de participation publique, et la Figure 6 fournit une vue d'ensemble graphique de la gamme de participation publique et des acteurs, allant de l'approche "décider et informer" à la "participation directe des acteurs" qui est plus inclusive.

Pour mieux impliquer le public OBJECTIFS ENVISAGEABLES	Pour mieux impliquer le public ACTIONS ENVISAGEABLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir la vulgarisation de l'information</li> <li>• Renforcer l'enseignement public (réduire l'écart entre la perception et la réalité, établir une base des faits communs)</li> <li>• Rassembler les idées et identifier les problèmes</li> <li>• Examiner de près toute la gamme des préoccupations des citoyens / acteurs</li> <li>• Etablir un consensus avec les citoyens et les acteurs et ajuster le plan</li> <li>• Promouvoir l'instauration d'une collaboration et de relations</li> <li>• Parvenir à une compréhension fiable et justifiable de la part de l'opinion publique</li> <li>• Faire des consultations et recueillir des conseils et recommandations</li> <li>• Assurer le feedback et une</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forums publics</li> <li>• Sujets de discussion, rapports, bulletins d'information</li> <li>• Séminaires</li> <li>• Conférences</li> <li>• Compétitions pour la jeunesse</li> <li>• Consultation en tête-à-tête</li> <li>• Manifestations portes ouvertes</li> <li>• Forums urbains</li> <li>• Enquêtes</li> <li>• Ateliers</li> <li>• Groupes de discussion</li> <li>• Groupes d'acteurs</li> <li>• Comités consultatifs</li> </ul>

**Figure 6 : Gamme d'options en matière d'engagement public pour la prise de décision**



## Identification des acteurs.

En ouvrant le processus de planification et de prise de décisions, un équilibre doit être trouvé entre l'implication d'un ensemble de participants aussi vaste que possible et l'exploitation excessive des capacités manageriales des dirigeants du projet. L'identification des acteurs et des potentiels futurs associés est essentielle (voir Outil 2a), alors que la priorité donnée aux acteurs permet de maintenir le cap tout au long des différentes étapes de la planification (voir Outil 2b). Il est également nécessaire de faire une évaluation des acteurs dans le contexte du processus de planification du DEL (voir Outil 2c). Cela aide à identifier les défis et les opportunités.

Procéder à une sélection de ceux qui doivent faire partie du groupe d'acteurs favorise l'émergence de points de vue réfléchis et prudents. La composition du groupe déterminera sa légitimité et sa capacité de développer de nouvelles idées, la perspicacité et le consensus nécessaire pour mener l'action. Sans une telle approche, les plans ont de fortes chances de décevoir les attentes, puisque qu'ils risquent d'être confrontés à la résistance locale ou tout simplement au manque de structures et de ressources d'appui nécessaires pour leur mise en oeuvre (voir Action 2: Groupe d'acteurs pour la mise en oeuvre; Action 22 : Partenariats).

Comme abordé dans la section 'Aperçu général,' l'un des principaux acteurs est le pouvoir décentralisé, parce que ses membres sont déjà pleinement impliqués dans l'activité économique locale comme pourvoyeurs d'infrastructure, percepteurs d'impôts et régulateurs des affaires foncières, de l'immobilier et d'autres activités. Les collectivités locales devraient également pouvoir offrir une légitimité et une responsabilité là où leurs membres sont démocratiquement élus. En termes clairs, les associations d'hommes et de femmes d'affaires devraient être prises en compte, parce qu'elles peuvent aider à mieux susciter l'innovation requise au niveau des entreprises, pour rendre les marchés plus efficaces. Des organisations de travailleurs sont également généralement impliquées parce qu'elles peuvent mobiliser les travailleurs et plaider pour l'amélioration de la quantité et de la qualité des opportunités de travail. Pour recueillir des avis motivés et obtenir un appui local pour le processus, des chefs locaux représentant les différentes activités et les différents intérêts de la zone devraient être considérés comme acteurs potentiels. Aujourd'hui, les organisations non gouvernementales (ONG) et les organisations communautaires de base (OCB) jouent un rôle de plus en plus important dans tous les aspects de la société civile, par la promotion de la transparence, veillant à ce qu'un nombre de voix plus grand soient entendues, y compris celle des groupes les plus marginalisés. Ces groupes pourraient également avoir des liens plus forts avec les secteurs économiques informels. Des institutions et organisations éducatives devraient être impliquées parce qu'elles peuvent aider dans le domaine de la recherche et l'innovation. En conclusion, des entités administratives voisines pourraient être considérées comme acteurs et partenaires collaborateurs, en vue de favoriser une interaction économique plus intensive. Le tableau ci-après fournit une liste des candidats susceptibles d'être inclus dans le comité des acteurs:





**Tableau 4 : Liste des candidats potentiels pour la formation du groupe d'acteurs**

Secteur public	Entreprises et monde du travail	Collectivité et organisation non-gouvernementales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administration locale (y compris les ministères techniques)</li> <li>• Administrations locales, régionales et nationales</li> <li>• Commissions et autorités dans les différents secteurs (santé, éducation, transports)</li> <li>• Commission de répartition en zones</li> <li>• Institutions éducatives (écoles techniques, universités)</li> <li>• Services d'utilité publique</li> <li>• Appui international (institutions créditrices, agences de développement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petites et moyennes entreprises</li> <li>• Micro-entreprises</li> <li>• Grandes corporations</li> <li>• Syndicat ouvriers</li> <li>• Syndicat de salariés</li> <li>• Promoteurs immobiliers</li> <li>• Banques, unions de crédit et autres groupes financiers</li> <li>• Chambres de commerce</li> <li>• Médias</li> <li>• Groupes d'appui aux entreprises</li> <li>• Associations professionnelles</li> <li>• Infrastructures privées</li> <li>• Enseignement privé et groupes d'experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigeants locaux</li> <li>• Groupes issus de l'économie informelle</li> <li>• Groupes de quartiers</li> <li>• Organisations des services locaux</li> <li>• Associations de contribuables</li> <li>• Institutions éducatives locales</li> <li>• Groupes religieux locaux</li> <li>• Groupes basés dans la localité et oeuvrant pour le développement international</li> <li>• Femmes au travail</li> <li>• Groupes de minorités, de handicapés et de défavorisés</li> <li>• Groupes oeuvrant dans le cadre de l'environnement</li> <li>• Culturel, historique</li> </ul>

**Questions à prendre en compte lors de l'identification des acteurs et des programmes publics:**



- ❑ Comment la localité dans son ensemble le plus vaste possible sera-t-elle informée et invitée à participer au processus de planification stratégique ?
- ❑ Quel est le niveau d'extension requis pour une planification et une mise en œuvre satisfaisantes ?
- ❑ Tous les acteurs appropriés ont-ils été identifiés? Prendre en compte :
  - Les enjeux que ces questions représentent (par exemple les populations urbaines pauvres)
  - Leur position formelle (par exemple l'autorité gouvernementale)

- Leur mainmise sur les ressources existantes (par exemple l'argent, l'expertise), et
  - Leur capacité de promouvoir, gêner ou bloquer l'exécution (exemple : groupes d'activistes, lobbies)
- ❑ Que peuvent-ils apporter au processus (qualifications, connaissances, expérience)?
  - ❑ Y a-t-il un échantillon représentatif d'acteurs, d'institutions et de groupes locaux de la localité?
  - ❑ Est-ce que les groupes traditionnellement sous-représentés sont impliqués (groupes de femmes et groupes issus de l'économie formelle)?
  - ❑ Qui a les qualifications, l'intérêt, la volonté politique, la crédibilité et/ou l'engagement pour effectuer le travail nécessaire? Ont-ils été invités à participer?
  - ❑ Qui d'autre devrait être impliqué (demander au "groupe des acteurs" les autres acteurs qui devraient être autour de la table)?
  - ❑ Toutes les parties qui devront être impliquées dans la mise en oeuvre de tout plan ont-elles été invitées?
  - ❑ Quels rôles et responsabilités seront-ils donnés à quels participants à chaque étape du processus de planification stratégique ?
  - ❑ Comment le consensus sera-t-il atteint?
  - ❑ Comment les idées seront-elles communiquées à la localité et comment le feedback se fera-t-il?

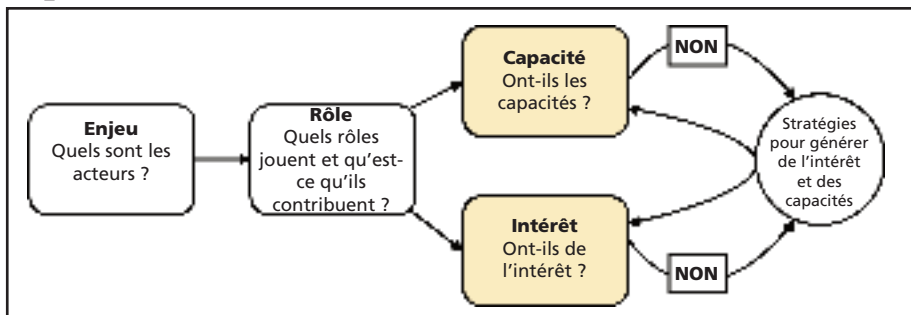
### *Représentation adéquate des acteurs.*

Pour amener les acteurs à s'engager dans le processus, la chose la plus déterminante est la mise sur pied d'une équipe dévouée qui remplira pleinement son rôle dans le processus. Le groupe d'acteurs est invité à agir comme un comité de planification, un comité consultatif et un comité de coordination de l'effort de développement économique. Les acteurs participent souvent à des réunions de bureaux, de comités de coordination, de comités techniques ou d'autres groupes d'appui au développement économique. La question de la représentation proportionnée des acteurs est fondamentalement déterminée par la portée et l'échelle du processus ou de l'action, ou de la nécessité ou non d'avoir un consensus le plus large possible. Alors que tous les efforts devraient se concentrer sur l'identification des acteurs à réunir, on pourrait finir par obtenir un processus où la sélection se fait d'elle-même ; ce qui n'est pas une mauvaise chose en soi, car un petit groupe véritablement engagé est meilleur qu'un grand groupe indifférent.

Susciter l'intérêt chez les acteurs importants (particulièrement les classes pauvres ou marginalisées) peut constituer un défi. Les stratégies pour susciter l'intérêt incluent le contact direct avec des organisations représentatives ou le contact (in)formel avec les dirigeants, afin de les assurer que le processus est légitime et qu'il tiendra clairement compte de leurs problèmes, particulièrement s'ils participent. Souvent, les capacités et l'organisation sont les raisons premières qui expliquent la non-participation. Dans ce cas-ci, des ressources supplémentaires

devront s'obtenir pour travailler à tour de rôle avec chaque groupe identifié, avant, ou parallèlement, au processus des acteurs.

**Figure 7 : Identification des acteurs, traitement des capacités et des intérêts<sup>30</sup>**



## Tâche 2: Déterminer la taille et la structure du groupe d'acteurs.

L'autre facteur dont il faut tenir compte, c'est la taille du comité des acteurs, parce qu'il pourrait y avoir des compromis entre l'efficacité et la représentation. La taille optimale du comité des acteurs dépend d'une évaluation sensée du nombre de personnes nécessaires et de l'identité des personnes dont on a besoin.. Si un comité est trop grand, il est difficile de progresser et certains participants pourraient estimer que leurs voix sont perdues. S'il est trop petit, il serait incapable d'accomplir beaucoup de choses, de se montrer assez représentatif et d'être en mesure de susciter l'enthousiasme et d'obtenir l'appui requis. Conventionnellement, il est souhaitable de se limiter à 20 personnes pour un groupe d'acteurs, et 7 à 15 membres pour la plupart des sous-comités serait un choix judicieux. Cependant, des processus efficaces ont été menés avec des groupes de 40, s'ils sont conscients des défis qu'il y a à travailler avec un grand groupe, s'ils sont respectueux et ont des règles de fonctionnement claires.

La structure doit également être prise en compte dans la formation d'un comité d'acteurs. Une alternative à un comité d'acteurs unique est une approche qui intègre trois types de groupes : le groupe de base, le groupe d'acteurs, le groupe de travail, comme cela est représenté sur la Figure 7. Dans cette option, un groupe de base (voir Etape 1- tâche 2) ou une équipe d'appui à la planification fonctionnerait avec un groupe d'acteurs constitué de décideurs principaux et de représentants élus. A leur tour, ceux-ci mettraient sur pied des groupes de travail pour effectuer des tâches spécifiques pendant les différentes phases du processus de planification stratégique, tout en faisant des recommandations pour discussion et approbation par le groupe d'acteurs. Les groupes de travail se composent de représentants des acteurs qui s'intéressent à des questions spécifiques ou relevant d'une certaine expertise. Ces groupes sont souvent invités à prendre

<sup>30</sup> Adapté de ONU-HABITAT, 2001. Outils d'appui à la prise de décisions participative urbaine

également la responsabilité d'inviter d'autres acteurs et la localité dans son ensemble à participer par le biais d'une variété de forums facilités, tels que les réunions de quartiers, les conférences publiques, les ateliers, les groupes de discussion, les interviews et les enquêtes. Il serait alors de la responsabilité du groupe d'acteurs d'obtenir l'approbation de ses mandants et finalement, celui des élus locaux, par exemple, le Conseil Municipal (voir Figure 8).

Il faut toujours se rappeler que tous les acteurs ne seront pas représentés de façon adéquate et proportionnée, dans les réunions et les commissions. Cela vaut particulièrement pour les groupes marginalisés. Pour cette raison, d'autres formes de participation devraient être envisagées dans le processus pour permettre à ces voix de se faire entendre. Les outils efficaces pour encourager une plus grande participation pourraient inclure des exercices de cartographie de la localité ainsi que l'art dramatique avec feedback. Il y a beaucoup de façons créatrices de solliciter la participation et la concertation qui sont souvent uniquement limitées par l'imagination et les contraintes culturelles (voir Référence de cas 10).

L'idée d'ancrer le groupe de base dans l'administration locale, comme représenté sur la Figure 8, a l'avantage, à long terme, de favoriser l'institutionnalisation du DEL. Cependant, cette structure suppose que les collectivités locales soient capables de fournir le leadership politique et l'appui technique nécessaires; ceci pourrait ne pas toujours être le cas. En fait, dans des cas comme les pays qui sont en phase de transition vers la démocratie, les collectivités locales doivent s'engager dans les questions fondamentales comme l'instauration de la confiance et de la crédibilité, ainsi que l'amélioration de leur image qui est parfois caractérisée par la corruption et le manque de qualifications. Ces questions peuvent être prises en charge par des adaptations structurelles suivant le modèle fourni sur la Figure 8, telles que par exemple faire fonctionner le groupe de base comme mécanisme d'appui multi-institutionnel, ou comme un secrétariat installé dans l'unique dessein de fournir l'appui et l'apport techniques au processus. Il y a également la possibilité de procéder à un détachement pour que d'autres organisations d'acteurs puissent apporter de l'expertise au groupe de base. L'idée n'est pas de rejeter le rôle de leadership des collectivités locales ou l'institutionnalisation du processus dans une municipalité par exemple, mais de faire de la place aux acteurs pour qu'ils s'adaptent à leurs réalités locales.



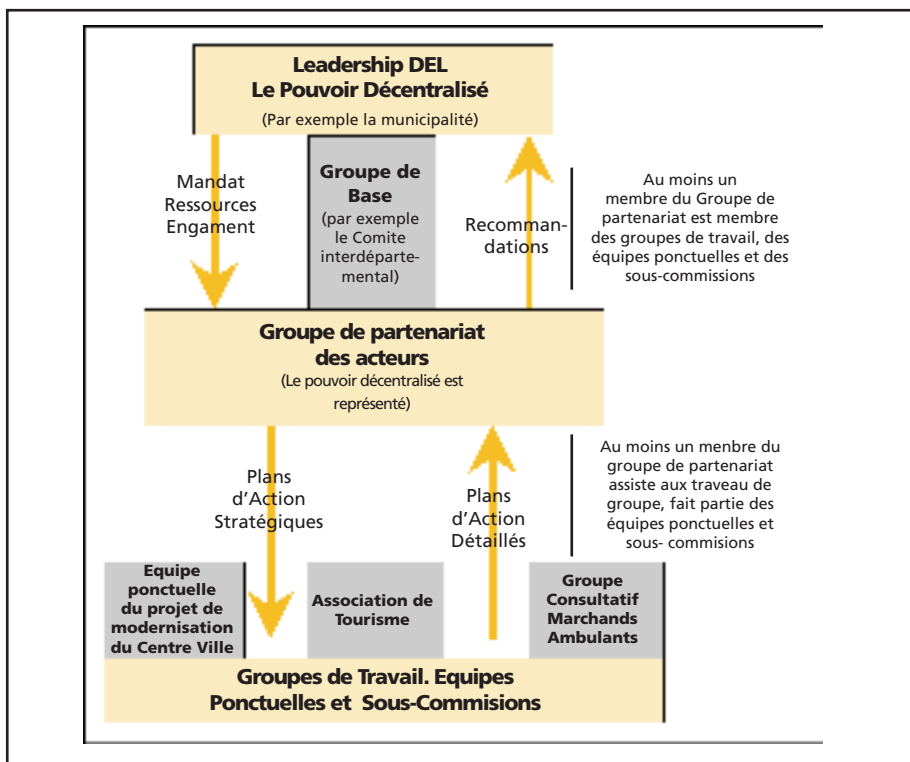
## Présentation de cas 10 : Participation publique - le théâtre des opprimés, Brésil.

Une méthode alternative utilisée au Brésil pour solliciter l'expression des avis au niveau local s'appelle le théâtre des opprimés. Les habitants d'une localité donnée représentent une production qui parle des soucis de leurs vies quotidiennes. Un ou des acteurs présentent des soucis concernant la politique, l'économie et la société à une assistance qui s'engage dans un dialogue avec l'acteur ou les acteurs au sujet de la question soulevée. Cette forme d'expression instaure le dialogue sur des questions importantes, dans le langage ordinaire et sans les pressions d'une atmosphère trop formelle. Il devrait y avoir un mécanisme permettant d'inclure l'information recueillie afin qu'elle puisse être incorporée dans le processus.

Pour plus d'information sur le théâtre des opprimés, visiter : <http://www.toplab.org/>

La figure 8 décrit au verso une manière possible de structurer un processus d'acteurs avec des rôles et des responsabilités détaillés dans les points en forme de balles ci-dessous. Si ceci est couronné de succès, une approche semblable pourrait être employée pour régler la question de l'organisation des questions de mise en oeuvre discutées dans l'étape 8.

## Figure 8 : Un modèle général de partenariat pour la gestion planifiée des acteurs du DEL<sup>31</sup>



<sup>31</sup> Adaptée de ICLEI, 1996

### *Leadership DEL venant des collectivités locales*

- ❑ Fournit le mandat formel pour la planification.
- ❑ Forme le Groupe d'acteurs.
- ❑ Forme le Groupe de base.

#### *Groupe de base*

- ❑ Gère l'effort de planification.
- ❑ Fournit l'appui au processus.
- ❑ Appuie à travers une structuration objective, la collecte des données, et le développement alternatif.
- ❑ Fonctionne comme courroie de transmission et comme animateur entre le groupe d'acteurs et la municipalité.
- ❑ Intègre la planification des acteurs avec des décisions relatives au processus de planification formelle.

#### *Groupe de partenariat des acteurs*

- ❑ Fournit des représentants au niveau du groupe de partenariats et /ou des groupes de travail.
- ❑ Devrait inclure des groupes sous-représentés, les groupements économiques, les ONG, les OCB, les syndicats, les organisations professionnelles, les universités, les collectivités locales/des représentants de l'administration régionale/nationale.
- ❑ Fournit l'engagement et les ressources.
- ❑ Fournit la légitimité, les profils des acteurs locaux et le lien avec le public.
- ❑ Fournit les rapports, les décisions du groupe à la municipalité et aux autres partenaires.
- ❑ Gère le processus de planification.
- ❑ Se concerte avec les acteurs et les habitants de la localité
- ❑ Elabore la structure d'analyse, définit les priorités, évalue les compromis, oeuvre pour atteindre un consensus
- ❑ Suscite l'intérêt et l'engagement des partenaires-clés pour la phase de mise en oeuvre

#### *Groupes de travail, commissions et sous-commissions*

- ❑ Créés suivant les besoins, pour obtenir plus d'engagement soutenu, de détails, de participation et de clarté par rapport à des aspects spécifiques du processus de planification

**Tâche 3 : Etablir les procédures et les termes de référence du groupe de partenariat des acteurs.**

#### *Conception du processus*

La conception du processus, par opposition à un discours abondant, est un élément essentiel pour la réussite de tout processus de DEL La

conception d'un processus nécessite la création d'une base de règles approuvées pour une communication efficace et effective entre les différents participants au sein du groupe d'acteurs. Un animateur habile devrait être en mesure d'aider à l'élaboration et la mise en oeuvre de ces règles. Parmi les questions essentielles, il faut noter la confidentialité, les protocoles de communications, la transparence du processus et les règles d'entrée et de sortie du processus.

### *Les termes de référence des acteurs*

Une fois que les représentants souhaités seront identifiés, les termes de leur participation doivent être clairement établis. Les termes de référence devraient préciser: les actions à mener de façon conjointe, les rôles à jouer par les participants tout au long du processus, les normes de collecte et de partage de l'information, les méthodes de prise de décisions (y compris le règlement et la revue des querelles), les ressources que chaque partenaire doit fournir, les accords sur la manière dont les résultats du processus de planification seront intégrés dans les activités de la localité (voir Outil 2d). Ces termes de référence devraient être formellement acceptés par tous les membres du groupe d'acteurs et passés en revue de façon périodique.



### *Attentes des acteurs*

Les attentes du groupe d'acteurs sont souvent négligées au début du processus du DEL, mais elles deviennent inévitablement plus importantes tout au long du processus. Par conséquent, il serait souhaitable de prendre en charge ces attentes-là dès que possible. En répondant aux questions ci-dessous, beaucoup d'attentes peuvent être efficacement prises en compte :

- ❑ Qu'est-ce que le groupe est-il habilité à faire (par exemple, donner des conseils, faire des recommandations) ?
- ❑ Quels sont les domaines couverts par le plan ?
- ❑ Existe-t-il un autre processus qui doit venir après le processus du groupe d'acteurs pour légitimer le plan (par exemple, approbation par le conseil municipal, approbation par des ONG ou par des bureaux de groupements économiques) ?
- ❑ De quelles ressources dispose le groupe pour mener à bien le processus (par exemple, quel est le budget pour la location des locaux, pour la nourriture et les boissons, pour la fourniture de l'appui technique, du papier, des crayons, et pour la photocopie) ?
- ❑ Dès l'entame du processus, quelles sont les ressources de mise en oeuvre que le groupe a ou pourrait avoir pour travailler

- (par exemple, la possibilité d'utiliser des fonds municipaux, des fonds du secteur privé, des dons) ?
- ❑ Quelles sont les contraintes liées au temps ?
  - ❑ Quelles sont les procédures en matière d'établissement de rapports ?
  - ❑ Quels sont les rôles et les responsabilités de chaque membre du groupe (par exemple, participer à chaque réunion et être bien préparé, aider à la collecte de données) ?
  - ❑ De nouveaux membres peuvent-ils prendre le train en marche ? Si oui, comment procède-t-on pour ajouter de nouveaux membres ?
  - ❑ Quels sont les objectifs et les résultats du processus (par exemple, un plan d'action écrit, l'engagement des acteurs à mener à terme les actions retenues.) ?

### *Encourager les individus à participer*

L'accès aux ressources et à l'autorité de prise de décision n'est pas toujours équitable, mais il est déterminé par des relations de pouvoir. Les différences concernant le pouvoir détenu par les acteurs donnent une idée des opportunités offertes pour participer aux décisions qui les affectent. Pour que les stratégies de développement économique soient efficaces, elles devraient tenir compte des structures locales de pouvoir et faire participer les acteurs de manière efficace et fiable. Cela n'est pas facile et la responsabilité incombe aux dirigeants locaux. Dans une bonne partie du processus, l'on doit instituer des systèmes de partage du pouvoir avec d'autres entités pour faire marcher les choses. Planifier tout en étant conscient des facteurs politiques, sociaux, culturels et économiques, aidera à surmonter les facteurs limitants que de telles conditions pourraient imposer.

Pour encourager la localité dans son ensemble à participer à la planification des processus, il faut prendre en compte les actions suivantes :

- ❑ Assurer le transport aller-retour entre les domiciles et le lieu où se tiennent les rencontres.
- ❑ Fournir des infrastructures pour la garde d'enfants pendant les réunions.
- ❑ Tenir les rencontres près des habitations et du lieu de travail des participants au lieu de les obliger à se déplacer.
- ❑ Choisir un local « neutre » ne présentant aucune menace pour les rencontres.
- ❑ Cibler les représentants de toutes les opinions, de tous les groupes et âges, y compris les populations traditionnellement marginalisées.
- ❑ Organiser les sessions par professions/secteurs, groupes sociaux ou genre pour permettre aux participants de se sentir à l'aise et de s'exprimer à haute voix.
- ❑ Envisager la possibilité d'organiser les sessions à des jours différents et à des heures variables.



- ❑ Annoncer les rencontres bien en avance et envoyer des rappels lorsque les dates se rapprochent
- ❑ Envoyer des invitations directes et personnelles aux groupes et aux individus.
- ❑ Faire recours à des animateurs professionnels chaque fois que cela est possible.
- ❑ Initier d'autres types de rencontres en dehors du format traditionnel de réunions (par exemple visites de terrain, projection de diapositives).

### *Implication du début à la fin*

L'influence des résultats de la participation sur la planification et la prise de décision est d'une importance capitale. La participation est souvent intégrée dans la planification mais pour les personnes ayant conçu le projet, les raisons qui fondent l'implication des acteurs locaux ou la manière dont leurs contributions seront prises en compte dans le plan ne sont pas claires. Ainsi, le processus de participation est souvent confus, mécanique et/ou inapproprié pour le groupe ou les groupes spécifiques que les responsables de la planification essaient d'impliquer. Cela peut aboutir à des situations de colère, de résistance ou à un manque d'appropriation du plan, ce qui rendra la mise en œuvre difficile. Par conséquent, l'on doit nécessairement s'assurer que le processus de consultation a tiré un maximum de profit des perspectives et des idées à propos des questions liées au DEL, et qui ont un impact sur les acteurs, les dirigeants et les résidents.

#### **Comment s'y prendre avec les acteurs difficiles**

Beaucoup de processus feront face au défi posé par les acteurs difficiles : des individus ou des groupes qui interrompent le processus. Ces acteurs pourraient se sentir menacés par une nouvelle façon de faire les choses ou par une perte du contrôle qu'ils avaient auparavant. Ils pourraient choisir de défendre leurs propres intérêts au détriment de l'intérêt général, nourrir des desseins inconnus ou inavoués.

Avant de demander à de tels acteurs de quitter le processus, il serait bon de passer un laps de temps supplémentaire avec eux afin de comprendre leurs raisons. L'éducation et la compréhension pourraient les aider à apaiser leurs craintes. Dans beaucoup de cas, ces gens peuvent passer de l'état d'« ennemi » à celui d'allié le plus puissant du processus.

Check-list (a) pour la révision de l'étape 2 sur l'Analyse des acteurs	
Décideurs principaux issus de différents secteurs de la localité (voir Tableau 4)	
Dirigeants politiques qui peuvent agir comme des « champions » de l'effort de planification	
Individus ou groupes affectés par les plans de développement économiques	
Groupes traditionnellement sous-représentés, groupements de femmes, économie informelle.	
Personnes pouvant représenter plus d'un intérêt	
Individus ou groupes désireux ou capables de jouer un rôle de leader dans le processus de planification, dans la résolution des problèmes et la gestion des conflits.	

Check-list (b) pour la révision de l'étape 2 sur le Groupe de partenariat des acteurs	Termes de référence
Activités à entreprendre de façon conjointe	
Rôles des participants tout au long du processus	
Normes de collecte et de partage de l'information	
Méthodes de prise de décisions, y compris la résolution des disputes et leur suivi	
Ressources à fournir par chaque partenaire	
Accords sur la manière dont les résultats du processus de planification seront intégrés dans les activités de planification de la municipalité	

## Assurer une participation

La Série Construire des passerelles publiée par ONU-HABITAT sur la planification participative cite la recherche menée par la Ligue Civique Nationale qui a identifié dix secteurs pour une participation réussie.<sup>32</sup> Ces résultats utiles sont énumérés ci-dessous :

<b>1 Un bon calendrier et des besoins clairs</b>	Les acteurs sont-ils prêts à collaborer et sont-ils animés d'une ferme volonté de travailler ensemble?
<b>2 Des groupes d'acteurs forts</b>	Les groupes d'acteurs et pools d'animateurs à qui l'on demande de participer sont-ils crédibles, bien organisés, et capables de défendre leurs intérêts de façon efficace?
<b>3 Implication du plus grand nombre</b>	Tous les secteurs clés concernés par ce problème sont-ils représentés en lieu et place d'une poignée d'acteurs issus du secteur prédominant ? Une attention particulière est-elle prêtée aux rapports femmes - hommes, secteur formel – secteur informel, secteur public - secteur privé, à la situation des groupes traditionnellement marginalisés)?
<b>4 Crédibilité et ouverture du processus</b>	Est ce que tous les acteurs pensent que le processus est juste? Est ce un processus ouvert ou tout simplement un processus d'« approbation à l'aveuglette»? Existe-t-il des procédures et règles de base adoptées?
<b>5 Engagement et/ou implication de 'grands' leaders visibles</b>	Un représentant de la ville ayant un pouvoir de décision est-il présent si le maire, par exemple, ne peut pas s'impliquer, ou est ce que le processus est mis en place de façon à ce que les décisions municipales puissent être restituées au groupe d'acteurs de façon efficiente?  Les citoyens et les organisations de la société civile, envoient-ils leurs meilleurs représentants pour participer au programme
<b>6 Appui ou consentement des autorités ou des pouvoirs en place.</b>	Les institutions ou les blocs de pouvoir clés – par exemple, le conseil municipal, la chambre de commerce, les organisations syndicales, les ONG locales et groupes minoritaires – acceptent-ils d'appuyer et de respecter les recommandations sorties du processus adopté et de s'y conformer?
<b>7 Surmonter la méfiance et le scepticisme</b>	A-t-on fait des efforts au début du processus pour faire face à la méfiance et au scepticisme chez les acteurs ?
<b>8 Un leadership fort pour le processus</b>	Le processus de planification est-il en train d'être géré efficacement ?  Entre autres indicateurs : maintenir les acteurs à la table pendant les périodes de frustration, les aider à négocier les points difficiles, faire en sorte que le sentiment d'inclusion et d'importance soit universel et constant et que tous continuent d'accepter les normes du groupe et les règles de base.
<b>9 Succès avant terme</b>	De petits succès devraient être réalisés tout au long du processus pour encourager les acteurs ; ces succès sont-ils reconnus, capitalisés et célébrés ?
<b>10 Déplacement vers une préoccupation plus grande</b>	Les acteurs recherchent-ils moins les intérêts de quartier au profit des intérêts plus élargis à l'échelle de la collectivité locale au cours du processus?

<sup>32</sup> ONU-HABITAT, 2001.

## La planification participative – Est-elle pratique ?

Le présent manuel plaide pour une approche participative de la planification. La plupart des organisations internationales sont en faveur d'une certaine forme de participation dans leurs projets. Par exemple, l'ONU-HABITAT a élaboré un matériel de formation (cité en référence au début de cette section) qui indique qu'une approche participative est essentielle pour la réussite de l'exécution d'un projet dans le domaine du développement international. L'ouvrage publié par la Banque Mondiale sur la participation<sup>33</sup> précise que la planification participative aide à accroître les niveaux internes de rendement des projets et à améliorer le respect des engagements de remboursement des prêts contactés.

Mais la planification participative est-elle pratique ? Est-elle en train d'être réalisée ? Les avis sont partagés sur la question. Pour certains responsables qui interviennent dans le domaine, elle constitue un véritable problème. Des discussions avec une ONG internationale travaillant dans les pays en voie de développement ont révélé que leur personnel évitait de travailler avec les collectivités locales parce que leurs projets étaient déviés de leurs objectifs par l'intervention des politiques et aussi parce que beaucoup de ressources étaient détournées à cause de la corruption et de la concussion.

La position défendue dans ce manuel est que la participation des acteurs sous-tend la prise de décisions durable, qui constitue le socle d'une planification durable. Si les communautés veulent avoir des résultats satisfaisants et une résilience dans le long terme, elles ont besoin d'une bonne gouvernance assurée par des institutions publiques efficaces, des stratégies et de l'expérience pour la résolution des conflits de manière constructive par un public actif et engagé. Un processus bien organisé et structuré peut fournir aux fonctionnaires élus les informations nécessaires relatives aux dépenses des fonds publics; ce processus peut également orienter les ressources privées pour supporter ces dépenses, tout en offrant aux groupes marginalisés une chance de susciter l'attention de manière efficace et constructive.

### *Dernières réflexions sur la participation.*

Les acteurs doivent être impliqués dans le processus de sorte qu'ils sentent que leurs voix seront entendues et prises en compte. L'essentiel est de créer un processus bien structuré qui favorise la franchise, l'équité et le respect, sans pour autant surcharger les acteurs. Le processus devrait avoir assez de ressources pour réaliser quelques résultats tangibles et graduels sur le terrain, en évitant que les participants estiment que leur temps est perdu ou considéré sans valeur. La conception du processus doit également tenir compte des questions pragmatiques concernant les participants comme « la fatigue d'atelier » et les processus trop lourds.

En conclusion, il n'est ni réaliste ni utile de forcer des individus et des organisations à participer. Cependant, il est possible et important d'offrir des mesures incitatives et des opportunités pour participer. Si tout le monde ne participe pas ou ne peut pas participer, on n'a rien à se reprocher, tant que des efforts sincères ont été faits pour les inclure.

<sup>33</sup> The World Bank Participation Sourcebook, The World Bank. Washington, DC: <http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm>

Parfois, les projets en matière de planification doivent prendre de l'élan d'abord, puis, avec le temps, de nouveaux partenariats se forment, l'intérêt suscité, avant que de nouveaux processus s'établissent. Dans certains cas, les ressources et l'intérêt suscité ne permettent d'impliquer que des habitants " bien informés ", ou quelques dirigeants locaux engagés tout au début. La participation, comme indiqué dans cette étape, fournit quelques options, mais celles-ci devront être modifiées pour répondre aux conditions de chaque localité. Le dernier point sur lequel on doit insister est le renforcement de la participation, mais il ne faut jamais laisser celle-ci hypothéquer ou détruire la stratégie de DEL!

## Étape 2: Acteurs et participation à Horezu.

### Tâche 1: Déterminer l'ampleur de la participation publique et identifier les acteurs

Le groupe de base a souhaité atteindre un niveau élevé de participation publique. D'abord, le secteur des entreprises a été ciblé et une enquête spécifique a été faite au niveau de ce groupe.

Des douzaines d'entreprises locales ont complété cette enquête. Pour impliquer le grand public, une réunion ouverte a été tenue. Son but était à la fois d'informer le public sur le processus de planification stratégique relatif au DEL et de solliciter leur apport. Des enquêtes ont été également faites en direction du grand public. Des centaines d'enquêtes ont été ainsi menées. C'était la première fois que la communauté avait été sollicitée pour donner son point de vue sur une politique initiée dans le secteur public et sur le développement local.

Au niveau des écoles de la localité, des approches plus innovatrices ont été utilisées pour faire participer les jeunes et les enfants. Des enfants âgés entre 3 et 10 ans ont été engagés dans un concours de peinture. Chaque tableau a reflété la vision que les enfants avaient de l'avenir d'Horezu sur le plan économique. Des enfants d'un âge plus avancé, entre 7 et 12 ans, ont travaillé dans des équipes pour construire des modèles de leur vision d'Horezu. Les jeunes d'Horezu se sont engagés dans un concours de conception d'entreprises. Les jeunes qui sont venus avec les idées les plus innovantes et les plus pratiques pour la création d'entreprises locales ont été récompensés. Les cérémonies de remise des prix pour les dessins d'enfants et pour les meilleures idées de création d'entreprises ont été intégrées dans l'agenda de la conférence de planification pour le DEL.

### Tâche 2: Déterminer la taille et la structure du groupe de partenariat des acteurs.

Le groupe de base avait décidé de tenir en avril 2004 une conférence de trois jours sur la planification. Une analyse des acteurs plus poussée et plus détaillée a été effectuée et le projet de formation d'un "groupe d'acteurs" a été lancé.



**Etude de cas:  
Horezu, Roumanie**

## Étape 2: (suite)

Des efforts ont été faits pour inclure des dirigeants venant de tout le secteur économique et de toute la société civile (à la fin, plus de 40 dirigeants issus de tous les groupes d'acteurs ont été représentés à la conférence de planification d'avril).

Tâche 3. Élaborer les procédures et termes de référence du groupe de partenariat des acteurs.

Aucun groupe formel d'acteurs n'a été convié à ce niveau et aucun processus à long terme des acteurs n'a été défini.

Par conséquent, les règles de procédure générales ont été établies pour la conférence, sans anticiper sur la structure organisationnelle appropriée pour les prochaines étapes.

Celles-ci seraient déterminées durant la conférence elle-même.



**Étude de cas:  
Horezu, Roumanie**

## Ordre du jour: Conférence sur la Planification Stratégique du DEL d'Horezu

### Conférence sur le DEL : 1er Jour

- 9.00 - 10.30** Discours d'ouverture, proposition de l'ordre du jour  
**Où sommes-nous?**  
Présentation de l'étude sur le Potentiel Économique de Horezu
- 10.30 - 11.00** Pause-café
- 11.00 - 12.30** **Où allons-nous ?**  
Vision pour le DEL d' Horezu  
Travail de groupes et session plénière
- 12.30 - 14.00** Pause-déjeuner
- 14.00 - 15.00 Adoption du rapport sur la vision  
Problèmes et opportunités pour réaliser la vision  
Travail de groupes
- 15.00 - 15.30 Pause-café
- 15.30 - 16.30 Session plénière
- 17.00 - 20.30 L'équipe des formateurs synthétise les idées issues des groupes pour le jour suivant, en les regroupant autour des principaux objectifs stratégiques suivant la structure de la vision

### Conférence sur le DEL : 2e Jour

- 9.00 - 10.30** Synthèse des résultats du jour 1: liste par rubriques des problèmes et des opportunités  
Discussion et accord, les groupes sont formés suivant les intérêts
- 10.30 - 11.00** Pause-café
- 11.00 - 12.30** **Comment y accéder?**  
Elaboration des stratégies basées sur la résolution des problèmes fondamentaux prioritaires et exploitation les principales opportunités prioritaires –travail de groupes.
- 12.30 - 14.00** Pause-déjeuner
- 14.00 - 15.00 Elaboration des stratégies (suite)
- 15.00 - 15.30 Pause-café
- 15.30 - 16.30 Session plénière
- 17.00 - 20.30 L'équipe des formateurs synthétise les idées issues des groupes pour le jour suivant

### Conférence sur le DEL : 3e Jour

- 9.00 - 10.30 **Comment y accéder?**  
Temps pour entreprendre les activités proposées et responsabilités -- travail de groupes
- 10.30 - 11.00 Pause-café
- 11.00 - 12.30 Session plénière
- 12.30 - 13.30 Cérémonie de remise des prix pour le concours des jeunes sur des idées en matière d'entreprises  
Conclusions et évaluation
- 13.30 - 15.00 Déjeuner de clôture.

Etape 2: NOTES DE L'UTILISATEUR...



où sommes-nous?



## Étape 3: Etat des lieux

### Objectifs d'apprentissage

- ❑ Comprendre le but d'une analyse de situation
- ❑ Pouvoir effectuer une analyse de situation

### Comprendre l'état des lieux

Qu'est-ce qu'un état des lieux pour le développement économique?

Pour planifier le développement économique local, il est extrêmement important d'identifier et de comprendre la base économique, les marchés et la fonction de base de l'économie locale. Cela requiert une bonne compréhension des entreprises locales, c'est-à-dire ce qu'elles produisent et où elles achètent leurs intrants, en plus des événements économiques et tendances économiques. Une analyse exhaustive examinerait les aspects de chacun des quatre types de capital : humain/social, financier, manufacturier/physique, et naturel. En outre, l'analyse devrait étudier les organisations existantes au niveau de la localité, et les relations entre la localité, la région et le reste du monde. L'analyse devrait s'intéresser au passé et au présent économique de la localité et fournir la base pour l'identification et la priorité accordée aux questions et aux opportunités importantes dont il faut tenir compte dans de futurs programmes de développement.

### Pourquoi faire l'état des lieux ?

Pour avoir une bonne compréhension de l'économie locale:

Avoir une bonne compréhension de l'économie locale est important pour élaborer une stratégie efficace de DEL. La réussite du DEL exige l'identification des forces de la localité et leur utilisation comme base de départ; elle requiert la connaissance des faiblesses et leur prise en charge, l'appui aux activités locales spécifiques pour mettre à profit les opportunités, ainsi que la prise en compte des menaces et des impacts défavorables.

Différencier les faits des valeurs - le rôle de l'expert par opposition à celui du participant.

Tout au long du processus de planification, les discussions donneront probablement naissance à des confusions entre les faits avec les valeurs. Les faits sont des vérités et des données connues, parmi un ensemble d'hypothèses et d'incertitudes (par exemple, le taux de chômage est à 12 pour cent; 20 pour cent des familles vivent en dessous du seuil de pauvreté). Les faits sont établis par des experts à travers la

recherche et l'analyse (ou par des avis d'experts). Les experts et les résultats doivent être objectifs et respectés par tous les participants. Si l'information est perçue comme une information biaisée, cela peut dévier tout le processus de la bonne voie. Les valeurs regroupent tout ce que les individus croient être important (faire des progrès dans la lutte pour la réduction de la pauvreté est quelque chose de très important.). L'information sur les valeurs est fournie par les participants qui montrent l'importance relative des questions et des actions. A ce stade du processus, il est très important de faire la différence entre les faits et les valeurs.

Les faits, ou les informations techniques, établissent ce que nous savons, avec un certain niveau de certitude, en se fondant sur des hypothèses indiquées. Les valeurs constituent ce qui est important pour nous. Pour établir des faits, nous menons des recherches et utilisons les avis d'experts. Pour établir des valeurs, nous nous demandons quelle est l'importance pour nous d'apporter des changements par rapport à ces faits, relativement à chacun d'entre nous. Par exemple :

- ❑ DES FAITS – (établis par la recherche ou l'expertise) pourraient être :<sup>34</sup>
  - 40-50% des familles dirigées par des femmes vivent en dessous du seuil de pauvreté ;
  - 15-20% des hommes adultes sont sans emploi
- ❑ DES VALEURS – (établies par les membres de la communauté, les acteurs ou les décideurs) pourraient affirmer que :
  - En général, les stratégies qui réduisent les niveaux de pauvreté des ménages dirigés par des femmes célibataires sont plus importantes que celles qui réduisent le taux de chômage des hommes.

L'état des lieux cherche à comprendre les faits incertitudes et hypothèse cachés. Il est important d'établir la différence autant que possible entre ces questions tout au long du processus, en vue d'éviter la confusion, les conflits et retards éventuels. Dans les étapes 5 et 6 nous procédons à l'identification des valeurs sur la base de faits - demander ce qui est plus important et pourquoi.

## Comment faire l'état des lieux

L'évaluation de la situation économique nécessite trois tâches principales :

**Tâche 1** : Faire la collecte et la revue des recherches et des analyses déjà effectuées.

**Tâche 2** : Créer un profil économique pour la localité.

**Tâche 3** : Faire des évaluations et des analyses :

- Enquête sur l'attitude des entreprises et des résidents de la localité (l'analyse des questions essentielles comprend une bonne perception des problèmes et des opportunités.)
- Analyse de la concurrence et de la collaboration ;
- Pertes économiques, marchés et analyse des marchés et de la chaîne de distribution) ;



<sup>34</sup> NB : les valeurs des experts peuvent influencer la représentation des faits ; par conséquent, comprendre les méthodes de recherche, les jugements et les affirmations des experts, est important.

- Analyse des questions de genre ;
- Evaluation du niveau de vie des populations ;
- Analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces)

Ces informations peuvent être collectées avec des détails variables et des méthodes différentes. L'idéal serait de compléter toutes les trois tâches. Mais, très souvent, compte tenu du temps et des contraintes liées aux ressources, il est nécessaire de se concentrer sur ce qui est possible (voir Etape 1 pour l'ampleur). Un point de départ possible pourrait être la tenue d'un atelier ou d'une réunion avec les acteurs et les experts principaux pour procéder à un premier état des lieux avec eux. Utilisant le cadre fourni dans cette section, de même que les outils fournis sur l'Etape 3 de la boîte d'outils, un atelier d'évaluation permettra de rassembler très rapidement les informations essentielles et d'identifier les principaux déficits et besoins en matières de données. Les informations ainsi regroupées pourront ensuite être utilisées pour lancer les étapes suivantes de l'analyse (voir Référence e cas 11).



### Présentation de cas 11 : Evaluation participative d'une situation, Hongrie

La ville de Nagykata, en Hongrie, était confrontée à un chômage endémique et à un manque de confiance vis-à-vis des autorités locales durant la période de transition de la Hongrie vers la démocratie, ainsi qu'à l'économie de marché dans les années 1990. Pour régler ces problèmes, un projet a été créé pour démocratiser la gestion de la ville et réaliser l'unité de vision de la localité. La première partie du projet devait être un plan de développement économique à la base. Il débuta par une campagne d'informations pour sensibiliser les populations sur le projet et obtenir un feedback des résidents. Tout d'abord, un document d'analyse de situation fut préparé et distribué à tous les ménages, aux organisations institutionnelles et aux organisations non-gouvernementales se trouvant dans la ville. Le document a également été publié dans le journal local. Deux questionnaires ont été ensuite distribués pour obtenir un feedback sur l'analyse de situation. Ce fut la première fois qu'on demandait aux habitants de la ville d'apporter leurs points de vue sur le processus de planification. Cela a été suivi par l'organisation d'une série de forums publics, ce qui aboutit à un formidable soutien public et à un engouement des populations pour le plan stratégique.

La ville était parvenue à fournir aux investisseurs potentiels un profil municipal amélioré incluant des données démographiques, socio-économiques et physiques. Une usine japonaise d'assemblage électronique finit par s'y délocaliser, de même que plusieurs autres entreprises moyennes, alors que les entreprises existantes ont connu une extension de leurs activités. Le taux de chômage est tombé de 25 pour cent en 1995 à 5 pour cent en 2002, la satisfaction des résidents par rapport à leurs autorités locales a augmenté, et la ville est devenue un modèle de développement économique pour la Hongrie. Une planification stratégique supplémentaire est en voie pour améliorer le tourisme, la protection de l'environnement et la gestion des déchets.

Source : *Le développement économique local à Nagykata, Hongrie* : [www.bestpractices.org](http://www.bestpractices.org)

## Collecte de données : Suggestions et défis

Tout le long de cette étape, le processus devrait profiter des meilleures informations disponibles en rapport avec les contraintes existantes au niveau des ressources. Il faut aussi faire attention 'au parti pris en matière de données' résultant de l'utilisation unique de données déjà disponibles pour prendre des décisions. Ces informations sont souvent disponibles pour l'économie formelle, laissant l'économie informelle et les autres groupes vulnérables en dehors du processus. Là où il n'existe pas de données tangibles, palpables (par exemple, le nombre d'emplois nets créés annuellement), il est possible d'utiliser des données qualitatives, ou des descriptions en vue d'intégrer des informations non quantifiables ou facilement accessibles. Par exemple, un index pourrait être créé suivant une échelle (élevé, moyen, faible) pourvu que chacune des données soit bien décrite (par exemple, élevé : excellente communication avec les autorités locales sur chaque enquête). Ne pas oublier les suggestions suivantes lors de la collecte des informations :

- ❑ La disponibilité des informations sera limitée par la disponibilité des ressources disponibles pour les collecter.
- ❑ Le fait de ne pas disposer de données complètes et détaillées ne devrait pas bloquer le processus.
- ❑ Un processus doit utiliser les meilleures informations disponibles, même si elles ne sont pas qualitatives.
- ❑ Des données relatives sont plus utiles à ce stade du processus que des données absolues (par exemple, si les données sont constantes et utiles en tant qu'indicateurs d'analyse comparative, on peut les utiliser pour prendre des décisions.)

Au moment de faire la collecte des données, se poser les questions suivantes :



- ❑ Quelles informations existe-t-il sur votre économie locale ?
- ❑ A quoi vont servir ces informations ?
- ❑ Permettront-elles de prendre des décisions ?
- ❑ Est-il possible d'obtenir un lot intéressant de données sans trop dépenser, par le biais d'un atelier ou d'une réunion avec des experts et des personnes qui s'y connaissent, et ensuite combler plus tard les vides au niveau des données (ou mieux encore, utiliser celles-ci comme première étape du processus participatif.) ?

**Avertissement:** Sans restrictions, la collecte de données pourrait s'allonger indéfiniment et dévorer tout un budget. Le fait de ne pas avoir des données complètes et détaillées ne devrait pas bloquer le processus. En fait, l'identification du déficit au niveau des données fondamentales permettant de procéder à une bonne analyse des conséquences possibles d'une stratégie de DEL, devrait à l'avenir, être au centre des efforts déployés pour la collecte de données.

## Tâche 1 : Passer en revue la recherche et l'analyse existantes

Avant de commencer l'état des lieux, faire un effort pour s'assurer que toutes les recherches et toute l'analyse passées et en cours sur le développement économique et social de la localité ont été rassemblées. Ceci aidera à initier le processus de collecte des informations; à fournir des perspectives alternatives sur la situation et à éviter de répéter un travail qui a été déjà effectué.

## Tâche 2: Créer un profil économique pour la localité.



Une compréhension précise de l'économie locale, de son histoire et de ses caractéristiques actuelles aidera à élaborer un plan réaliste et réalisable pour le développement économique. Le processus commence par la création d'un catalogue des bases de données économiques, sociales, environnementales et organisationnelles de la localité (voir Outil 3b). Dans certains cas, les informations nécessaires existent déjà et il suffit simplement de les collecter, de les récapituler ou de les mettre à jour.



### Documents de Formation - Lien 8

#### **Le Guide de l'ECOLOG – Volume 1: Assessing local economies and their Prospects**

Ressource de base pour la pratique du DEL, ce guide met l'accent sur l'Afrique et fournit une méthode de collecte d'informations de base sur l'économie, immédiatement utilisable par les décideurs politique. Il peut être téléchargé du site suivant:

<http://www.worldbank.org/urban/led/ecoloc.pdf>

Dans d'autres cas, une grande partie des données essentielles peuvent être collectées par le biais d'évaluations rapides (voir l'Outil 3b) Le travail sur le terrain effectué pour élaborer l'évaluation de l'économie locale est très important en ce qu'il permet de

rassembler des données importantes pouvant être utilisées tout au long du processus de planification pour renforcer la vision, pour faciliter la mise en place d'objectifs réalistes, pour élaborer des options stratégiques appropriées et créatives, et pour efficacement surveiller et mesurer la performance économique (voir Documents de Formation - Lien 8). Une bonne compréhension de ce phénomène nécessitera une collecte et une analyse plus exhaustive des données, mais il faut aussi être un très bon stratège en matière de recherche pour pouvoir économiser du temps et des ressources !

Le stade de collecte des informations donne aussi l'occasion d'impliquer le grand public. Beaucoup de méthodes et d'outils participatifs peuvent être utilisés, comme par exemple, l'évaluation des acteurs, les réunions locales, les groupes de discussion, les enquêtes, les interviews, ou sessions de quadrillage. Ceux-ci ont été abordés dans la Boîte d'Outils. Le fait d'aller vers les populations peut aussi être utile pour l'identification des acteurs qui peuvent être invités à être membres de comités de développement économique, de groupes de travail, de bureaux et de

comités de pilotage.

Les facteurs dont il faut tenir compte en faisant l'inventaire nécessaire à l'élaboration du profil de la localité doivent refléter les composantes d'une économie qui fonctionne, précisément le capital humain et social, le capital financier, le capital manufacturier et physique, et le capital naturel (voir Tableau 6). A l'intérieur de chacune de ces catégories, existent des données de base pour évaluer le bien-être économique, social et environnemental ; certaines d'entre elles ont été énumérées dans le Tableau 6. Pour chaque localité, l'accent et l'importance des facteurs suivants varieront. Ne pas oublier que ce cadre devrait fournir une base pour la collecte de données. Il ne faut pas trop vous en faire si vous ne disposez pas de toutes les informations ou des ressources pour les obtenir de façon professionnelle.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Pour l'utilisation des techniques d'analyse économique avancées voir : Hustedde, J. H. , Ron Shaffer et Glen Pulver, 1993.

**Tableau 6 : Utilisation des quatre types de capitaux pour élaborer un profil de DEL**

**1 : Capital humain et social**

Catégories	Aspects	Données de base
<b>Leadership, partenariat et organisation</b>	<b>Capacités et ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menées dans le cadre des Etapes 1-2- mise en route et participation des acteurs</li> </ul>
<b>Connaissances et informations</b>	<b>Affaires, les marchés Economique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questions sommaires liées au coût de démarrage et de fonctionnement des entreprises (frais d'autorisation, impôts, réglementation, tarifs de location, masse salariale, coûts fonciers)</li> <li>• Survol historique du développement de l'économie de la ville et de la localité.</li> <li>• Inventaire des entreprises et des services aux entreprises par secteur, type, taille, nombre d'employées, produits/services, ventes.</li> <li>• Estimation de la taille, des caractéristiques de l'économie informelle, de troc, non légale.</li> <li>• Liste des plus grands employeurs.</li> <li>• Identification des marchés primaires et des liens entre les producteurs existants.</li> <li>• Identification des fuites économiques majeures, par exemple, quand et pourquoi l'argent local quitte l'économie locale (les résidents quittent la collectivité pour acheter des marchandises, des biens ; les entreprises et les usines achètent des matériaux en dehors de la collectivité).</li> <li>• L'investissement étranger et le commerce.</li> <li>• Politique fiscale (par exemple les taux d'impôt foncier, juridictions et lignes de démarcation, la politique d'abattement, les exonérations.</li> <li>• Les impôts (ventes au niveau local, régional, impôts sur le revenu ou impôts sur les entreprises).</li> <li>• Coût de démarrage des entreprises (faire le résumé de quelques coûts de démarrage types, d'autorisation d'ouverture d'entreprises et le temps requis, le foncier, les impôts, les masses salariales, les tarifs de location)</li> </ul>
	<b>Qualité de la de vie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveaux de vie, coût de la vie</li> <li>• Patrimoine, culture, divertissements, services sociaux et infrastructures et ressources sanitaires.</li> <li>• Caractéristiques/atmosphère/identité locales spécifiques ayant une influence sur la qualité de la vie, retenant les populations, attirant de nouveaux résidents.</li> </ul>

Tableau 6: (suite)

<b>1 : Capital humain et social (suite)</b>		
<b>Catégories</b>	<b>Aspects</b>	<b>Données de base</b>
<b>Connaissances et informations</b>	<b>Démographique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveaux de pauvreté et de revenus (par exemple, cartographie de la pauvreté par district ou quartier)</li> <li>Population et taille des ménages, taux de croissance</li> <li>Age de la population, répartition par sexe et projections</li> <li>Mobilité : taux de migration (entrées, sorties)</li> </ul>
	<b>Ménage et famille</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taille des ménages et structure de la famille.</li> <li>Revenus des ménages</li> </ul>
<b>Connaissances, compétence et innovation</b>	<b>Niveau institutionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Institutions éducatives par taille, programmes, capacités de recherche.</li> <li>Ressources et services publics.</li> <li>Infrastructures dans le secteur des entreprises (formation en gestion, programmes d'assistance technique, associations/centres de formation en création d'entreprises, pépinières d'entreprises, congrès/foire commerciale)</li> <li>Institutions non gouvernementales et agences pourvoyeuses de services</li> <li>Programmes et opportunités existantes et pouvant appuyer les efforts de DEL</li> </ul>
	<b>Connaissances et expériences au niveau local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de l'esprit d'entreprise</li> <li>Cas de réussite et d'échec de projets de développement économiques local dans le passé (raisons des échecs, meilleures pratiques, fermetures d'entreprises, nouvelles ouvertures d'entreprises)</li> <li>Niveau de l'activité d'entreprise/ création de petites entreprises pour évaluer les capacités de la localité.</li> </ul>
	<b>Statistiques et données sur la main-d'œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux d'emplois / de chômage par sexe, âge, occupation</li> <li>Participation des travailleurs par sexe, âge, occupation, industrie</li> <li>Stabilité du travail, syndicalisme, conditions de travail</li> <li>Main d'œuvre par classification des qualifications, par éducation et par niveaux de formation</li> <li>Salaire minimum et salaires les plus courants pour différentes occupations.</li> </ul>
	<b>Genre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questions de genre liées à l'économie locale (par exemple, valorisation du travail non salarié, accès des femmes à des emplois bien rémunérés, et journée de travail triple)</li> <li>Opportunités d'emplois pour les femmes</li> <li>Obstacles à l'accès des femmes au marché du travail, niveau de participation, attentes sur le plan économique</li> </ul>



Tableau 6: (suite)

<b>2: Capital financier</b>		
<b>Catégories</b>	<b>Aspects</b>	<b>Données de base</b>
<b>Finances</b>	<b>Services financiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilité des services financiers (par exemple, la comptabilité, l'analyse financière, les informations sur les impôts, l'évaluation foncière, etc.).</li> </ul>
	<b>Accès aux financements (crédit)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilité de financements pour la création et l'expansion des entreprises (sources : programmes publics, banques, autres bailleurs, capital risque, capital local, programmes de micro-crédit, etc.).</li> </ul>
	<b>Budgets de l'administration locale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provenant des impôts locaux, frais de services, paiements de transfert, subvention</li> </ul>

<b>3: Infrastructures, Technologie et Capital physique</b>		
<b>Catégories</b>	<b>Aspects</b>	<b>Données de base</b>
<b>Technologie, machines, outils, usines</b>	<b>Etat des installations physiques</b>	Evaluation des usines, des installations et de la technologie d'entreprise
<b>Emplacement</b>	<b>Implications géographiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Position géographique par rapport aux marchés régionaux, aux principaux centres urbains, aux liaisons en matière de transport</li> </ul>
<b>Patrimoine Bâti</b>	<b>Données applicables aux bâtiments et à l'utilisation des terres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventaire des bâtiments non résidentiels (âge, taille, disponibilité, tarifs de location)</li> <li>• Inventaire des bâtiments à usage d'habitation, taux de disponibilité et de non occupation, tarifs de location</li> <li>• Inventaire du patrimoine foncier : disponibilité, zonage/utilisation, statut</li> </ul>
<b>Infrastructures</b>	<b>Qualité et disponibilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité et disponibilité de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communications, télécommunications</li> <li>- Infrastructures utilitaires (eau, eaux de ruissellement, égouts, gaz)</li> <li>- Infrastructures énergétiques (capacité, fiabilité, coût).</li> <li>- Systèmes de gestion des déchets.</li> <li>- infrastructures de transport (principales routes, autoroutes, accès au chemin de fer, ports, aéroports, services d'autobus, services de transports poids lourds, services de fret).</li> </ul> </li> </ul>

Tableau 6: (suite)

<b>4 : Capital Naturel</b>		
<b>Catégories</b>	<b>Aspects</b>	<b>Données de base</b>
<b>Ressources</b>	<b>Ressources primaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mines, forêts, capital foncier, eau, air</li> </ul>
<b>Systèmes vivants</b>	<b>Traitement des ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Types, quantités et marchés</li> </ul>
	<b>Qualité de la vie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Climat, topographie</li> </ul>
<b>Services pour la protection des écosystèmes</b>	<b>Esthétique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources naturelles et scéniques</li> </ul>
	<b>Appui économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lutte contre les inondations (par exemple, collines boisées, traitement et recyclage des déchets, absorption de la pollution et purification, gestion des sols).</li> </ul>

### Tâche 3 : Mener des évaluations et des analyses



Un grand nombre de types d'analyse aident à mettre en oeuvre la stratégie de développement économique local, parmi lesquels figurent les suivantes :

- ❑ Enquête auprès des entreprises et sur l'attitude des résidents (voir Outils 3b-c) ;
- ❑ Analyse de la concurrence et de la collaboration (voir Outil 3d) ;
- ❑ Fuites économiques, analyse des marchés et de la chaîne de distribution (voir Outil 3 e) ;
- ❑ Analyse de genre (voir Outil 3g) ;
- ❑ Analyse FFOM (voir Outil 3i).

Au minimum, comprendre les problèmes et les opportunités de la collectivité, de même que les marchés et les relations de marché (par exemple, qui achète à qui, quand le capital quitte l'économie locale et comment est intégrée l'économie locale dans l'économie régionale) permet d'avoir les informations nécessaires pour l'élaboration d'une stratégie de DEL. L'intervention d'experts pourrait s'avérer nécessaire pour pouvoir interpréter les données et les rendre utiles aux prises de décisions du groupe.



#### Cas de référence 12 : Analyse d'une économie municipale, Colombie

La ville de Cali en Colombie a commencé à élaborer une stratégie économique après avoir connu une récession économique dans les années 90. Elle a initié un processus de planification économique, puis recueilli et réparti les informations pertinentes sur l'économie locale en cinq rubriques : (le rapport est disponible à l'adresse Internet ci-dessous) :

- ❑ La première rubrique contient un examen global de l'économie de Cali et précise les données ainsi que le contexte de base.
- ❑ La deuxième rubrique couvre de façon plus détaillée les chiffres des rendements et de l'emploi dans les principaux secteurs économiques.
- ❑ La troisième rubrique présente une analyse des exportations, comme élément principal servant à identifier ce qui pourrait être l'avenir économique de la ville et à comprendre les avantages « distinctifs » de la ville.
- ❑ La quatrième rubrique s'intéresse aux infrastructures sociales et physiques comme éléments facilitant l'économie de la ville.
- ❑ La dernière rubrique rassemble tous les éléments étudiés pouvant servir à tracer le cadre d'une stratégie pour promouvoir et appuyer les principaux secteurs de croissance et faciliter le déclin de ceux en décroissance.

Pour consulter l'intégralité du rapport économique, visitez le site : [http://www.worldbank.org/urban/led/cali\\_ch3\\_economy.pdf](http://www.worldbank.org/urban/led/cali_ch3_economy.pdf)

Le groupe des acteurs pourrait au commencement vouloir conduire des évaluations et des analyses comme exercices d'atelier. Cela donne aux participants l'occasion de réfléchir sur le niveau actuel du développement économique et d'évaluer la force de l'économie de la collectivité. Peut-être l'évaluation la plus intuitive, la plus utile et la plus importante, est l'analyse FFOM. Une analyse FFOM cherche à identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (FFOM) se rapportant à une collectivité.

Une analyse FFOM peut être utilisée comme moyen rapide et simple de recueillir des informations fournies par des participants à un atelier et/ou par des experts. Les participants à un atelier peuvent l'effectuer comme première évaluation de la collectivité, qui permet d'identifier les priorités de collecte des informations ou de récapituler les données rassemblées en tant qu'éléments provenant d'autres analyses plus sophistiquées. L'inventaire économique local et l'analyse FFOM se prêtent bien aux processus participatifs impliquant des animateurs et constituent ainsi de bonnes options pour la contribution des principaux acteurs et de résidents locaux. L'analyse FFOM est étudiée plus en détail à la fin de cette section.

### *Enquête auprès des entreprises et sur l'attitude des habitants de la collectivité*

Examiner le secteur des entreprises et interroger les résidents au sujet de la situation économique peuvent fournir des informations utiles. Une méthodologie simple d'enquête pourrait être mise au point en combinant l'outil d'évaluation de la collectivité, l'enquête auprès des entreprises (outil 3b-c) et l'outil FFOM (outil 3i). Ceux-ci devraient fournir une large perception des questions clés, des problèmes et des opportunités d'un point de vue local. Les informations collectées devraient alors être intégrées dans le processus plus structuré des parties prenantes pour une analyse plus poussée.



### *Analyse de la concurrence et de la collaboration*

Comme indiqué plus haut, la compréhension des avantages concurrentiels relatifs et des opportunités de collaboration de la collectivité exige que l'on examine les municipalités ou les communautés voisines se trouvant dans la même zone métropolitaine ou région. Examiner les zones en dehors de la collectivité locale, qui lui sont identiques en termes de taille ou du point de vue de leur fonction économique, peut aussi permettre de comprendre l'environnement concurrentiel dans lequel la collectivité évolue. Cela constitue un moyen d'identifier les opportunités pour le développement économique complémentaire ou coopératif entre communautés. Chercher des opportunités de collaboration régionale peut aider à aborder les questions locales plus efficacement et à accroître la compétitivité au niveau national et mondial. L'Outil 3d peut permettre de mener une analyse simple de la concurrence et de collaboration.



- ❑ Quelles autres collectivités ou divisions administratives dans la région ont l'impact le plus significatif sur votre communauté ?
- ❑ Quelles autres collectivités ou divisions administratives considérez-vous comme concurrentes ou collaboratrices au plan économique ? Pourquoi ?



- ❑ Comment mesurez-vous l'é étroitesse des relations avec ces collectivités (communication, transport, marchés) ?
- ❑ Quelles opportunités sont disponibles pour améliorer ces relations ?
- ❑ Quels sont les secteurs d'intérêt économique commun ?
- ❑ Quelles sont les opportunités de travailler ensemble afin de promouvoir les intérêts économiques communs ?
- ❑ Quels sont vos avantages concurrentiels sur ces autres communautés locales ou juridictions ?
- ❑ Si vous voyez que votre collectivité concurrence d'autres dans la région, cette relation peut-elle être transformée en collaboration pour être plus compétitif au niveau national et international ?

*Analyse des fuites économiques, des marchés, et de la chaîne d'approvisionnement (secteurs essentiels contre secteurs non essentiels)*

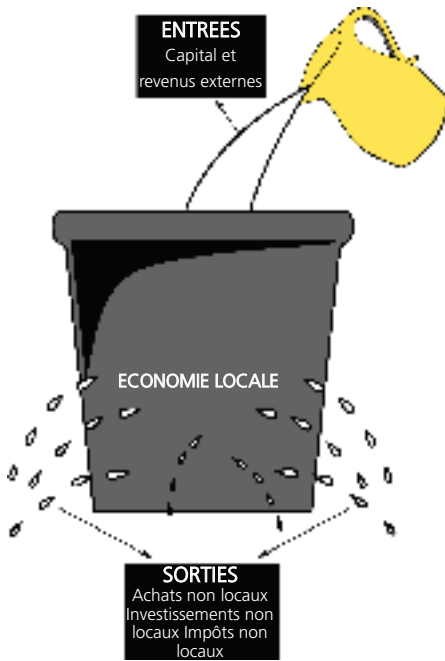
La façon dont les secteurs essentiels et non essentiels influencent les revenus, l'augmentation des emplois et les fuites économiques dans le fonctionnement d'un système de marché représentent un concept fondamental de développement économique. L'argent est introduit dans l'économie par des activités économiques menées par les secteurs essentiels. Les activités des secteurs essentiels sont les activités commerciales dont les biens et services sont consommés par des non-résidents de la collectivité. Une fois que cet argent est attiré dans la collectivité, il est de l'intérêt de celle-ci de faire en sorte qu'il continue à circuler localement. Pour ce faire, il faut créer des activités économiques dérivées, dans le secteur non essentiel dont les biens et services sont consommés par les habitants de la collectivité. Plus le secteur non essentiel est développé, plus les avantages économiques locaux sont substantiels. Le fait d'assurer la circulation de l'argent au niveau local par le développement du secteur non essentiel est connu sous le nom d'« effet multiplicateur ». Plus le multiplicateur est faible, plus tôt l'argent quitte la collectivité, ce qui réduit les emplois et les revenus (pour un aperçu simple, voir la Figure 9 et l'exemple 2 ci-après).

Par conséquent, une stratégie de DEL devrait tenir compte de trois types d'opportunités économiques :

1. Eviter la fuite des capitaux (Eviter d'importer des biens étrangers s'ils sont disponibles dans la collectivité, par exemple, Action 6 : Approvisionnements locaux / programmes « Consommer local » et Action 21 : coopératives financières).
2. Chercher des opportunités pour attirer de l'argent dans l'économie locale (par exemple, le commerce équitable, l'agriculture, le secteur manufacturier, le tourisme. Voir action 29 : Tourisme durable).



**Figure 9 : Maintenir « le seau » plein : endiguer les fuites et attirer de l'argent.**



ENTREES D'ARGENT L'argent entre quand	SORTIES D'ARGENT L'argent sort quand
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les entreprises locales vendent leurs produits à des clients en dehors de la communauté (exportations).</li> <li>2. les agences de l'administration locale ou les citoyens apportent des financements provenant de sources extérieures</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les entreprises locales s'approvisionnent à partir de sources extérieures</li> <li>2. Les ménages locaux sortent de la ville pour acheter des marchandises, des biens et services</li> <li>3. Les employés de la collectivité paient leurs impôts à un niveau plus élevé de l'administration</li> <li>4. Les habitants de la collectivité investissent leur argent dans des entreprises extérieures au lieu d'investir dans les opportunités locales.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quelles opportunités existe-t-il pour attirer davantage de capitaux et de revenus dans l'économie locale ?</li> <li>2. Quelles sont les opportunités disponibles pour maintenir plus de capitaux et de revenus dans l'économie locale (endiguement des fuites) ?</li> <li>3. Quelles opportunités existe-t-il pour appuyer et diversifier les entreprises locales dans le cadre des activités économiques existantes ?</li> </ol>	

3. Chercher des opportunités pour faire circuler l'argent dans le système de l'économie locale (voir Actions 10 à 13 : nouveaux programmes de formation pour les entreprises existantes, programmes pour maintenir les touristes dans la ville le plus longtemps possible, stratégies visant à offrir aux touristes plus d'opportunités pour dépenser plus d'argent durant leur séjour dans la ville).

Ces opportunités sont identifiées par l'analyse de la chaîne d'approvisionnement ainsi que par le biais de l'analyse des marchés et de l'économie (voir Outil 3e). En réfléchissant sur les questions ci-dessus mentionnées, une collectivité peut commencer à identifier les meilleures opportunités disponibles pour améliorer l'économie locale<sup>36</sup>



**Documents de Formation : lien 9**

**Analyse de la chaîne des valeurs mondiale**

L'analyse de la CVM. permet de comprendre de manière directe, les interactions dans les affaires au niveau local et par rapport à l'économie mondiale, y compris l'économie informelle et les questions de gouvernance. Deux documents utiles sont offertes gratuitement :

Manuel pour la Recherche de la Séquence des Valeurs, voir : [www.ids.ac.uk/ids/global/valchn](http://www.ids.ac.uk/ids/global/valchn)

Manuel pour la Recherche de la Séquence des Valeurs sur les travailleurs locaux de l'industrie de l'habillement, voir : [www.ids.ac.uk/ids/global/weigo.html](http://www.ids.ac.uk/ids/global/weigo.html)

<sup>36</sup> La localité pourrait décider d'avoir une conduite professionnelle, une analyse plus avancée

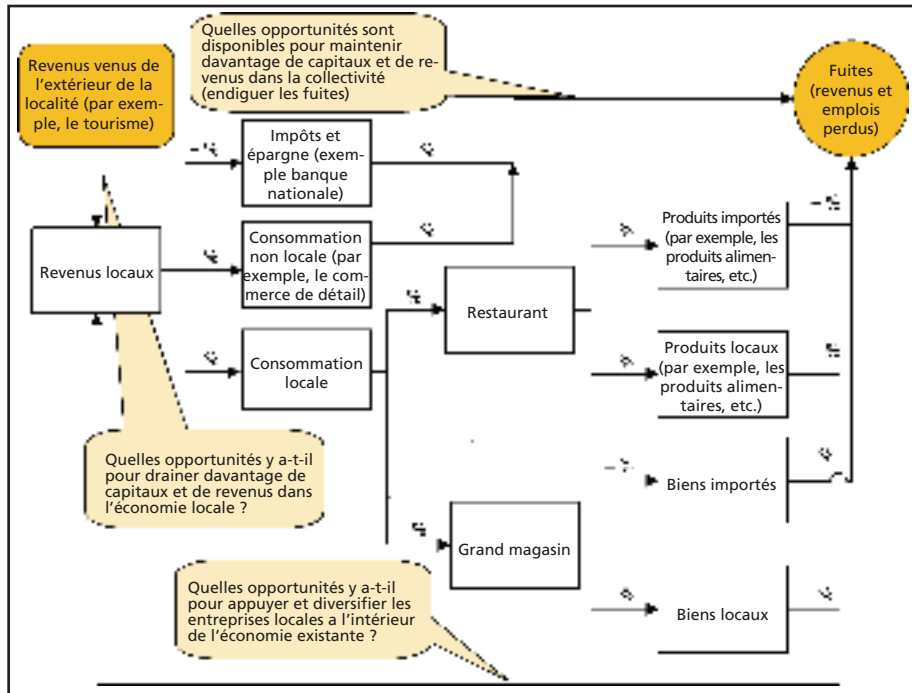


- ❑ Qu'est-ce que les résidents locaux achètent hors de la collectivité? Pourquoi?
- ❑ Existe-t-il des opportunités d'offrir aux habitants l'occasion de dépenser plus d'argent à l'intérieur de la collectivité ? Que faut-il faire pour y parvenir ?
- ❑ Qu'est-ce que les entreprises locales achètent-elles de l'extérieur de la collectivité ?
- ❑ Pourquoi ces achats ne sont-ils pas faits dans la collectivité (manque de capitaux : ressources naturelles, qualifications, financement, autres) ?
- ❑ Existe-t-il des opportunités de création d'entreprises dans la collectivité pour fournir à des entreprises locales les produits et les services qu'elles sont maintenant obligées d'importer ?
- ❑ Que faut-il faire dans ce sens ?
- ❑ La collectivité pourrait-elle attirer des entreprises si elle ne peut pas les développer de l'intérieur ? Comment ?
- ❑ Existe-t-il des opportunités d'installer une banque locale ou une mutuelle de crédit qui fera des investissements locaux ?
- ❑ Pouvez-vous penser à d'autres moyens de maintenir les revenus à l'intérieur de la collectivité ?
- ❑ Après avoir examiné les marchés primaires et les liens qui s'offrent aux producteurs existants, quelles opportunités existe-t-il pour développer les marchés existants au bénéfice des producteurs locaux ?
- ❑ Où sont situés ces autres marchés?
- ❑ Comment y accéder?
- ❑ Quelles liens doivent être rendues plus efficaces pour les marchés existants et les marchés potentiels (par exemple, modernisation des infrastructures) ?
- ❑ Quelles opportunités existent pour davantage d'intégration dans l'économie régionale ?



L'autre aspect dont il convient de tenir compte, c'est de créer de nouveaux marchés pour les biens et services que la collectivité est en mesure de produire et de voir si la collectivité dispose d'avantages concurrentiels en approvisionnant ces marchés. En identifiant de nouveaux marchés pour l'écoulement des biens et services de la collectivité, les entreprises existantes peuvent prospérer. Par exemple, s'il existe une certaine demande dans un secteur donné, alors de nouvelles opportunités comme « la Stratégie des Grappes » (Action 16, Grappes) pourraient être envisagées. Aussi, si une collectivité est en train de perdre du capital financier parce qu'il n'y existe aucune banque, une Union de crédit pourrait-elle être envisagée (Action 24 : le Micro-crédit ; Action 21 : Coopératives ; Action 25 : Monnaie locale). Les questions qui peuvent être posées en menant une telle analyse ont trait à d'autres analyses, entre autres, celles décrites ci-après :

## Exemple 2 : Le Diagramme des entrées /sorties d'une économie simple



### Analyse genre<sup>37</sup>

Il est également conseillé de mener une analyse genre formelle dans le cadre de l'état des lieux. Il est important de mettre l'accent sur les femmes en ce qui concerne le DEL, parce qu'elles jouent un rôle de plus en plus important dans l'économie de marché tout en étant confrontées à des défis tout à fait particuliers. Il est suggéré que le plan de DEL s'intéresse aux recherches indiquant que les femmes sont plus vulnérables à l'exploitation, sexuelle ou autre, dans leur lieu de travail ; manquent souvent de confiance en soi, ce qui peut les empêcher d'accéder à des emplois mieux rémunérés ou freiner l'expansion de leurs affaires ; n'ont pas un accès au financement, à l'éducation et à la formation professionnelle. Les questions essentielles qu'il faut intégrer dans une analyse genre et une description de la manière dont l'on doit mener une analyse du DEL (voir Outil 3g) sont présentées ci-dessous.

### Analyse genre : Questions essentielles

- ❑ Les femmes ont-elle été invitées à participer au processus de DEL ?
- ❑ Comment les femmes peuvent-elles être encouragées à participer, en dépit de leur position traditionnellement domestique et subalterne ?
- ❑ Les organisations partenaires sont-elles intéressées, disposées et capables d'intégrer les femmes dans le DEL ?
- ❑ Quelle sera la capacité d'organisation des femmes quand elles seront impliquées ?
- ❑ Quels sont les défis les plus significatifs auxquels les femmes sont confrontées dans l'économie locale ? (par exemple, éducation



<sup>37</sup> Adapté de l'agence canadienne pour le développement international: <http://www.acdi-cida.gc.ca/equality>



ou formation appropriée, accès plus réduit et contrôle sur les garanties ainsi que les marchés financiers et des capitaux, responsabilité au niveau du ménage et de protection des enfants)?

- ❑ Les femmes ont-elles été consultées sur les problèmes et les défis qu'une initiative de DEL à aborder ? Comment seront-elles impliquées dans l'élaboration de la « solution »?
- ❑ À quelles pratiques discriminatoires les femmes font-elles face dans leur lieu de travail ? (en se référant au codes du travail et à la réglementation sur le plan international et nationaux tels que la salubrité et la sécurité, le droit de s'organiser, la protection contre le harcèlement sexuel.)
- ❑ Y a-t-il des règlements et des politiques (par exemple, lois fiscales) qui comportent des dispositions discriminatoires contre des femmes?
- ❑ Existe-t-il des réglementations et des politiques (par exemple, les lois fiscales) qui comportent des dispositions discriminatoires contre les femmes?
- ❑ Existe-t-il des attitudes et des croyances qui pourraient constituer des barrières contre les femmes dans le secteur privé ?
- ❑ Dans l'économie informelle ?
- ❑ Les femmes auront-elles un accès égal (c.-à-d., accru) et un contrôle équitable sur les facteurs de production (particulièrement la terre, le capital et le crédit), la transformation et la vente des produits ?
- ❑ Y aura-t-il plus d'avantages de formation qualifiante et d'opportunités de développement professionnel, de formation continue et d'accession à des postes de direction pour les femmes ?

### *Analyse genre : Volets clés*

- ❑ Employez les processus participatifs et intégrez un large éventail d'acteurs féminins et masculins au niveau public et de la société civile, y compris les organisations de femmes, ainsi que les experts/défenseurs de l'égalité des sexes.
- ❑ Essayez de bien comprendre les relations de genre, la division du travail entre les hommes et les femmes (qui effectue quel travail ?), qui a accès aux ressources et qui les contrôle.
- ❑ Intégrez le travail domestique et bénévole dans le profil du marché du travail. Identifiez les manières dont les femmes et les hommes contribuent à la fois à l'économie, à la vie au sein de leur famille et de leur société.
- ❑ Identifiez les barrières à la participation et à la productivité des femmes (aux niveaux social, économique, juridique, politique, culturel, etc.).
- ❑ Essayez de comprendre les besoins et les intérêts des femmes et identifiez les opportunités de soutenir ces deux éléments.
- ❑ Tenez en compte l'impact différentiel d'une initiative donnée sur les hommes et les femmes, et identifiez les conséquences auxquelles il faut faire face.
- ❑ Établissez les données de base, procurez-vous des données ventilées par sexe (hommes/femmes), définissez des cibles .

quantifiables et identifiez les résultats prévus ainsi que les indicateurs.

- ❑ Décrivez sommairement les risques prévus.

### Analyse FFOM

L'analyse FFOM est peut-être l'élément le plus important de la phase d'évaluation. Une analyse FFOM cherche à identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (FFOM) de la collectivité locale. Elle peut être menée par le biais d'une enquête ou d'un atelier structuré avec le groupe d'acteurs (voir l'Outil 3i). Les participants à un atelier peuvent le mener comme évaluation initiale de la collectivité qui leur permet d'identifier les priorités de collecte de l'information et/ou de récapituler les données recueillies dans le cadre d'autres analyses plus complexes.



En entreprenant l'analyse FFOM, définissez le cadre de l'évaluation en employant les catégories connues des acteurs et déjà utilisées dans le processus de collecte de l'information (c.-à-d., le capital humain et social, le capital financier, le capital manufacturier et physique et le capital naturel). Comme chaque catégorie est systématiquement examinée, identifiez les forces et les opportunités connexes capitalisant sur ces forces pour se développer davantage ; les faiblesses et les opportunités connexes d'amélioration et de développement, ainsi que les menaces, ou les forces qui menacent les ressources, les valeurs et les opportunités de la collectivité. Si la grande quantité de données disponibles crée l'incertitude au sujet des faits qui méritent ou non l'attention, appliquez la règle suivante : Vous voulez connaître les forces et les faiblesses internes qui aideront ou gêneront la collectivité au fur et à mesure qu'elle rencontrera des opportunités et des menaces externes.

Par exemple, dans les villes où les activités économiques sont fortement exposées à la mondialisation -par le commerce, par exemple- les facteurs externes et les variables macro-économiques sont extrêmement importants. Dans ces cas, le pouvoir de décision affectant les principaux facteurs externes et les conditions macro-économiques se situe en dehors des centres de décision locaux. Par conséquent, il est à espérer que ces collectivités gagneraient beaucoup à reconnaître les menaces qui pèsent sur elles et les opportunités qui s'offrent à elles, tout en se concentrant sur les forces et les faiblesses qui sont du ressort des autorités locales et de leurs partenaires.

### *Pour identifier les forces et les faiblesses*

Dans chaque catégorie organisée pour la collecte de données (par exemple, naturelles, humaines/sociales, physiques et financières), identifiez les forces et les faiblesses dans la localité qui sont liées au développement économique.

#### *Les Forces*

- ❑ Quelles sont les ressources les plus fortes de la localité (naturelles, sociales/culturelles, humaines/sociales, financières)?
- ❑ Quelles sont les opportunités économiques primaires de la

localité ?

- ❑ Avec l'appui, la promotion ou l'investissement, quelles ressources peuvent devenir des forces ?
- ❑ Quels organisations, institutions et individus forment la société civile dans de la localité ?

### *Faiblesses*



- ❑ Quelles sont les plus grandes faiblesses et problèmes de la collectivité ?
- ❑ (Pensez de nouveau à ce qui a déclenché le processus de planification.)
- ❑ Quelles sont les barrières (handicaps) qui peuvent limiter le développement économique (par exemple, personnel non formé, manque d'infrastructures, dépendance excessive vis-à-vis de l'administration locale, faiblesse du pouvoir au niveau local) ?
- ❑ À quels problèmes les entreprises sont-elles confrontées en travaillant avec l'administration locale et autres niveaux de l'administration ?
- ❑ Quels sont les besoins et les contraintes qui entravent la réussite des initiatives développement des entreprises et de l'économie (par exemple, besoin de recyclage, faible expérience en gestion) ?
- ❑ Existe-t-il des facteurs environnementaux (par exemple, la pollution) qui influent négativement sur la santé de la communauté, réduisant ainsi la qualité de vie, l'attractivité de la collectivité et la productivité des travailleurs ?

### *Pour identifier les opportunités et les menaces*

Les opportunités sont les forces majeures qui se trouvent en dehors de la collectivité, présentement et à l'avenir, et qui influenceront les actions en son sein. Les menaces sont des forces se trouvant en dehors de la collectivité et qui menacent les ressources, les opportunités, ou les valeurs de celle-ci. Le but de cette analyse est d'identifier la nature du changement, afin d'en tirer profit tout en empêchant, atténuant ou minimisant les impacts négatifs potentiels.

Les opportunités et les menaces pourraient provenir de forces sociales, politiques ou technologiques et impliquer un changement de préférences dans le marché. Elles pourraient également découler de changements intervenus dans la réglementation publique. Celle-ci et d'autres aspects externes doivent être passés en revue.

### *Opportunités*



- ❑ Quelles sont les opportunités de minimisation, d'amélioration ou d'appui aux forces existantes qui ont été identifiées?
- ❑ Quels améliorations ou appui pourraient aider à faire face aux faiblesses identifiées?
- ❑ Quelles opportunités externes à la collectivité peuvent être identifiées pour chaque catégorie ?



### Menaces

- ❑ Qu'est-ce qui menace les forces identifiées ?
- ❑ Qu'est-ce qui menace la viabilité des opportunités identifiées ?
- ❑ Quelles faiblesses menacent de s'aggraver et dans quelles circonstances ?

*Environnement des politiques économiques internationales, régionales et locales.*

*Dans notre monde qui se mondialise et s'urbanise rapidement, il est de plus en plus important d'examiner l'environnement des politiques économiques aux niveaux international, régional et local au sein duquel fonctionne l'économie locale. Par exemple, les politiques de libre-échange, les flux de l'aide internationale et la disponibilité des transferts effectués par l'administration produisent ensemble un impact direct sur les activités au niveau local.*

Type de changement Ou de tendance	Exemples	Impact au niveau local
Larges tendances sociales, démographiques, politiques ou économiques extérieures	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilité politique grandissante</li> <li>• Dette publique croissante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hésitation dans l'investissement local</li> <li>• Baisse du financement des collectivités locales</li> </ul>
Politiques extérieures (Internationales, nationales, régionales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques introduites dans le domaine de l'environnement naturel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'application au niveau local des politiques et nettoyage industriel</li> <li>• Délocalisation de l'industrie</li> </ul>
Tendances extérieures du marché par secteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance du secteur des services, déclin du secteur manufacturier</li> <li>• Blocs commerciaux et accords de libre-échange</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailleurs locaux nécessitant le renforcement de leurs capacités pour être compétitifs</li> <li>• Besoin de devenir efficace et d'injection de capital dans l'industrie locale.</li> </ul>
Changements structurels externes dans le domaine de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation des taux du travail temporaire et du chômage</li> </ul>	Développement de l'économie informelle

Ces principales tendances ou changements devraient être documentés dans la rubrique Opportunités et Menaces de l'analyse FFOM et présentés en tant que variables contextuelles importantes qui doivent être prises en considération à chaque étape du processus de planification.

### Résumez les questions stratégiques principales

Puisque l'analyse FFOM fournit une évaluation récapitulative, assurez-vous également que les questions soulevées figurent en priorité parmi les questions les plus importantes pour la collectivité. Souvent, les cinq à sept questions les plus cruciales sont identifiées comme sommaire final des FFOM (voir cas de référence 13).



## Cas de référence 13 : Analyse FFOM, la Municipalité de Viti, au Kosovo

Avec le soutien de la Banque mondiale et de la Fondation Soros, la Municipalité de Viti a débuté la conception et la mise en œuvre d'une stratégie de développement économique local. L'analyse FFOM ci-dessous procède de cette stratégie.

Facteurs	Internes	Externes
<p><b>POSITIFS</b></p>	<p><b>Forces</b></p> <p>Caractéristiques positifs ou avantages :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Position géographique et climat avorables</li> <li>• Terres arables fertiles</li> <li>• Proximité avec la frontière</li> <li>• Conseil municipal ouvert aux affaires</li> <li>• Abondante fourniture en eau à partir de la rivière Morava e Binqës</li> </ul>	<p><b>Opportunités</b></p> <p>Facteurs pouvant améliorer, renforcer le développement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence de la communauté internationale.</li> <li>• Fourniture des minerais locaux et potentiel de développement de l'industrie extractive</li> <li>• Des zones boisées offrant de la matière première abordable pour la construction et l'industrie de transformation du bois</li> <li>• Sources d'eau</li> <li>• Des travailleurs jeunes et raisonnablement éduqués</li> <li>• Utilisation du capital financier et de l'expérience des affaires</li> <li>• Programme pour la Diaspora</li> <li>• Privatisation de quelques entreprises à vocation sociale//</li> <li>• Proximité avec la frontière et possibilité de commerce</li> <li>• Développement de l'industrie touristique</li> </ul>

## Cas de référence 13 (suite)

<b>NÉGATIFS</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Menaces</b>
	<p>Caractéristiques négatives ou dés-avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre institutionnel de développement économique local faible</li> <li>• Manque de coopération entre le conseil municipal et le secteur des affaires</li> <li>• Faiblesse des infrastructures physiques</li> <li>• Manque de système fiable d'approvisionnement et de distribution de l'électricité</li> <li>• Collecte des ordures non fonctionnelle</li> <li>• Statut opaque de la propriété foncière et des droits de propriété</li> <li>• Promotion immobilière non planifiée découlant d'un manque de contrôle sur l'aménagement/ le zonage</li> <li>• Manque d'institutions financières efficaces.</li> <li>• Processus de privatisation trop lent</li> </ul>	<p>Facteurs et situations qui peuvent bloquer le développement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Refus de réorganiser l'administration municipale</li> <li>• Instabilité politique et statut pas clair du Kosovo</li> <li>• Collaboration inefficace entre la municipalité et l'administration centrale</li> <li>• Manque de coordination dans les programmes des bailleurs</li> <li>• Manque d'infrastructures judiciaires et ambiguïté des droits de la propriété</li> <li>• Connaissances et expérience de la communauté des affaires insuffisante pour évoluer dans un système d'économie de marché</li> <li>• Concurrence déloyale contre les producteurs locaux à cause de la zone frontalière et de l'existence de municipalités voisines plus développées</li> <li>• Emigration de travailleurs qualifiés.</li> </ul>

Source : Municipality of Viti Strategy for Municipal Economic Development (2003-2006) .<sup>38</sup>  
 D'autres exemples d'analyses de FFOM dans le cadre d'une série de stratégies de DEL achevées peuvent être trouvés sur le site de la Banque mondiale consacrée au DEL .<sup>39</sup>

### Check-list pour la révision de l'étape 3 sur Etat des lieux

1. Rassembler, compiler et analyser les données pour chaque catégorie de ressource de l'analyse :
  - Capital humain/social
  - Capital financier
  - Capital manufacturier/physique
  - Capital naturel
2. Examiner l'impact des tendances externes sur ces ressources
3. Passer en revue et identifier les déficits d'information et prendre des mesures pour collecter davantage de données s'il existe des catégories qui ont besoin de mise à jour/d'analyse supplémentaire
4. S'organiser pour collecter toutes les informations requises (données, enquêtes, processus public).
5. Récapituler l'information.
6. Comparer avec d'autres communautés similaires.
7. Mener une analyse FFOM- se référer aux quatre types de capitaux et aux tendances externes déjà mentionnés.
8. Identifier les questions stratégiques essentielles pour le développement économique.
9. Parvenir à un consensus autour de ces questions essentielles.

<sup>38</sup> L'intégralité de l'ouvrage Municipality of Viti Strategy for Municipal Economic Development (2003-2006) est disponible au site Internet de DELTA à l'adresse : <http://www.deltakosova.org/>

<sup>39</sup> Site Web de la Banque mondiale pour le Développement économique local : <http://www.worldbank.org/urban/led/>

### Étape 3 : Etat des lieux à Horezu

Un contrat a été signé avec une équipe d'experts dirigée par un professeur d'université du Département d'Aménagement Urbain de l'Université d'Architecture et d'Aménagement Urbain de Bucarest pour travailler avec la FPDL et la ville de Horezu en vue d'évaluer la situation sur le terrain. L'équipe a réalisé les tâches 1 à 3 ci-dessous. Cependant, à cause de contraintes liées aux ressources, aucune analyse des fuites économiques, des marchés et de la chaîne d'approvisionnements n'a été menée, encore moins une analyse genre ou une évaluation des moyens de subsistance. Les résultats ont été compilés dans un rapport et partagés avant la conférence de planification avec les membres du Groupe de Partenariat. Un résumé des résultats a été également présenté le premier jour de la conférence de planification pour camper le contexte.

*Tâche 1: Rassemblez et passez en revue les résultats des recherches et de l'analyse déjà effectuées*

La collecte des données est la première étape d'une analyse visant à aider les collectivités locales à élaborer des stratégies de développement économique local de manière participative. A part l'accès aux données et aux documents au niveau des différents établissements publics, la collecte de données a été „planifiée en tant que processus participatif pour impliquer les membres de la Communauté en sollicitant leurs idées et perceptions sur les problèmes et opportunités de leur ville.

*Tâche 2 : Créez un profil économique de la collectivité.*

*Tâche 3 : Menez des évaluations et analyses*

L'analyse identifiée dans la Boîte à Outils n'a pas été entièrement utilisée. Cependant, des enquêtes ont été menées, de même qu'une analyse de la concurrence et des FFOM. L'enquête auprès des entreprises et sur l'attitude des résidents de la collectivité a identifié des questions fondamentales, y compris les problèmes et les opportunités perçues. L'Outil 3c de la Boîte à Outils a été adaptée à partir de cette enquête. L'analyse de la concurrence et de la collaboration a permis d'identifier les principaux acteurs de l'économie et les marchés. Tout le travail a été récapitulé dans une analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) et un sommaire est présenté ci-dessous. Une analyse des fuites économiques, des marchés et de la chaîne d'approvisionnements n'a pas été menée, mais elle a été intégrée dans le cadre de la Stratégie de mise en oeuvre comme déficit d'information cruciale à combler.



**Etude de cas:  
Horezu, Roumanie**

### Étape 3: (suite)

#### Ressources humaines et sociales : Exemple tiré de l'analyse FFOM de Horezu

Forces	Faiblesses
Une image positive et connue au niveau national	Manque d'articles de promotion de la ville
Centre-ville avec services intercommunaux	La ville présente un aspect général peu attrayant (propreté, aspect extérieur des maisons, fleurs, manques d'infrastructures publiques)
Centre commercial - marché hebdomadaire	Manque d'activités économiques à forte valeur ajoutée
Centres commerciaux en assez bon état	Absence d'études de marché pour la capitalisation des ressources locales
Une main-d'œuvre stable	Manque d'activités à la fois économiques et à forte valeur ajoutée
L'existence d'un Bureau Local de l'Emploi	Manque de débouchés/d'opportunités d'emplois pour certaines catégories (par exemple, les jeunes ou les personnes handicapées)
Aliments traditionnels/spécifiques : lait caillé, lait aigre, confiserie :	Faible productivité des vergers
Vergers écologiques et production fruitière	Manque d'associations d'agriculteurs
Moutons et bétail à cornes	Manque d'unités de transformation des produits agricoles
importante production de miel	Manque d'informations au profit des producteurs agricoles
Tradition/artisanat (poterie, tapisserie, vannerie)	Manque d'associations de producteurs et d'artisans
Un nombre de touristes sans cesse croissant pendant l'été.	Manque de services touristiques, faiblesse de la qualité et de la diversité des services

Opportunités	Menaces
Développement du tourisme monastique ( Visite du Monastère)	Déclin de l'industrie minière locale
Organisation de manifestations/Existence de monuments (Le Coq de Herozu, le Monastère de Hurez)	L'environnement politique- l'influence de la politique- sur certaines décisions prises par le Conseil du Comté
Existence de programmes dirigés par les ministères nationaux.	Changements fréquents et contradictoires de la législation
L'Existence d'entreprise produisant d'aliments naturels dans le Comté de Valcea (par exemple, SANOVITA)	Mise à profit des ressources naturelles en dehors du marché local sans que la collectivité locale n'en tire le moindre profit.
Des natifs de Horezu qui sont devenus très influents sur le plan économique et social.	Concurrence avec les nouveaux centres urbains, Berbesti et Babeni, pour attirer les investissements





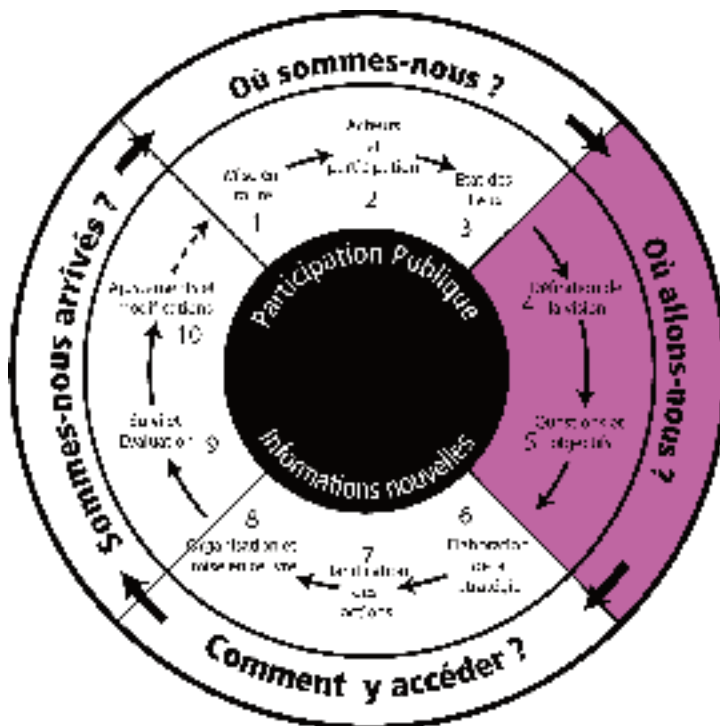
### Etape 3: NOTES DE L'UTILISATEUR...

# Module Deux: Où allons-nous?

- Etape 4 : Définition de la vision
- Etape 5 : Objectifs

## Vue d'ensemble

La définition de la vision en se posant la question « Où allons-nous ? » constitue l'un des exercices qui suscitent le plus d'intérêt et de motivation dans un processus de planification stratégique. En fondant le processus de définition de la vision sur des informations recueillies à partir de l'état des lieux, les communautés peuvent rêver à ce qui est réalisable. Par conséquent, l'élaboration d'objectifs représente une belle façon de traduire l'énoncé de la vision en objectifs spécifiques substantiels, susceptibles de guider une prise de décision pratique.



## Etape 4 : Définition de la vision

### Objectifs d'apprentissage

Comprendre le processus de définition d'une vision stratégique.

Etre capable de mener un processus de définition d'une vision stratégique.

### Comprendre la définition d'une vision pour le développement économique

#### Qu'est-ce qu'une vision ?

La vision économique commence par répondre à la question : « Où allons-nous ? ». C'est une prise de vue instantanée de l'avenir souhaité. De façon générale, elle met en relief les valeurs et principes fondamentaux au cœur de ce que les résidents locaux souhaitent faire de leur collectivité. L'énoncé de la vision doit, au sens le plus large et en termes clairs, répondre à la question « Pourquoi ? ». Alors que le processus de définition de la vision est en lui-même créatif et permet d'imaginer l'avenir, il doit être basé sur les connaissances acquises à partir de l'Evaluation de la Situation (Etat des lieux) et de l'analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) menée à un stade antérieur de phase de planification.

- ❑ Elle décrit uniquement ce que l'avenir doit être, sans indiquer les phases ou les actions à entreprendre pour y arriver.
- ❑ Elle est concrète et suscite l'inspiration.
- ❑ Elle est réaliste, plausible et attrayante.
- ❑ Elle met en exergue les résultats et ne se limite pas à la résolution.
- ❑ Elle est basée sur les valeurs locales et reflète la diversité de la collectivité et les éléments qui font sa force ; et enfin.
- ❑ Elle est créée, appuyée et partagée par une section transversale de la population aussi étendue que possible.

Dans des visions qui suscitent l'inspiration, utiliser des mots, des images et des métaphores susceptibles de communiquer l'enthousiasme et de susciter un vif intérêt.<sup>40</sup>

#### Pourquoi définir une vision ?

Les visions constituent un puissant moyen d'exploiter les capacités

---

<sup>40</sup> Kouzes, James M. et Posner, Barry Z. The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organisations (San Francisco, Ca.: Jossey-Bass Inc., 1987), pp. 9 et 10.

mentales. Lorsque l'on envisage un avenir idéal tout en ayant à l'esprit la réalité quotidienne, il se crée une tension. En tant qu'êtres humains, nous réagissons à cette tension par un intense désir de combler le fossé entre ces deux situations. Un énoncé de vision clairement défini fournit un point de référence continue visant à combler ce fossé tout en maintenant le cap vers la direction souhaitée.

### Note sur la vision

Même s'il est très important d'avoir une vision et d'être capable de communiquer un point d'arrivée communément accepté, il faut se garder d'abuser de l'énergie et du temps des participants, ou de grever votre budget pendant cette étape. On s'écarte facilement du sujet à ce niveau et dans ce cas, on coure le risque de ne plus disposer d'assez de ressources et de ne plus susciter assez d'enthousiasme chez les participants pour les phases plus concrètes de prise de décision abordées dans les étapes 5 et 8. Dans beaucoup de cas, le besoin de retourner à la vision au moment où les objectifs et les actions sont en train d'être élaborés pourrait se faire sentir. Par ce moyen, on peut dépasser rapidement la phase de définition de la vision, en sachant que l'on y reviendra plus tard, et s'assurer que les objectifs ainsi que les actions permettent effectivement d'ancrer la vision de la collectivité dans la réalité.

Elaborer un énoncé de vision devrait être une expérience positive qui balise la voie vers un processus satisfaisant. En tant qu'expression générale de valeurs, la définition de la vision donne l'occasion de réfléchir sur l'avenir de façon générale et dans ses grandes lignes. Elaborer une vision constitue aussi une occasion de susciter le dialogue, l'apprentissage et la sensibilisation. Ce processus commence par fédérer les personnes et les organisations de la collectivité autour de la planification de l'avenir, ce qui les aide à avoir une connaissance réciproque de leurs valeurs et de leurs priorités. Une vision puissante peut continuer d'exister en elle-même (indépendamment de la stratégie d'application), suscitant ainsi l'enthousiasme et le soutien aux projets de développement économique. Enfin, les idées émises au cours de la définition de la vision peuvent aussi servir à structurer le cadre réel de prise de décision : Les Objectifs (abordé dans la phase 5).

### Cadre temporel de la vision

Lorsqu'on élabore une vision, il importe de se poser la question suivante : « Comment voulons-nous que l'économie locale soit à l'avenir ? » On doit alors préciser le délai de réalisation de cet avenir pour aider à orienter le processus. Souvent, on choisit des périodes de 3, 5 ou 10 ans pour rendre la vision réaliste et pour permettre de mesurer l'impact des réussites. Ces années peuvent également reflètent des contraintes pratiques imposées au plan (par exemple les mandats des hommes politiques). Cependant, des périodes plus courtes peuvent être plus

<sup>41</sup> Fritz, Robert. *The Path of Least Resistance: Learning to Become the Creative Force in Your Own Life*. 1989. New York: Ballantine Books, 1989.

parce que l'obtention de résultats tangibles sur le terrain et la satisfaction des besoins urgents sont d'une importance capitale.

Toutefois, si des restrictions d'ordre temporel s'orientent essentiellement vers l'acquisition de résultats, elles réduisent en même temps la capacité à faire des investissements à long terme ou à réaliser des changements structurels et institutionnels. A coup sûr, on peut effectuer une planification sur des périodes plus courtes ou plus longues, en fonction du niveau de transformation ou de développement souhaité. Souvent, une approche étalée sur différentes phases constitue un moyen efficace d'aborder la question du développement économique local, avec des visions à court et long termes. Si elle est bien élaborée, la stratégie du DEL sera institutionnalisée et survivra aux changements éventuels des bureaucrates, des politiciens et des dirigeants locaux (la question de l'institutionnalisation est abordée à l'étape 8).

## Participation locale à la définition de la vision du Développement Economique Local

La phase de définition de la vision est l'occasion d'ouvrir le processus par l'implication de plus de résidents locaux et d'entreprises, plutôt que de se limiter aux seuls acteurs clés. Une implication plus étendue aide non seulement à s'assurer que la vision intègre les valeurs locales, mais constitue également une chance pour certains acteurs de participer très tôt au processus sans y consacrer beaucoup de temps, et une opportunité d'informer régulièrement les résidents locaux et les entreprises de ce qui se passe. Cela pourrait s'avérer utile plus tard dans le déroulement du processus, en permettant d'éviter des blocages de la part de ceux qui sont pris au dépourvu par la stratégie de développement économique local ou de ceux qui se sentent totalement marginalisés. Une des techniques consiste à adopter un processus itératif dans les deux sens, par le recueil d'informations au niveau des résidents locaux et des entreprises de la collectivité, mais aussi à travers le partage de l'information avec ceux-ci, à partir de la Phase 3 : Evaluation de la Situation ou Etat des lieux, qui pourrait faire émerger de nouvelles idées et des actions nouvelles ou indépendantes. A ce niveau, il est plus probable d'aboutir à un accord, ce qui permettra au plan de développement économique de refléter l'ensemble des besoins et des priorités et de susciter l'engagement au niveau local vis-à-vis du processus de planification et de mise en œuvre.



### Présentation de cas 14 : Enoncés de visions de développement économique local, Mexique et Etats-Unis

« Une municipalité ayant une haute qualité de vie et des opportunités abondantes. Une collectivité locale ayant une attitude participative, démocratique, honnête, responsable, entreprenante, et constamment à la recherche d'un développement intégral. Une municipalité vivant en parfaite harmonie avec son environnement, dotée d'une économie diversifiée et de services performants et où la dignité humaine et les droits universels sont respectés ».

## Présentation de cas 14 (suite)

Cajeme, Sonora, Mexico :

[http://www.cajem2020.org.mx/esp/canoce\\_cajeme/geografia.htm/](http://www.cajem2020.org.mx/esp/canoce_cajeme/geografia.htm/)

« Greater Bakersfield est une collectivité dont l'économie est bien équilibrée, avec des opportunités d'emplois diverses et stables, et où les secteurs public et privé travaillent ensemble en vue de renforcer la vitalité économique. Nous sommes une collectivité locale qui offre des opportunités aussi bien pour les débutants que pour les professionnels, tout en développant la main-d'œuvre locale pour qu'elle réponde aux besoins en perpétuelle évolution au sein d'une économie dynamique. Notre collectivité propice au développement des entreprises est en phase avec un développement économique bien planifié et favorise la création d'un large éventail d'opportunités d'emploi de haut niveau et de création d'entreprise.

Bakersfield, Etats Unis :

[http://ww2.bakersfield.com/2001/vision2020/report2020/section/ii\\_a.htm](http://ww2.bakersfield.com/2001/vision2020/report2020/section/ii_a.htm)

### Faciliter le processus de définition de la vision

La définition d'une vision forte est sensiblement renforcée à travers un processus de groupe impliquant des animateurs et invitant les acteurs et la collectivité dans son ensemble à participer. L'animateur peut fournir les compétences nécessaires pour équilibrer les différentes perspectives énoncées par le groupe et faciliter la réalisation d'un consensus autour d'une vision commune. L'animateur devrait favoriser la liberté de création au sein du groupe et amener les gens à réfléchir de manière spécifique sur ce que les générations futures, selon eux, pourront vivre et aimer. Cela peut être un important point de départ de la définition d'une vision et à partir duquel chaque problème identifié peut être pris en charge si toutefois on se pose les questions suivantes : Quelle situation voudriez-vous plutôt que celle actuelle ? ou Qu'est-ce qui serait meilleur ?

#### Documents de Formation - Lien 10

The Councillor as Guardian of the Environment – A Training Handbook for Elected Leadership on How to Utilize Environmentally Sound Technologies.  
(Le Conseiller en tant que protecteur de l'environnement : Manuel de formation à l'intention des élus sur l'utilisation de technologies respectueuses de l'environnement)

Ce manuel, publié en 1997, a été conçu par le PNUE en étroite collaboration la section avec formation de ONU-HABITAT, qui dispose d'outils supplémentaires sur la formulation d'une vision et l'énoncé des problèmes.

Pour plus d'informations, veuillez visiter le site : <http://www.unep.or.jp/ietc/Publications/index.asp>



### Comment définir une vision de Développement économique local ?

Il existe plusieurs façons de produire un énoncé de vision. Les cinq étapes ci-dessus décrivent méthode efficace d'effectuer cette tâche (voir Outil 4a) :





**Tâche 1:** Passer en revue l'analyse FFOM et tout autre travail effectué dans le Module 1.

**Tâche 2:** Demander des réponses aux questions suivantes, en usant de différents moyens tels que les ateliers, les groupes de discussion ou les enquêtes (notez que les sondages constituent une bonne occasion de susciter une large participation du public):

- ❑ Comment envisagez-vous l'avenir de la localité ?
- ❑ Quels sont les aspects économiques les plus importants en rapport avec des changements souhaités (par exemple les emplois, les revenus, la réduction de la pauvreté, etc.)
- ❑ Quelles différences existe-t-il entre votre vision de l'avenir et ce que vous voyez aujourd'hui ?

**Tâche 3:** Faire la collecte et regrouper les idées semblables

**Tâche 4:** Arriver à un accord sur les thèmes et demander à l'animateur ou à un autre membre du groupe d'imaginer un ou deux énoncés de vision qui seront soumis à l'approbation des participants lors d'ateliers / rencontres.

Cet exercice peut également être utilisé comme rampe de lancement vers l'analyse de problèmes.



### Présentation de cas 15 : Définition d'une vision créatrice aux Philippines et en Roumanie

Il ne faut pas craindre l'inclusion de méthodes créatrices dans une vision de développement. Par exemple, à Guimaras, aux Philippines, les lumières ont été éteintes et il a été demandé aux participants de fermer les yeux et d'imaginer l'avenir qu'ils voudraient voir sur le plan économique. Puis, il leur a été demandé de consigner sur papier les mots descriptifs rendant compte de cette vision.

En Roumanie, les participants ont été scindés en deux groupes et ont reçu un bout de papier en forme de pétale de fleur. On demanda à chaque groupe de représenter sur un dessin un aspect de l'avenir économique souhaité. On leur a également permis d'utiliser quelques mots. Les pétales ont été rassemblés pour former une fleur et à mesure que les participants décrivaient leurs dessins, des notes étaient prises, servant de base à l'élaboration de la vision économique pour Horezu. A Horezu (Roumanie) également, les enfants de l'école de la collectivité ont été appelés à participer à la définition de la vision par la peinture de leur propre vision économique de cette collectivité. Ces tableaux ont été montrés aux participants avant le début des travaux de l'atelier de trois jours.

## Etape 4 : Définition de la vision

*Tâche 1 : Passer en revue l'analyse FFOM et les autres travaux effectués pendant le premier module*

Un exposé de l'Evaluation de la Situation a été effectué devant les participants de 9:30 à 10:30 pour indiquer le contexte dans lequel l'atelier allait se tenir. L'analyse FFOM y était également incluse.

*Tâche 2 : Demander des réponses aux questions suivantes :*

- A. Comment voudriez-vous que la localité soit dans l'avenir ?
- B. Quels sont les aspects économiques les plus importants en rapport avec les changements souhaités (par exemple les emplois, les revenus, la réduction de la pauvreté, etc.)
- C. Quelles différences existe-t-il entre votre vision de l'avenir et ce que vous voyez aujourd'hui ?

*Tâche 3 : Collecter et regrouper les idées semblables*

Entre 11.00 et 12.30, on fit l'exposé des tâches à accomplir pour définir une vision, devant les participants à la conférence sur la planification, avant qu'ils ne se mettent à travailler en plusieurs groupes séparés. Pour favoriser l'esprit de créativité, les animateurs de la FPDL remirent à chaque groupe une grande feuille de papier ayant la forme d'un pétale de fleur. Cette approche créatrice mit l'accent sur l'utilisation de la partie non analytique du cerveau et suscita également l'interaction entre les membres du groupe. Les réponses aux questions ci-dessus ont été regroupées puis consignées sous forme de mots et d'images sur une feuille en forme de pétale pour être présentées au groupe. Pendant les exposés, l'animateur de la FPDL notait les mots-clés sur un tableau à feuilles mobiles.



**Etude de cas:  
Horezu, Roumanie**

On suggéra également d'afficher partout sur les murs de la salle de conférence les tableaux issus du concours de peinture des enfants, afin de rappeler aux participants que l'avenir qu'ils sont en train de planifier est pour eux-là.

*Tâche 4 : Arriver à un accord sur les thèmes et demander à l'animateur ou à un autre membre du groupe de rédiger avec le génie du verbe un ou deux énoncés de vision qui seront soumis à l'approbation des participants lors d'ateliers / rencontres futurs.*

Au cours de la pause-déjeuner, les animateurs de la FPDL, en collaboration avec les membres de l'équipe de planification, ont reformulé ou rédigé avec un verbe de génie les résultats ayant été présentés. En utilisant le langage des participants eux-mêmes, les animateurs ont élaboré une « ébauche de vision » qui a été présentée au groupe et modifiée à l'instant même, sur la base des observations faites. Après le déjeuner, des propositions de vision ont été présentées en session plénière. Après quelques modifications, un consensus a été trouvé pour la version finale. Cette proposition de vision finale est énoncée ci-après.



## Etape 4 (suite)

### Enoncé de vision pour la ville d'Horezu

« Notre vision : En 2008, Horezu, notre ville, est une cité dynamique, accessible à tous ceux qui s'y intéressent. Horezu joue un rôle de plus en plus important au sein de sa sous-région en raison des services de grande qualité qu'elle offre. A travers une utilisation équilibrée de ses ressources, Horezu bénéficie d'une reconnaissance nationale et internationale, grâce à l'écotourisme et au tourisme culturel, l'artisanat et l'industrie non polluante, l'agriculture écologique et la formation continue. Son prestige spirituel, religieux et historique ainsi que la beauté de ses montagnes attirent les touristes, au même titre que ses produits naturels locaux. La production d'objets de poterie et de miel ainsi que l'élevage sont des métiers traditionnels exercés avec des technologies modernes, ces connaissances et compétences faisant également l'objet de transfert de savoir-faire.

Horezu est une communauté ouverte, harmonieusement unie et vibrante d'énergie, au sein de laquelle les gens apprennent et sont capables d'aider les autres à apprendre. En tant que marque déposée déjà, le chant du coq d'Horezu annonçant une victoire éclatante retentit dans tous les coins du monde ».

Etape 4: NOTES DE L'UTILISATEUR...



Où allons-nous?

## Étape 5: Des Problèmes aux objectifs

### Objectifs d'apprentissage

- ❑ Comprendre comment définir des objectifs réalistes
- ❑ Comprendre comment structurer et utiliser les objectifs

### Comprendre les objectifs<sup>42</sup>

#### Qu'est qu'un objectif ?

On formule un objectif en transformant les questions et les préoccupations, les problèmes et les opportunités en énoncés succincts. Pour cela, on utilise un verbe qui indique une direction préférée (plus/moins) et un nom décrivant l'objet fondamental ( ex : 'Encourager la création d'opportunités d'emplois' ou ' Réduire la pauvreté'). L'identification d'une large gamme d'objectifs permet d'éviter de prendre de mauvaises décisions tout en garantissant le moyen d'inclure les intérêts des acteurs dans le processus de planification.

- ❑ Les questions essentielles qui se posent dans tout processus DEL sont : ' Qu'est-ce qui est important dans le développement économique local ?'. ' Qu'est-ce qui compte ?', ' Pourquoi voulons-nous faire ceci ou cela ?' Les réponses à toutes ces questions constituent les objectifs.

Les objectifs représentent la base pour la définition et la mise en place d'options stratégiques, et ils fournissent les critères de prise de décision servant à leur évaluation. Ils fonctionnent comme une liste de contrôle pour s'assurer que les options en train d'être étudiées répondent en réalité aux valeurs de la localité.

- ❑ Les objectifs jettent un éclairage sur les directions préférées, qui à leur tour, peuvent être comparées les unes avec les autres et faire l'objet de compromis (un peu plus de ceci pour un peu moins de cela).

#### Pourquoi les objectifs important-ils ?

Les objectifs servent de cadre à la stratégie DEL. Ils définissent les priorités pour le développement économique et constituent la base à partir de laquelle on décide des actions qui seront finalement retenues. Les objectifs doivent guider la définition des options stratégiques et permettent l'évaluation de ces options. Les objectifs offrent une base pour faire des compromis et atteindre un consensus réel – le point essentiel en matière de prise de décision. Après tout, on entreprend des actions pour réaliser des objectifs ; par conséquent, non seulement il est plus prudent de clarifier vos objectifs, mais on recommande également de contrôler et d'évaluer comment les actions choisies répondent-elles à ces objectifs (le suivi-l'évaluation est traité à l'Étape 9).

<sup>42</sup> Pour une discussion plus détaillée sur les objectifs, voir Keeney, 1992.

## D'où viennent les objectifs ?

Les objectifs doivent refléter le contexte de planification actuel, comme établi dans la situation d'évaluation décrite à l'Étape 3, et lier celui-ci à l'avenir souhaité ou à la vision du projet DEL indiquée à l'Étape 4. Les objectifs sont définis par un examen très poussé de l'événement ayant déclenché le processus, des questions importantes, des désirs, (par exemple à travers une liste de souhaits), des problèmes existants ou potentiels, des opportunités, des actions et d'autres aspects de la question du développement économique. S'ils sont définis de manière adéquate, les objectifs rendent le travail ultérieur plus aisé et plus efficace.

## Pièges à éviter pendant la définition des objectifs

Quatre pièges communs à éviter lorsqu'on détermine un ensemble d'objectifs :

- ❑ Omettre certains centres d'intérêts exprimés par les parties prenantes.
- ❑ Ne pas définir des objectifs concis, clairs, mesurables et pratiques.
- ❑ Concevoir des objectifs en dehors de l'influence ou du contrôle du groupe de partenariat formé par les acteurs ( il faut cependant envisager d'étendre le groupe ou faire usage de l'expertise extérieure) ; et
- ❑ Créer des objectifs redondants.

Si la liste des objectifs est incomplète ou si certains intérêts exprimés par les acteurs ne sont pas pris en compte, des stratégies en deçà des attentes optimales ayant peu de chances d'être réalisées de manière satisfaisante vont apparaître inéluctablement dans la phase suivante du processus. D'ailleurs, la mise à l'écart de certains acteurs en omettant leurs problèmes et intérêts pourrait plus tard avoir un impact négatif sur le processus. En plus, des objectifs mal définis pourraient créer des confusions chez les participants et retarder le processus, plutôt que de promouvoir une discussion claire. Les indicateurs retenus devraient être en même temps légitimes et pratiques. Par exemple, toutes les parties prenantes pourraient s'accorder sur les découvertes scientifiques, les normes professionnelles ou sur un précédent légal représentant des sources probables d'indicateurs qui permettent de mesurer de manière pragmatique l'objectif. Un avis d'expert et une incertitude inhérente au processus pourraient aussi être utilisés là où il y a manque de données. Une façon de tester l'objectivité est de demander si les deux parties sont d'accord pour respecter ces normes.

Pour aider à circonscrire la décision, les objectifs doivent être également contrôlables. Il n'y a aucun sens à définir un objectif consistant à 'accroître le nombre de jours ensoleillés pour promouvoir le tourisme', si la localité ne peut entreprendre aucune action pour modifier le nombre de jours de soleil. Enfin, il faut éviter la répétition des objectifs pour rendre la stratégie claire, en veillant à ne pas compter deux fois les conséquences des actions proposées.

## Exemples d'objectifs stratégiques pour le développement économique local<sup>43</sup>

### *Renforcer les capacités et le leadership de l'administration locale*

L'administration locale, dans une certaine mesure, a toutes les chances d'être impliquée dans le développement local. Par conséquent, sa capacité de mener, d'administrer et d'appliquer les principes de bonne gouvernance du DEL est très importante. Renforcer les capacités de l'administration locale dans les domaines de la planification stratégique, de la prise de décision participative, des finances, des services publics, de l'aménagement territorial, de la négociation, de l'immobilier et d'autres secteurs fondamentaux pourrait être l'une des clefs du succès en matière de DEL, mais cela aura aussi d'autres applications dans d'autres domaines du développement.

### *Réduire la pauvreté*



On devra s'attaquer à la question de la réduction de la pauvreté en tant qu'objectif de développement économique local dans une perspective plus large. Comme indiqué dans la vue d'ensemble, la pauvreté constitue un problème national dans beaucoup de pays, et par conséquent, elle requiert une solution nationale. Les actions devant être prises en compte par les administrations locales sont menées en synergie pour résoudre les problèmes au niveau local, et elles sont entreprises de manière efficace en collaboration avec les administrations régionales et nationales dans le cadre d'une politique nationale cohésive. Travailler avec les pauvres pour les organiser et participer à la recherche de solutions à leurs problèmes peut souvent être l'action la plus efficace à entreprendre au niveau local. Une approche plus coordonnée au niveau local peut se réduire à une action qui crée des emplois convenables, surtout pour les pauvres. La santé, les services sociaux, l'éducation, la formation et l'assistance dans la recherche d'emplois doivent être intégrés dans tout plan de réduction de la pauvreté (voir Action 1 : Politique de l'Administration locale et réglementations ; Action 3 : Projets de démonstration ; Action 13 : Développement des petites et moyennes entreprises ; Action 16 : Grappes d'entreprises ; Action 19 : Liens pour le développement ; Action 21 : Coopératives ; Action 22 : Partenariats ; Action 24 : Micro-crédit ; Action 28 : Appui à l'économie informelle).

### *Maximiser le capital naturel*

La protection, la maintenance et l'utilisation du capital naturel sont essentiels dans la création d'un cadre pour le développement économique local. La protection des systèmes vivants, l'exploitation durable des ressources naturelles et la maintenance des services de protection des écosystèmes sont d'une importance capitale pour la promotion d'une économie viable, aussi bien dans les secteurs des produits que de celui des services. Par exemple, dans des économies basées sur les ressources, la protection du capital naturel (par exemple les ressources

<sup>43</sup> Certains outils ou éléments de cette section ont été adaptés de Lyons, T. et R. Hamlin 1991.

forestières, les produits halieutiques), constitue un investissement à long terme pour la bonne santé de ces industries. Les économies dans le secteur des services telles que le tourisme durable nécessitent également un capital naturel ( de l'eau propre, des paysages 'exotiques', des animaux sauvages) pour leur développement et leur croissance ( voir Action 1: Politique de l'Administration locale et réglementations ; Action 17 : Parcs éco-industriels ; Action 22 : Partenariats ; Action 29 : Tourisme durable).



### *Réduire les disparités salariales*

La disparité entre les revenus a été citée comme étant l'un des premiers vecteurs d'un grand nombre de maux sociaux indésirables tels que les crimes et la violence ; pourtant, on peut directement agir à ce niveau à travers une stratégie de développement économique local. Des formations professionnelles, des politiques d'impôts progressifs, des programmes de renforcement de capacités, un accent sur les avantages compétitifs au niveau local et le développement de l'économie informelle, sont des moyens très efficaces pour régler la question des disparités de revenus, surtout dans les classes les plus pauvres (voir Action 1: Politique de l'administration locale et réglementations ; Action 12 : Centre de formation professionnelle ; Action 19 : Liens pour le développement ; Action 28 : Appui à l'économie informelle).

### *Améliorer les opportunités d'emplois convenables*

Des stratégies de création d'emploi efficaces mettent l'accent sur des secteurs spécifiques dans les domaines des métiers et de l'industrie, plutôt que sur la recherche d'emplois à l'aveuglette. Attirer des entreprises qui correspondent aux compétences de la main-d'œuvre locale et produire de la valeur ajoutée pour les ressources locales sont beaucoup plus productifs que la chasse aux entreprises qui doivent sortir de la localité pour recruter une main-d'œuvre qualifiée, ou importer beaucoup de matières premières. L'idée de grappes d'entreprises a souvent été mise en œuvre pour réaliser cet objectif (voir Action 1: Politique de l'administration locale et réglementations ; Action 7: Modernisation du domaine des entreprises locales ; Action 8 : Les publications sur le DEL ; Action 11 : Pépinières d'entreprises ; Action 12 : Centre de formation professionnelle ; Action 15 : Investissement dans les infrastructures physiques ; Action 16 : Grappes d'entreprises ; Action 18 : Modernisation du centre-ville ; Action 22 : Partenariats ; Action 26 : Investissements directs étrangers ; Action 27 : Investissements locaux).


### *Encourager le développement des entreprises locales*

Un problème résultant de l'attrait des entreprises locales pour la création d'emplois est que cela pourrait donner aux nouvelles entreprises un avantage sur celles existantes. Un emploi sauvegardé bénéficiera à la localité tout autant qu'un nouvel emploi créé. Une approche efficace consisterait à combiner l'appui technique, les programmes de formation professionnelle et les projets d'entreprises, afin de créer un pool de




compétences au bénéfice des entreprises. On devrait veiller à aménager 'un terrain de jeu plat' qui incite à une concurrence juste ainsi que le développement des entreprises en général, non seulement des nouvelles entreprises. On devrait aussi éviter le protectionnisme qui pourrait nuire à l'économie locale à la longue (voir Action 1 : Politique administrative locale et réglementations ; Action 4 : Recherche et analyse ; Action 6 : Approvisionnement local /Acheter des produits locaux ; Action 11 : Pépinière d'entreprises ; Action 12 : Centre de formation professionnelle; Action 21 : Coopératives ; Action 22 : Partenariats ; Action 24 : Micro-crédit ; Action 25 : Devise locale ; Action 28 : Economie informelle).

### *Maintenir la richesse à l'intérieur de la localité*



Maintenir la richesse pour qu'elle circule à l'intérieur de la localité constitue une question centrale lorsqu'on parle de la planification du développement économique local. La richesse peut quitter une localité de plusieurs manières, par exemple lorsque les résidents locaux dépensent leurs revenus en dehors de la localité. Pour maintenir la richesse, on devrait insister davantage sur le développement de l'épargne locale, sur l'investissement et l'entrepreneuriat, plutôt que sur la promotion de la croissance à partir de l'extérieur (voir Action 1 : Politique administrative locale et réglementations ; Action 6 : Approvisionnement local /Acheter des produits locaux ; Action 22 : Partenariats ; Action 24 : Micro-crédit ; Action 25 : Devise locale ; Action 28 : Economie informelle).

### *Accroître la stabilité économique – action essentielle pour les petites et moyennes entreprises*



La promotion de la stabilité économique constitue un important levier pour le développement économique, car elle joue un rôle central dans le développement des petites et moyennes entreprises. D'habitude, une petite entreprise a besoin de fonctionner normalement pendant six ans environ avant de se stabiliser. Ces mêmes entreprises éprouvent d'énormes difficultés pour démarrer dans une économie locale très cyclique. Par conséquent, un objectif de stabilité économique pourrait être l'appui aux ventes et à l'emploi dans des secteurs non affectés par les cycles économiques dominants au niveau de la localité. Les pépinières d'entreprises et d'autres actions peuvent appuyer cet objectif (voir Action 1 : Politique administrative locale et réglementations ; Action 6 : Approvisionnement local /Acheter des produits locaux ; Action 11 : Pépinières d'entreprises ; Action 12 : Centre de formation professionnelle ; Action 13 : Développement de micro-entreprises et de petites entreprises ; Action 21 : Coopératives ; Action 22 : Partenariats ; Action 24 : Micro-crédit ; Action 28 : Economie informelle).<sup>44</sup>

### *Accroître l'indépendance économique*

Une façon efficace de maintenir la richesse et de promouvoir la stabilité économique est de développer l'indépendance économique. En termes

<sup>44</sup> Certains outils ou éléments de cette section ont été adaptés de Lyons, T. et R. Hamlin 1991.

clairs, une totale indépendance est presque impossible et souvent non souhaitable. En fait, établir des relations avec le monde extérieur pour générer des opportunités d'exportation constitue un des objectifs du développement économique local. Assurer l'autonomie de la localité veut dire en réalité minimiser les importations provenant de l'extérieur en comptant d'abord sur la production locale de biens et de services. (Voir Action 1 : Politique administrative locale et réglementations ; Action 8 : Les publications du DEL ; Action 6 : Approvisionnement local / Acheter des produits locaux ; Action 22 : Partenariats ; Action 27 : Investissements étrangers dans la localité



### *Accroître la diversité et la résilience économique*

Des compromis majeurs sont souvent réalisés entre l'insistance sur quelques forces spécifiques et le travail effectué pour mettre sur pied une économie diversifiée et résiliente. La dépendance excessive sur une industrie ou sur un marché se traduit par une économie moins résiliente lorsque des fléchissements surviennent. Intégrer cet objectif pourrait conduire à une stratégie plus équilibrée. (Voir la liste complète des options dans le document sur les actions à mener, et envisager de continuer à faire un brassage plus large).<sup>45</sup>

### **Présentation de cas 16 : Objectifs pour le développement économique en Afrique du Sud**

Alexandria en Afrique du Sud est une ville de 350.000 habitants située près de Johannesburg. Mais bien qu'elle soit confrontée à une pauvreté endémique, elle garde une fierté hors du commun propre à la localité. Dans un élan général pour relever quelques-uns des défis les plus pressants qui se posent à la localité d'Alexandria, toutes les administrations au niveau national, provincial et local, ont, en 2001, mis en commun leurs efforts dans un programme appelé Projet de Réhabilitation d'Alexandria ; ce projet est actuellement en cours d'exécution. La vision au sens large s'est fixé comme mission l'amélioration des conditions de vie et le développement humain à Alexandria. Les objectifs du développement économique local s'énoncent comme suit :

- ❑ Créer des emplois dans la ville d'Alexandria et au niveau des secteurs de l'économie régionale dans son ensemble ;
- ❑ Accroître le nombre et la taille des petites entreprises appartenant à des entrepreneurs d'Alexandria qui les gèrent eux-mêmes ;
- ❑ Etablir des relations économiques avantageuses entre Alexandria et les secteurs de l'économie régionale ;
- ❑ Renforcer et diversifier les compétences des résidents d'Alexandria afin de leur permettre de participer au développement de l'économie ; et enfin
- ❑ Accroître la stabilité et les perspectives de croissance de l'économie locale et régionale.

Projet de Réhabilitation d'Alexandria :  
[http://www.alexandria.co.za/focus\\_eco/led\\_plan.htm](http://www.alexandria.co.za/focus_eco/led_plan.htm)



<sup>45</sup> D'autres exemples de différents types de programmes et projets de DEL conçus pour appuyer la diversité et la résilience des économies locales peuvent être consultés sur le site de la Banque Mondiale pour les programmes et projets axés sur le DEL à l'adresse: <http://www.worldbank.org/urban/led/implementing.html>



## Comment déterminer les objectifs ?

La définition des objectifs pourrait prendre plus de temps que prévu. Cependant, il est nécessaire d'y consacrer assez de temps pour s'assurer que les objectifs sont complets, concis et contrôlables. Des objectifs bien structurés n'indiquent non seulement pas une direction pour la prise de décision, mais ils tracent également un cadre pour le suivi-évaluation en rapport avec la manière dont les actions choisies recourent la vision de l'avenir dégagée par la localité. Les six tâches suivantes définissent la manière de déterminer les objectifs :



- Tâche 1:** Identifier les questions majeures (préoccupations, problèmes, défis, opportunités)
- Tâche 2:** Evaluer les questions (faire une distinction entre cause, effet, résultat)
- Tâche 3:** Reformuler les questions comme des énoncés succincts d'objectifs
- Tâche 4:** Organiser les objectifs : séparer les moyens des fins, les actions des objectifs
- Tâche 5:** Développer des indicateurs de performance SMART (spécifiques, mesurables, appropriés, réalistes, datés dans le temps)
- Tâche 6:** Donner la priorité aux objectifs

### Tâche 1 : Identifier les questions clés

La première tâche dans la détermination des objectifs est de passer en revue la vision retenue par la localité ainsi que l'état des lieux. Cette tâche traite de la question : « Vu les conditions existantes, que pouvons-nous faire pour réaliser notre vision ? » En vue d'établir une liste d'objectifs qui prennent en compte aussi bien la vision que la réalité de l'environnement économique, les questions suivantes doivent être posées :



- Pourquoi voulons-nous entreprendre le développement économique local ?
- Quel a été l'événement ayant déclenché le processus ?
- Quelles opportunités s'ouvrent-elles ?
- A quel problème sommes-nous confrontés lorsque nous nous développons économiquement ?
- Quel pourrait être l'impact négatif des actions de développement économique ?
- Quelle question importante à nos yeux le développement économique local peut-il aider à prendre en charge dans notre localité ?
- Que pouvons-nous, de façon réaliste, accomplir dans des périodes de 3-10 ans ou de 10-20 ans ?
- Quelles difficultés devons-nous surmonter ?

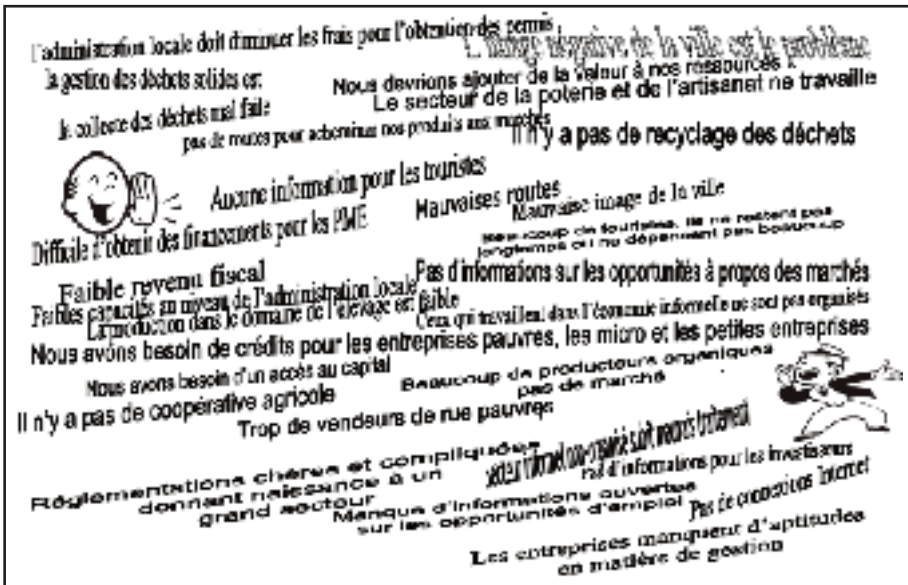
L'identification des questions fondamentales constitue une bonne occasion d'encourager les acteurs à se 'délester' de leurs idées et de leurs préoccupations à propos du développement économique et de

tout mettre sur la table. Cela devrait être une session hautement participative. L'avantage d'utiliser le brainstorming est qu'il ne peut pas servir à évaluer : tout le monde peut contribuer en ajoutant n'importe quelle idée sur la liste sans crainte d'être ridicule, ou de voir son idée immédiatement rejetée. Des exercices qui incitent à réfléchir en toute indépendance, associés à des contributions de groupes, sont souvent un moyen très efficace pour effectuer cette tâche (voir outil 5a). Le défi majeur pour le facilitateur et qui devra être relevé dans les tâches à venir, sera de donner un sens au 'fouillis de questions' décrit dans le graphique de l'Exemple 3, et cela par le regroupement des idées, en veillant à mettre ensemble les questions primordiales et les questions mineures, et en séparant les moyens des fins.

L'insistance sur les questions et sur les intérêts des parties prenantes est fondée sur l'expérience acquise dans les domaines de la négociation et de la résolution des conflits.<sup>46</sup> Les questions fournissent le fondement et le cadre pour la définition d'objectifs et la création d'options de stratégie viables. La science de la prise de décision offre un grand nombre d'approches efficaces pour aider à traduire ces questions en objectifs tout en facilitant l'évaluation des options et, plus tard, l'appui à la négociation et à l'accord.<sup>47</sup> Un bon travail d'évaluation des questions aide à faire la distinction entre les personnes et les problèmes, entre les faits d'une part, les valeurs et les perceptions de l'autre. L'identification des questions est essentielle à tout processus viable.

### Exemple 3 : Identifier les questions de développement économique de la localité

*(Recourir à la libre expression de la pensée et au brainstorming)*



<sup>46</sup> Voir Fisher and Ury, 1983. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.

<sup>47</sup> Voir Keeney, 1992. Value Focused Thinking.

## Tâche 2 : Evaluer les questions

Une fois les questions 'crues' identifiées, réfléchissez alors sérieusement sur le 'pourquoi' qui se cache derrière lesdites questions. Pourquoi la question est-elle importante et quel lien existe-t-il entre celle-ci et le développement économique local ? A ce niveau précis, vous pouvez utiliser les objectifs pour commencer le processus de séparation des moyens des fins et celui de mise en relief des causes par rapport aux effets, ce qui est développé davantage dans la Tâche 3 : Choix des Objectifs. Continuez toujours à vous poser la question 'pourquoi ?' jusqu'à ce que la cause et les effets d'une question donnée soient bien compris. Il pourrait s'avérer nécessaire de se poser la question 'pourquoi ?' deux à cinq fois avant de pouvoir identifier de façon nette et claire les relations de cause à effets. En menant cet exercice, les réponses peuvent converger, faisant ainsi apparaître le fait que beaucoup de questions ont une même cause. Dans l'exemple ci-dessous, l'Approche A entreprend un processus simple afin de distinguer entre l'action, l'objectif méthodologique lié aux moyens et les objectifs stratégiques ou finaux. Dans l'Approche B, ces différences ne sont pas faites et le processus en pâtirait sans nul doute.

### Note sur les actions et les questions

Une difficulté qui surgit à ce point du processus est d'éviter de passer à côté des actions. Alors que le facilitateur devrait inciter le groupe à mettre l'accent sur les questions plutôt que sur les actions, il se pourrait que cela soit presque impossible. Mais au lieu de couper la parole aux gens, il faut plutôt utiliser l'action comme moyen de comprendre la raison fondamentale de leur désir d'entreprendre les actions, ce qui constitue ainsi une forme d'identification de l'objectif ( voir l'exemple ci-dessus). Cela ouvrira le processus à plus de solutions créatrices au cours de la 6e étape.

Pour s'assurer que chaque objectif est pris en compte, poser les questions suivantes :

- Pourquoi cette question est-elle importante ?
- Est-elle conforme à la vision ?
- Est-elle liée au DEL ?
- Reflète-t-elle des faits liés au contexte économique interne et externe ?



## Exemple 4 : Deux approches pour évaluer les questions et définir les objectifs



### Approche A Approche recommandée Séparer les moyens des fins

**Animateur** : Je vois que la question des camions de ramassage d'ordures a été identifiée. Développez-la s'il vous plaît.

**Participant** : Le problème est que l'administration locale ne veut pas acheter davantage de camions de collecte d'ordure. Nous avons besoin de plus de camions ; Je dirais au moins trois.

**Animateur** : Pourquoi est-ce important ?

**Participant** : On trouve des déchets partout aux abords de la route au centre-ville. Tout le monde jette des ordures dans la rue.

**Animateur** : Puisque ce problème est lié au développement économique, pourriez-vous expliquer pourquoi c'est important pour le DEL ?

**Participant** : Sa vue est à la fois choquante et gênante. Les ordures éloignent les entreprises et les personnes du centre-ville. C'est un gaspillage de ressources, du fait que nous ne recyclons rien. D'ailleurs il y a des opportunités d'affaires dans la collecte des ordures. C'est aussi un problème de santé publique. Vous voyez que nous avons besoin de plus de camions pour enlever ces ordures.

**Animateur** : Ce que j'ai compris de votre intervention est que la collecte des ordures, ou la gestion en général des déchets solides, y compris le recyclage, pose problème au centre-ville. Si nous apportons une solution à ce problème, nous améliorerons la santé publique et nous pourrions attirer plus d'entreprises, de touristes et de résidents au centre-ville. La seule action possible est d'acheter des camions de ramassage d'ordures. Est-ce exact ?

**Participant** : Oui

*Plus tard, dans le cadre des Tâches 3 et 4*

#### Objectifs de moyen :

- Améliorer la gestion des déchets solides (mesures de l'impact probable : quantité de déchets visibles / ordures, filtrations émanant des décharges d'ordures, opportunités de recyclage).

#### Objectifs DEL stratégiques :

- Améliorer la qualité de vie dans le centre-ville afin d'attirer plus d'entreprises, de touristes et de résidents (mesure de l'impact : nombre de visiteurs et d'entreprises au centre-ville)
- Favoriser les opportunités d'emploi décent

### Exemple 4 (suite)

**Objectifs stratégiques connexes (par exemple, les avantages partagés) :** santé publique améliorée

**Actions possibles :** actions créatives à identifier pendant le brainstorming à l'Étape 6 ; l'achat de plus de camions de ramassage d'ordures est une action envisageable

---

**Approche B :**  
**Approche non recommandée**  
**Changer directement les problèmes en objectifs**

**Participant :** Le problème est que l'administration locale ne veut pas acheter davantage de camions. Nous avons besoin de plus de camions ; je dirais au moins trois.

**Facilitateur :** Merci d'avoir soulevé ce point. Mettons-le au tableau et plus tard, nous le transformerons en objectif

*Plus tard*

**Objectifs relatifs aux moyens :** Augmenter le nombre de camions de ramassage d'ordures de l'administration locale ; au moins trois camions supplémentaires nécessaires (mesure : nombre de camions réellement achetés).

**Objectifs stratégiques DEL :** non identifiés

**Actions possibles :** Acheter des camions de ramassage d'ordures

En réfléchissant de manière stratégique et en définissant les objectifs stratégiques plus complexes ou les objectifs (conditions) de fin comme le montre l'Approche A, le processus reste ouvert à davantage de manières créatives de prendre en charge les objectifs sans pour autant hypothéquer les opportunités d'actions possibles (voir Étape 7 : Options stratégiques). Un partenariat public/privé pourrait par exemple être une bonne option stratégique pour la collecte des ordures. Autrement, des charrettes à bras peuvent s'avérer une option à moindre coût. Dans l'approche B, la question identifiée n'est pas évaluée et les opportunités d'action sont hypothéquées, ce qui ne laisse qu'une seule option : acheter plus de camions.

Utiliser l'analyse des causes fréquentes (Analyse Pareto) pour initier une évaluation des problèmes

L'analyse des causes fréquentes, encore appelée analyse Pareto<sup>48</sup> constitue un intéressant point de départ pour une évaluation des problèmes. Fondamentalement, une analyse Pareto est un moyen d'aider à repérer le niveau où se situe la plus grande opportunité d'amélioration existe. L'analyse regroupe d'abord les problèmes et les questions avant de les classer. Elle est basée sur la notion (le principe de Pareto) selon laquelle la plupart des effets (80 pourcent) proviennent d'un nombre relativement limité de causes (20 pourcent). Les causes les plus fréquentes

<sup>48</sup> Vilfredo Pareto était un économiste de la deuxième moitié des années 1800.

qui engendrent des problèmes dans différents domaines sont importantes à connaître, car elles pourraient indiquer des interventions pouvant renforcer les multiples impacts positifs au niveau des objectifs stratégiques. Par exemple, les causes qui entrent en ligne de compte dans la mesure des résultats concernant de la pauvreté et la qualité de la vie indiquent souvent les barrières aux changements sociaux ainsi que le refus de reconnaître les droits élémentaires, ce qui perpétue la pauvreté et de l'exclusion.<sup>49</sup> Quelques questions à prendre en compte :

- ❑ Quels sont les problèmes les plus sérieux, les plus importants et les plus fréquents auxquels notre localité est confrontée ?
- ❑ Quelles sont les principales (20 pourcent) causes de la majorité (80 pourcent) des problèmes ?
- ❑ Où devons-nous d'abord concentrer nos efforts pour réaliser les améliorations les plus significatives ?

Cependant, à ce stade précoce de l'évaluation des problèmes, il est important d'user de bon sens. Ce n'est pas parce qu'un problème survient de manière récurrente que l'on doit nécessairement y prêter la plus grande attention. Examiner les problèmes sous tous les angles aide à les résoudre. Il faudrait prendre en compte les questions relatives au suivi comme les suivantes :

- ❑ Que coûterait une résolution de ce problème ?
- ❑ Que coûterait une non-résolution de ce problème ?

Une fois que les problèmes sont organisés et évalués avec l'analyse Pareto, penser à la manière de les reformuler en énoncés d'objectifs succincts (voir Tâche 3).

### Utiliser les diagrammes de l'influence pour évaluer les problèmes

Une autre difficulté qui se pose dans l'évaluation des problèmes est de comprendre le lien entre cause et effet et de saisir la manière dont cela pourrait être lié au DEL. Par exemple en Zambie, les participants à un atelier visant à tester ce manuel sur le terrain ont identifié les « Enfants de la Rue » comme problème de DEL. Les enfants de la rue sont soit orphelins, soit des jeunes qui ont choisi de vivre dans la rue à cause de conditions de vie difficiles à la maison. Ils forment souvent des groupes ou des gangs. Ils sont confrontés à de multiples risques allant des problèmes de santé à la sécurité individuelle et sont associés au phénomène grandissant du crime.

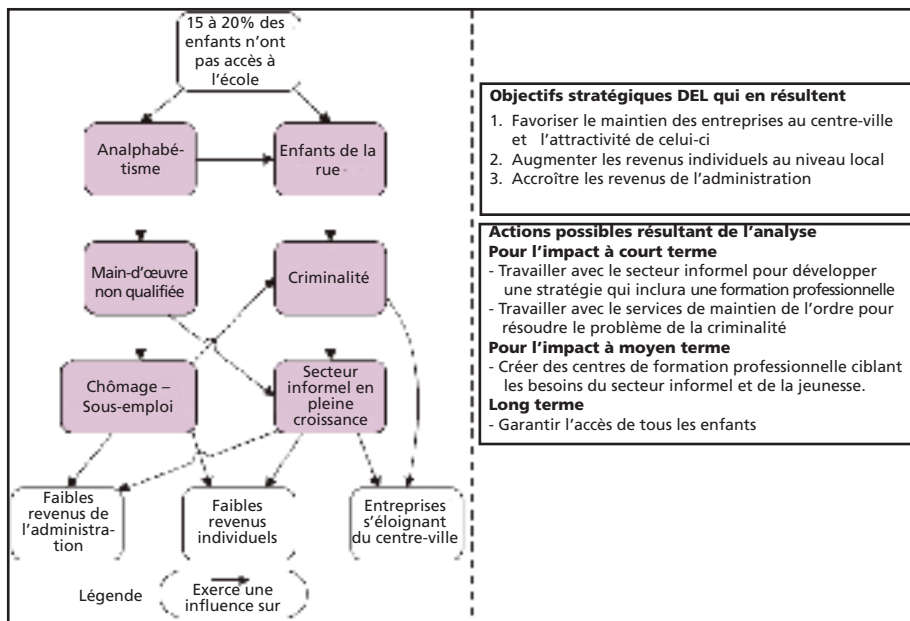
En examinant ce problème en groupe, les participants ont découvert beaucoup de questions liées, dont une main-d'œuvre non qualifiée, le sous-emploi, un important secteur informel, de maigres revenus de l'administration, de faibles revenus individuels, une délocalisation des entreprises s'éloignant du centre-ville et l'analphabétisme. Le groupe s'est accordé sur le fait que la question centrale pour tous ces problèmes était que 15 à 20 pourcent de ces enfants n'avaient pas accès à l'école. Nous avons utilisé un diagramme d'influence pour analyser ce problème, comme le montre l'exemple 5 ci-après.

De la compréhension des facteurs déterminants et leurs rapports au DEL, il a résulté trois objectifs stratégiques : encourager

<sup>49</sup> Care International. 2002. CARE Household Livelihood Security Assessments: A Toolkit for Practitioners, Préparé à l'intention de l'unité PHL5 par: TANGO International Inc., Tucson.

le maintien des entreprises au centre-ville et l'attractivité de celui-ci, améliorer les rendements au niveau local et accroître les revenus de l'administration locale. Avec une bonne compréhension des facteurs causaux, les participants ont eu la possibilité d'aller au-delà des actions ayant seulement des impacts à court terme et de suggérer des actions qui auront des impacts à moyen et long termes. Ces actions pourront être classées dans la rubrique « en attente » pour évaluation au cours de la 6e Etape.

### Exemple 5 : Utilisation d'un diagramme d'influence dans l'évaluation des problèmes – Lusaka, Zambie



### Tâche 3 : Reformuler les problèmes en énoncés succincts d'objectifs

Les questions (préoccupations, désirs, problèmes et opportunités) identifiées à la Tâche 1 et évaluées à la Tâche 2 devraient alors être regroupées et reformulées comme des objectifs. Comme le montre l'exemple 6, il est souvent conseillé d'utiliser les libellés exacts proposés par les participants afin de montrer la façon dont leurs problèmes ont été intégrés dans l'analyse. Cela constituera la liste initiale des objectifs qui sera utile pour les analyses ultérieures.



## Exemple 6 : Organiser les problèmes et les reformuler comme objectifs

Commentaires des participants	Regroupés et reformulés comme un objectif	Commentaires des Participants	Regroupés et reformulés comme un objectif
«Nous avons besoin de plus de camions. La collecte des ordures est mal faite. La décharge est répugnante, elle est puante et polluante	<b>Améliorer la gestion des déchets solides</b>	Nous avons besoin de micro-crédit pour les pauvres, les micro-entreprises et les petites entreprises. Nous devrions envisager la création d'une coopérative financière. Nous avons besoin d'accéder au capital et au crédit.	<b>Améliorer l'accès aux financements</b>
Image négative de la ville. Le centre-ville est sale et dangereux. Pas d'aire de rassemblement au centre-ville	<b>Attirer les personnes et les entreprises au centre-ville rassembler au centre-ville</b>	Administration incapable et corrompue (faibles capacités dans l'administration). Revenus fiscaux très faibles, l'administration locale n'a pas d'argent pour les services et les infrastructures. Nous avons besoin d'un guichet unique pour les permis. Diminuer les frais d'obtention de permis Réglementation compliquée	<b>Améliorer l'administration et la gouvernance locales</b>
Les entreprises locales ignorent les dernières technologies. Nous avons besoin de formation professionnelle pour la jeunesse dans le domaine de l'entrepreneuriat. La production dans le domaine de l'élevage est faible	<b>Améliorer les qualifications en matière d'entreprise et d'industrie</b>	Trop de vendeurs dans la rue. Nous devons satisfaire les besoins des pauvres. Pas assez d'emplois pour les pauvres. Les pauvres n'ont pas de compétences	<b>Réduire la pauvreté au niveau local</b>
Pas d'informations pour les visiteurs Pas d'informations pour les investisseurs potentiels Peu de connexions Internet	<b>Améliorer l'information et la communication</b>	Pas de coopératives agricoles La poterie et l'artisanat ne travaillent pas en synergie Les entreprises travaillant dans le tourisme ne coordonnent pas leurs efforts Nous ne connaissons pas les besoins des artistes ; ils ne parlent pas d'une seule voix Ceux qui travaillent dans l'économie informelle ne sont pas organisés	<b>Renforcer les organisations locales</b>
Peu de valeur ajoutée pour les ressources locales, l'agriculture, la foresterie. Les touristes ne restent pas longtemps, ne dépensent pas beaucoup d'argent Les festivals et autres événements s'intéressent seulement aux résidents locaux, et les touristes ne sont pas invités.	<b>Faire de la valeur ajoutée pour les ressources locales.</b>		

Où allons-nous?



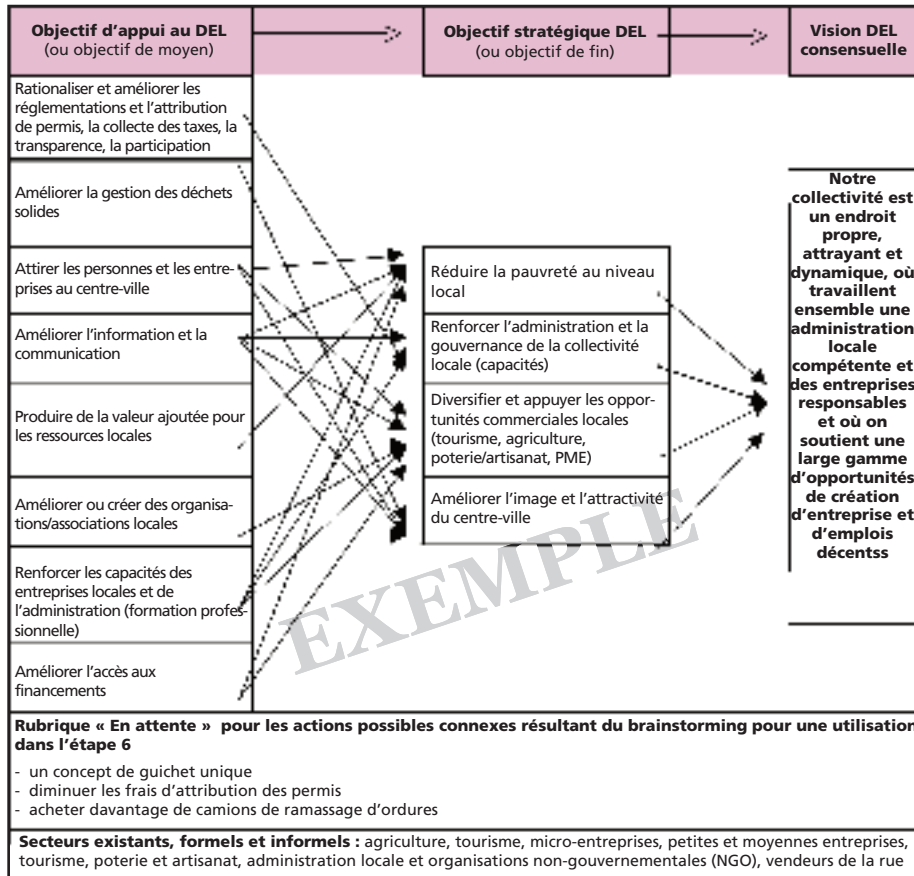
## Tâche 4 : Organiser les objectifs : séparer les moyens des fins, les actions des objectifs

La liste finale des objectifs devrait être ce qui compte le plus. Si un objectif ne figure pas sur la liste, cela signifie qu'il ne peut, de manière significative, être affecté par le développement économique, ou n'est pas important. L'identification d'objectifs plus importants et d'objectifs mineurs nécessite des informations sur le contexte, de la créativité, la compréhension globale et la réflexion stratégique. Par conséquent, lorsque des groupes travaillent dans le but d'élaborer des objectifs, il est recommandé de recourir à un animateur pour guider le processus. En examinant chaque objectif, on doit se poser les questions suivantes :

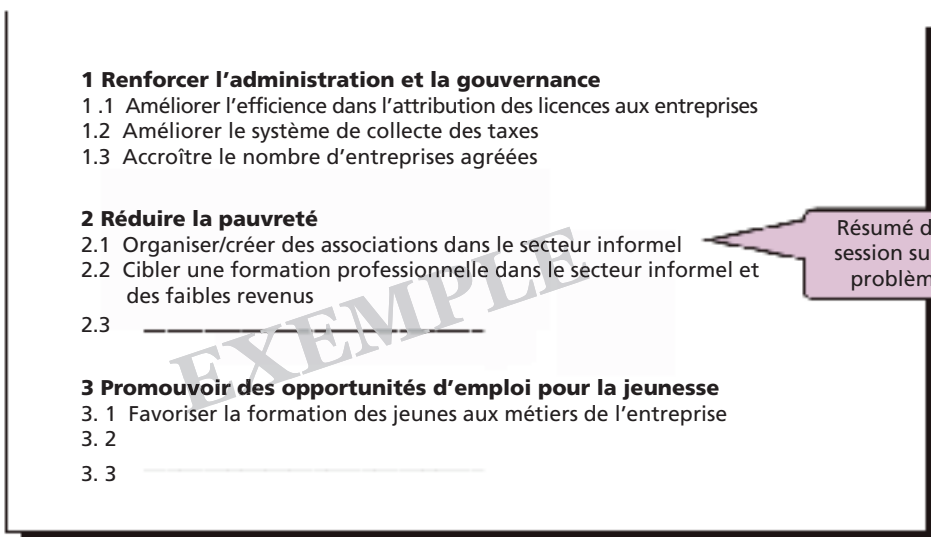
- ❑ Pourquoi cet objectif est-il important pour notre vision de développement économique ?
- ❑ Quelle relation existe-t-il (entre actions, objectifs de moyens et objectifs stratégiques de fin))

Ces aspects sont d'une grande importance, étant donné que les objectifs peuvent aussi fournir les critères de base pour le suivi continu de la performance. Trois outils peuvent être d'une grande utilité pour cette tâche: 1) un diagramme indiquant les objectifs relatifs aux moyens et aux finalités, 2) une liste d'objectifs, 3) une matrice allant des problèmes aux objectifs et présentée comme dans les exemples ci-dessus. De tels outils peuvent servir à organiser et à classer les commentaires et les problèmes ayant été identifiés comme des objectifs, des indicateurs ou des actions possibles (voir Outil 5a). La définition des indicateurs est examinée dans la section suivante et le développement de stratégies dans la 6e Etape.

## Exemple 7 : Diagramme des objectifs relatifs aux moyens et aux finalités



## Exemple 8 : Liste d'objectifs (objectif stratégique : objectif de moyen ou objectif intermédiaire)



## Exemple 9: Matrice des problèmes et des objectifs

OBJECTIF STRATEGIQUE : RENFORCER L'ADMINISTRATION ET LA GOUVERNANCE				
Question	Description et lien avec le DEL	Objectif de moyen	Indicateur possible	Manque de données cruciales pouvant informer le DEL
Attribution de licences aux entreprises	Système d'attribution de licences inefficace, corrompu et coûteux, ce qui décourage les nouvelles entreprises et poussent les entrepreneurs vers l'économie informelle	Améliorer l'efficacité dans l'attribution des licences	Niveau de satisfaction des entreprises (enquête auprès des entreprises) Nombre de nouvelles licences (archives de l'administration)	Quels sont les systèmes qui fonctionnent dans d'autres divisions administratives ?
<b>Classer dans la Rubrique « en attente » les autres actions connexes possibles résultant du brainstorming, pour leur utilisation ultérieure dans l'Etape 6</b> Concept de guichet unique Réduire les frais d'attribution des licences				
Taxes	Dures à supporter pour les entreprises débutantes.  Trop complexes	Simplifier les taxes	Recettes fiscales collectées Niveau de satisfaction des entreprises (Enquête auprès des entreprises)	Aucun
<b>Classer dans la Rubrique « en attente » les autres actions connexes possibles résultant du brainstorming, pour leur utilisation ultérieure dans l'Etape 6</b>				

### Tâche 5 : Mettre au point des indicateurs SMART

Un indicateur (par exemple le nombre d'emplois pour les groupes marginalisés cibles) est directement lié à son objectif (par exemple l'augmentation des opportunités d'emplois pour les groupes marginalisés cibles) et subit l'impact des actions stratégiques entreprises (par exemple le programme de développement des micro-entreprises pour les groupes marginalisés cibles). Le but de l'indicateur est de refléter la réalisation des objectifs.

Il importe que l'évaluation des objectifs soit mesurable, facilite la prise de décision et offre un moyen d'évaluer la réussite des actions. Une fois la stratégie définie, les indicateurs servent à appuyer la phase de suivi-évaluation (Etape 9) d'un projet, en permettant de déterminer si, réellement, la stratégie répond ou non aux attentes.

*Les indicateurs devraient :*

- Etre clairement liés à un objectif.
- Clarifier l'échelle et l'impact des actions.
- Indiquer le contenu et la direction des actions futures
- Utiliser les informations pouvant être obtenues dans la période définie par le plan (enquête, statistiques, jugement d'expert).
- Etre assez sensibles pour pouvoir mesurer les progrès réalisés dans la période impartie.

Il est souvent difficile de mesurer les objectifs, soit parce qu'il n'existe aucune donnée disponible, soit ils nécessitent une approche plus qualitative. Cependant, il n'est pas recommandé de négliger l'objectif ou l'indicateur (garder à l'esprit le parti pris à propos des données abordé dans l'Etape 3). Par exemple, lorsqu'une mesure claire et « naturelle » d'un objectif est tout à fait disponible (par exemple le nombre d'emplois), on pourrait privilégier des options de stratégies qui accordent plus d'importance à l'économie informelle où on collecte facilement cette donnée. Toutefois, les taux d'emploi du secteur informel n'étant pas officiellement enregistrés, les emplois ou les revenus dans secteur informel peuvent être plus importants, mais plus difficiles à mesurer. Dans les cas où des indicateurs clairs seraient indisponibles, on peut recourir à des échelles établies de manière qualitative ou quantitative (élevé-moyen-faible), combinées à des avis d'experts. Des mesures substitutives pourraient également être utilisées. Le tableau ci-dessus présente trois types d'indicateurs:

<b>Trois types d'indicateurs</b>	
<b>Mesure naturelle</b>	On garde souvent des statistiques officielles sur des indicateurs économiques ; celles-ci rendront compte de la façon dont un objectif est en train d'être réalisé Exemple : nombre d'emplois
<b>Niveaux</b>	Lorsque des données exactes ne sont pas disponibles, la construction d'échelle peut être utile. Les données peuvent être collectées à travers des enquêtes ou des entretiens structurés avec des experts. Exemple : Elevé (décrire) – Moyen (décrire) – Faible (décrire) (par exemple le niveau des conflits dans les secteurs formels/informels comme précisé dans l'enquête) Ces échelles peuvent également être quantifiées de 1 à 10, 10 correspondant par exemple à « élevé » et 1 à « faible ».
<b>Mesure indirecte</b>	Utilisée lorsqu'un indicateur mesurable est disponible et reflète, de manière adéquate, le degré de réalisation d'un objectif, bien qu'il ne soit lié à ce dernier qu'indirectement. Exemple : la stabilité économique peut être mesurée en utilisant les statistiques sur les migrations ou les taux de logements inoccupés.

Le processus ci-dessus permet de s'assurer que les objectifs de départ (encore une fois, ce qui est important et la raison pour laquelle vous planifiez le développement économique) sont réalisables, réalistes, faisables, et que les progrès peuvent se mesurer au cours du processus à travers des indicateurs quantifiables. Le tableau ci-dessous présente une liste de contrôle SMART pour vous aider à faire en sorte que vos objectifs soient mesurables et réalisables.

<b>Lorsque vous fixez des objectifs, soyez « SMART »</b> (NB : Jeu de mots avec l'acronyme SMART, dont l'homonyme « smart » en anglais signifie « intelligent »)		
<b>S</b>	<b>Spécifique</b>	L'objectif énonce-t-il précisément ce qui doit être réalisé ?
<b>M</b>	<b>Mesurable</b>	L'objectif comporte-t-il des indicateurs clairs lui donnant sens et clarté
<b>A</b>	<b>Approprié</b>	L'objectif est-il conforme à la vision globale ? Est-il un objectif de développement économique ou appartient-il à un programme de planification connexe ?
<b>R</b>	<b>Réaliste</b>	Vu les ressources et les contraintes, l'objectif est-il réalisable ?
<b>T</b>	<b>Daté dans le Temps</b>	Une limite temporelle, avec date ou durée, peut-elle être fixée pour la réalisation de l'objectif ?

## Tâche 6 : Définir les objectifs par ordre de priorité

Une fois les problèmes regroupés et organisés en objectifs, il est nécessaire de recueillir très tôt l'avis des acteurs sur leurs propres priorités. Etant donné que les objectifs représentent la préoccupation de la collectivité, ils doivent être au centre du processus de planification. Cela est essentiel. Pourquoi un participant souhaite-t-il attirer des capitaux étrangers ? Peut-être pense-t-il que cela créera plus d'emplois mieux rémunérés ? Dans ce cas, l'objectif de ce participant serait de favoriser la multiplication des emplois de qualité au niveau local ; l'indicateur de cette réalisation pourrait être un taux de salaire horaire moyen, et une option stratégique serait d'attirer des capitaux étrangers. Cependant, l'analyse pourrait montrer que les stratégies qui limitent la fuite des capitaux et des investissements financiers locaux (par exemple à travers une mutuelle de crédit) sont en réalité plus efficaces pour favoriser la multiplication des emplois de qualité au niveau local.

A cette étape du processus, l'accent doit être mis sur les préoccupations de la population – les objectifs — et non sur les actions et les stratégies. La raison en est qu'une fois les objectifs prioritaires saisis, il existe généralement des opportunités d'être créatif et générer des options stratégiques qui recueillent plus de soutien parce qu'elles répondent mieux aux préoccupations des acteurs. Mettre l'accent sur les objectifs permet d'éviter de faire une réflexion basée sur des opinions personnelles et trop portée sur l'action et tendant à polariser l'énergie des participants et de limiter leur créativité, ce qui hypothèque un grand nombre de programmes. Là où des difficultés surgissent, celles-ci peuvent être examinées, des compromis envisagés et d'autres options développées. Plus tard, au cours du processus, des idées diverses et variées sur la façon de réaliser les objectifs au mieux peuvent être soulevées, comme à l'Etape 6. La meilleure façon de définir les objectifs par ordre de priorité, même au niveau stratégique, est de connaître les changements potentiels qui pourraient résulter des options stratégiques du DEL.

## Comment classer les objectifs DEL

Il existe plusieurs manières d'établir des priorités stratégiques pour les rendre conformes aux souhaits des participants et à la culture d'une collectivité. Une méthode simple utilisée en atelier consiste à demander aux participants de porter une marque à côté des objectifs qui, selon eux :

- ❑ Sont d'une grande d'une grande importance, et
- ❑ Devraient être réalisés en premier lieu

Généralement, les participants se limitent à 3 à 5 marques (voir Outil 5b). On associe quelquefois cette méthode à l'utilisation de fiches que les participants remplissent avant d'aller au tableau. Ces fiches peuvent aussi être utilisées seules comme bulletins de vote anonymes ; auquel cas elles sont distribuées par l'animateur qui les analyse par la suite. Cette méthode a l'avantage de promouvoir l'expression des idées en toute indépendance, tout en permettant aux participants d'éviter d'être influencés par le groupe comme lors d'un vote à main levée. Un exercice sur fiches permet aux participants d'avoir une bonne appréhension de la question, afin de pouvoir identifier ce qui est important aux yeux des acteurs, de savoir sur quels points les efforts dans la définition des stratégies de DEL devraient être concentrés et ce qui manque en termes d'informations clés.

Cette compréhension devrait être basée sur ce qui est important aux yeux des participants et les changements qu'ils pensent être réalisables. Ces approches pourraient être très utiles, surtout là où l'information est restreinte. Le but de ces exercices est d'avoir une idée de ce que les participants pensent être important, de sorte que de meilleures options stratégiques initiales puissent être définies, de façon à répondre aux priorités stratégiques et à mieux affiner la recherche. Il faut toujours garder à l'esprit que ces priorités peuvent bien être modifiées à mesure que des informations plus précises sont disponibles et que les perceptions s'établissent plus solidement grâce à des informations plus fiables.

### Exemple 10 : Exemple d'une feuille d'objectifs prioritaires simple (à afficher devant la classe)

Objectifs stratégiques	Priorités des participants (indiquées par les points fournis par l'animateur)
Réduire la pauvreté	●●●●●●●●●●
Renforcer la résilience économique	●●●●
Renforcer les capacités et réglementations de l'administration	●●●●●●●●●●
Promouvoir l'emploi décent	●●●●●●

Points placés par les participants comme forme de vote pour identifier les priorités. 3 à 5 points par participant devant tous les objectifs. Les participants peuvent mettre plus d'un point devant chaque objectif.





<b>Etape 5 : Passer en revue la liste de contrôle</b> <b>Au moment de passer en revue la liste des objectifs, poser les questions suivantes :</b>		
Question	Justification et commentaires	✓
<b>Les problèmes ont-ils été traduits en objectifs ?</b>	Il pourrait y avoir des centaines de problèmes, mais une fois qu'ils sont analysés, il ne devrait pas y avoir de doute que la collectivité n'essaie de réaliser que quelques objectifs principaux. Les problèmes devraient être résumés en ensembles stratégiques composés d'objectifs réalisables et utiles pour l'analyse. Un bon résumé des problèmes en objectifs contribue beaucoup à l'établissement d'un meilleur dialogue, à de meilleures options stratégiques et à la réalisation d'un consensus.	
<b>Y a-t-il un indicateur SMART pour chaque objectif ?</b>	<b>Spécifique</b> <b>Mesurable</b> <b>Approprié</b> <b>Réaliste</b> <b>Défini dans le temps</b>	
<b>Les objectifs prennent-ils en compte les véritables contraintes et opportunités identifiées dans l'état des lieux ?</b>	Par exemple, un acteur pourrait proposer l'objectif suivant : « Arrêter la mondialisation ». Cela constitue en réalité une cible (non une direction préférée). En plus, ce n'est pas réaliste au niveau local et il est trop vaste. Un meilleur objectif serait : « Réduire les effets négatifs de la mondialisation au niveau local » ou « Tirer profit des marchés en expansion en apportant un soutien aux entreprises locales ». Les objectifs intermédiaires pourraient alors mieux définir cela et être clarifiés avec des indicateurs tels que « la réduction des disparités entre les revenus au niveau local », des disparités mesurées par les niveaux de revenus des ménages. On pourrait y intégrer beaucoup d'actions allant de la réforme du code fiscal à la formation ciblée pour les pauvres.	
<b>Chaque objectif représente-il une importante réalisation en elle-même ou certains sont-ils redondants ?</b>	Si les objectifs sont redondants ou se chevauchent, les fusionner et les clarifier autant que possible. Cela évitera le double comptage et l'insistance exagérée et involontaire sur un objectif.	
<b>Un quelconque objectif contient-il des détails appartenant à un plan d'action ?</b>	Cette question tente de faire la distinction entre les moyens et les fins. Par exemple, la réforme du code fiscal est vraisemblablement une action visant à atteindre l'objectif : « Promouvoir l'efficacité de l'administration (rationaliser) ».	

## Etape 5 : Les Objectifs

*Tâche 1 : Identifier les questions fondamentales (préoccupations, problèmes, défis, opportunités)*

On a passé la plus grande partie de l'après-midi du premier jour de la conférence sur la planification à faire une évaluation générale des questions fondamentales. Un exercice sur les problèmes et les opportunités a été utilisé. Scindés en groupes, les participants ont identifié les problèmes qui constituent des obstacles à la réalisation de leur vision ainsi que les opportunités auxquelles ils peuvent recourir pour la réaliser. Les résultats ont été présentés lors d'une session plénière. Les animateurs de la FPDL ont consacré la soirée du premier jour à effectuer les tâches suivantes :



**Etude de cas:  
Horezu, Roumanie**

## **Étape 5 : (suite)**

### **Tâche 2 : Définir les objectifs stratégiques**

Ces objectifs serviraient à clarifier la direction spécifique que Horezu voudrait prendre pour les quatre années à venir. Leur élaboration a été basée sur l'énoncé de vision et les contributions issues de l'exercice d'identification des problèmes. Par exemple, la question centrale pour l'agriculture, la foresterie, l'artisanat et la petite industrie serait d'accroître la valeur ajoutée et le renforcement des capacités au niveau de l'administration locale. Les quatre objectifs stratégiques ci-dessous ont été identifiés :

#### **Les objectifs stratégiques pour Horezu**

1. Développer un tourisme qui utilise efficacement les ressources naturelle et culturelle de Horezu.
2. Créer des associations capables d'appuyer le partenariat local au bénéfice de la communauté.
3. Accroître la valeur ajoutée dans les domaines de l'agriculture, de la foresterie, de l'artisanat et de la petite industrie.
4. Renforcer les capacités au niveau de l'administration locale pour lui permettre de jouer un rôle proactif de premier plan dans le développement économique local.

### **Tâche 3 : Evaluer, regrouper les questions (problèmes et opportunités)**

Les problèmes et les opportunités ont été affectés à l'un des objectifs stratégiques, étant donné qu'ils sont considérés comme des obstacles à surmonter ou des opportunités à utiliser en vue de réaliser l'objectif spécifique. Les résultats sont classés ci-dessous.

1. **TOURISME** : Développer un tourisme faisant une utilisation efficace des ressources naturelles et culturelles d'Horezu

<b>PROBLEMES</b>	<b>OPPORTUNITES</b>
1. Services touristiques insuffisants et de mauvaise qualité pour certains	1. Horezu occupe une bonne position dans une région attrayante : environnement, culture, histoire
2. Formation insuffisante du personnel travaillant dans les services touristiques (relation avec la clientèle, nettoyage, marketing)	2. Existence d'événements culturels bien connus (foire annuelle de la poterie) et les touristes continuant de visiter Horezu
3. Image de la ville peu attrayante - Programmes spéciaux du Ministère du Tourisme	3. Possibilité de création de parcs nationaux et d'aires protégées
	4. Possibilité de création de parcs nationaux et d'aires protégées



## Etape 5 (suite)

2. ASSOCIATIONS : Créer des associations pouvant appuyer les partenariats locaux au bénéfice de la communauté

<i>PROBLEMES</i>	<i>OPPORTUNITES</i>
1. Peu d'associations en raison du manque de culture, du manque de confiance et de la mauvaise communication	1. Expérience positive des établissements scolaires et des clubs d'enfants en matière de programmes de nettoyage de la ville et d'autres endroits
2. Manque de civisme/conservatisme réticence à de nouveaux modes de vie , résignation	2. Projets initiés par l'administration locale au niveau des établissements scolaires
3. Pas de clubs sportifs	3. Les étudiants en architecture pourraient travailler sur des plans pour le centre-ville
4. Manque d'espaces publics pour les réunions et autres rencontres, ainsi que d'espaces pour événements culturels	4. Événements sociaux qui drainent du monde vers la ville

3. AGRICULTURE, INDUSTRIE, ARTISANAT : Accroître la valeur ajoutée dans les domaines de l'agriculture, de la foresterie, de l'artisanat et de la petite industrie

<i>PROBLEMES</i>	<i>OPPORTUNITES</i>
1. Manque d'infrastructures de collecte et de transformation des produits (lait, viande, champignons, fruits)	1. Existence d'espaces de production et de spécialités locales en matière de produits alimentaires
2. Faible productivité des races animales	2. Existence de foires commerciales pour les produits traditionnels en Roumanie et à l'étranger
3. Vieux vergers avec une faible productivité	3. Les forêts comme ressource économique fournissant des matières premières pour la petite industrie et l'artisanat traditionnel
4. Pâturages de mauvaise qualité et mal entretenus	4. L'apiculture comme métier ayant une tradition établie, avec une technologie avancée et de l'expertise, en plus de marchés bien établis
5. Accès difficile aux crédits à l'agriculture	5. Législation favorisant la formation d'associations d'agriculteurs et d'ouvriers agricoles
6. Perte de marchés traditionnels	6. Tradition artisanale riche et diversifiée
7. Manque de connaissances et de technologies modernes et utilisation de technologies obsolètes	7. Existence de programmes de formation professionnelle et de services de consultance

4. ADMINISTRATION LOCALE : Renforcer les capacités de l'administration locale pour lui permettre de jouer un rôle proactif de premier plan dans le développement économique.

## Etape 5 (suite)

4. ADMINISTRATION LOCALE : Renforcer les capacités de l'administration locale pour lui permettre de jouer un rôle proactif de premier plan dans le développement économique

PROBLEMES	OPPORTUNITES
1. Mauvaise application de la législation en vigueur en matière de protection de l'environnement, de patrimoine historique et de nettoyage de la ville	1. Le rôle de la ville dans la zone (services administratifs pour la région restreinte enseignement, justice, santé)
2. Coopération inadéquate avec les administrations locales des communautés voisines	2. Disponibilité de terres bien viabilisées au niveau du patrimoine municipal, (eau, électricité)
3. Mauvaise qualité des routes (à cause de la mauvaise qualité de l'entretien des rues et des routes, certains tronçons sont pratiquement impraticables)	3. Existence de bâtiments sous-utilisés (par exemple la Maison de la Culture) pouvant abriter des activités de développement (Ex : un centre d'informations)
4. Manque d'informations relatives aux programmes de financement	4. Infrastructures de production disponibles, mais non utilisées
5. Mauvaise qualité des services de nettoyage et de gestion des ordures	5. Existence de programmes publics pour la modernisation des infrastructures
6. Manque de transparence dans les activités de l'administration locale	6. Existence de programmes nationaux et internationaux de renforcement des capacités au bénéfice des administrations locales et des services publics
7. Capacités de conception et de réalisation de projets limitées	7. Administration locale ouverte aux changements et au développement
8. Ressources financières limitées	
9. Manque d'accès à Internet	
10. Manque d'informations pour les citoyens, les investisseurs, les sociétés	
11. Système d'égouts incomplet	
12. La localité offre l'aspect d'une zone rurale	
13. Espace occupé par les bureaux de la Mairie trop étroit	
14. Manque d'emplois pour les jeunes	

*Tâche 4 : Développer les indicateurs SMART (Spécifique, Mesurable, Approprié, Réaliste, défini dans le Temps)*

*Tâche 5 : Définir les objectifs par ordre de priorité*

En raison des contraintes de temps, les Tâches 4 à 5 n'ont pas été formellement réalisées. Ainsi, il a été convenu que la Tâche 5 serait dévolue au groupe de base, en tant qu'activité de suivi, après l'identification des activités spécifiques (stratégiques) visant à réaliser les objectifs stratégiques, et que le nombre réduit d'objectifs, quatre, correspondait effectivement aux objectifs de priorité absolue.



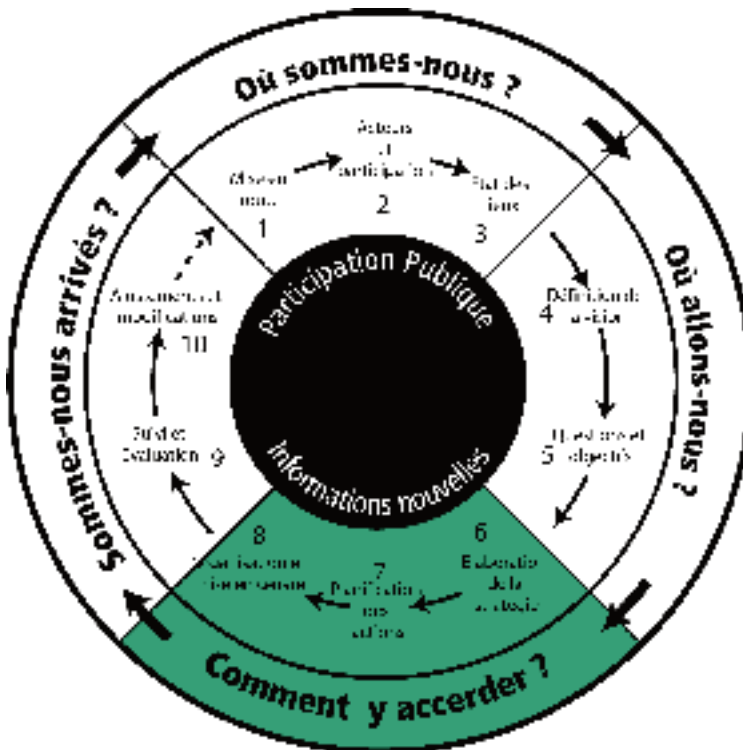
## Etape 5: NOTES DE L'UTILISATEUR...

# Module Trois: Comment y accéder?

- Etape 6 : Options stratégiques
- Etape 7 : Planification de l'action
- Etape 8 : Mise en œuvre

## Exposé général

'Y parvenir' constitue finalement l'objectif primordial de l'ensemble du processus de planification stratégique. L'évaluation des stratégies possibles ainsi que l'examen minutieux des plans d'action sont les activités spécifiques qui permettront aux communautés d'atteindre leurs objectifs à travers la mise en œuvre du programme.



## Etape 6 : Identifier et évaluer les options stratégiques

### Objectifs d'apprentissage

- ❑ Comprendre comment utiliser des objectifs pour développer des options stratégiques
- ❑ Etre capable d'évaluer et de choisir des stratégies qui réalisent au mieux les objectifs

### Stratégies pour la Conception

L'identification des stratégies est au cœur de la planification du DEL. Les stratégies représentent différentes façons de réaliser la vision et les objectifs du DEL. Cela constitue peut-être le point le plus tangible dans le processus de planification – là où les penseurs et les acteurs se rencontrent, où les étapes spécifiques dans l'action sont envisagées et où celles qui comportent plus de promesses sont choisies. On doit noter à ce point que les gens réfléchiront probablement à la fois en termes d'actions et de stratégies spécifiques (une palette d'actions qui vont ensemble), sans nécessairement faire la distinction entre les deux. Cette distinction permettra cependant de procéder à des combinaisons d'actions créatrices qui donneront des options stratégiques. Comme dans toutes les étapes, la conception et le choix des stratégies doivent respecter les traditions locales et les normes culturelles, et ils doivent être à long terme et conformes aux autres plans ( ex : Plans de gestion environnementale et plans budgétaires).

### Comment les options stratégiques sont-elles identifiées ?



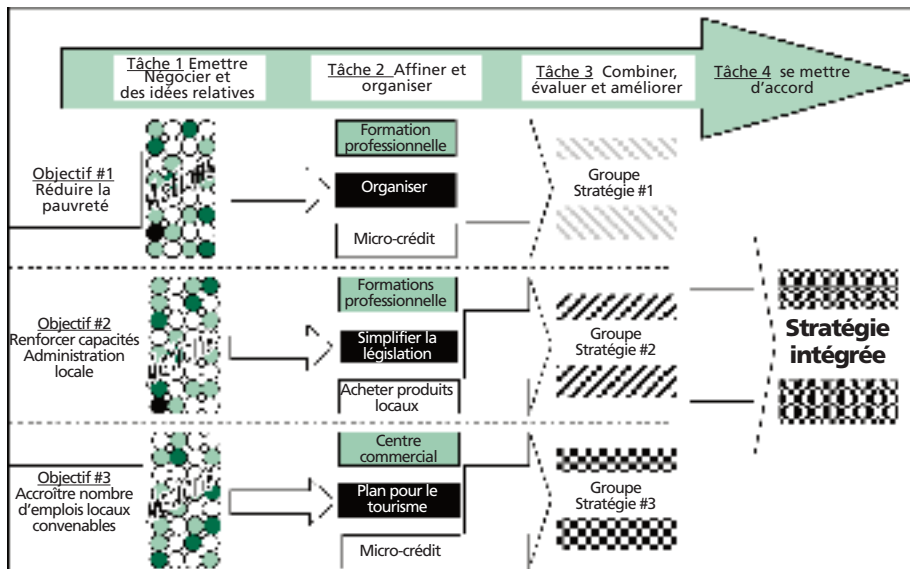
- Tâche 1.** Elaborer des actions pour la poursuite des objectifs prioritaires (voir étape 5)
- Tâche 2.** Affiner et organiser les actions
- Tâche 3.** Les combiner en actions stratégiques, les évaluer sur la base des objectifs du DEL et améliorer
- Tâche 4.** Négocier et redéfinir les stratégies, se mettre d'accord sur une stratégie.

## Note sur l'élaboration de stratégies

Dans certains cas, une localité peut créer une stratégie DEL avec seulement un ou deux objectifs et un nombre réduit d'idées relatives à l'action en conformité avec les capacités et les ressources de la zone. Pour beaucoup de localités, cela constitue un bon point de départ. Lorsqu'elle travaille avec des contraintes et des réalités locales immédiatement visibles, une localité devrait être capable de réaliser une action plus rapidement. Des améliorations et une analyse supplémentaires peuvent se limiter seulement au choix des priorités relatives aux actions.

Ici, la difficulté réside dans le choix du nombre limité d'actions qui auront le plus grand impact positif sur les objectifs, avec un accent sur les objectifs prioritaires fondamentaux. Ainsi, même si l'amélioration de la stratégie n'est pas aussi complexe, il est cependant nécessaire que les étapes du processus soient complétées.

Figure 10 : Exemple illustratif d'une approche possible du développement d'options stratégiques



## Tâche 1 : Définir des actions pour poursuivre les objectifs prioritaires

Une manière efficace d'initier une élaboration de stratégie est de se poser la question suivante :

- ❑ Quelles actions peuvent-elles être entreprises pour réaliser chaque objectif prioritaire ?

Pour réussir cela, prendre séparément chacun des objectifs stratégiques prioritaires et réfléchir sur les actions pouvant être entreprises afin de réaliser cet objectif. Parmi les méthodes alternatives, on relève le développement d'actions autour d'importants objectifs relatifs aux moyens (information et communication) ou par secteur (le tourisme, l'agriculture). Dans tous ces cas, les objectifs devraient guider les actions ainsi que le développement d'options stratégiques.



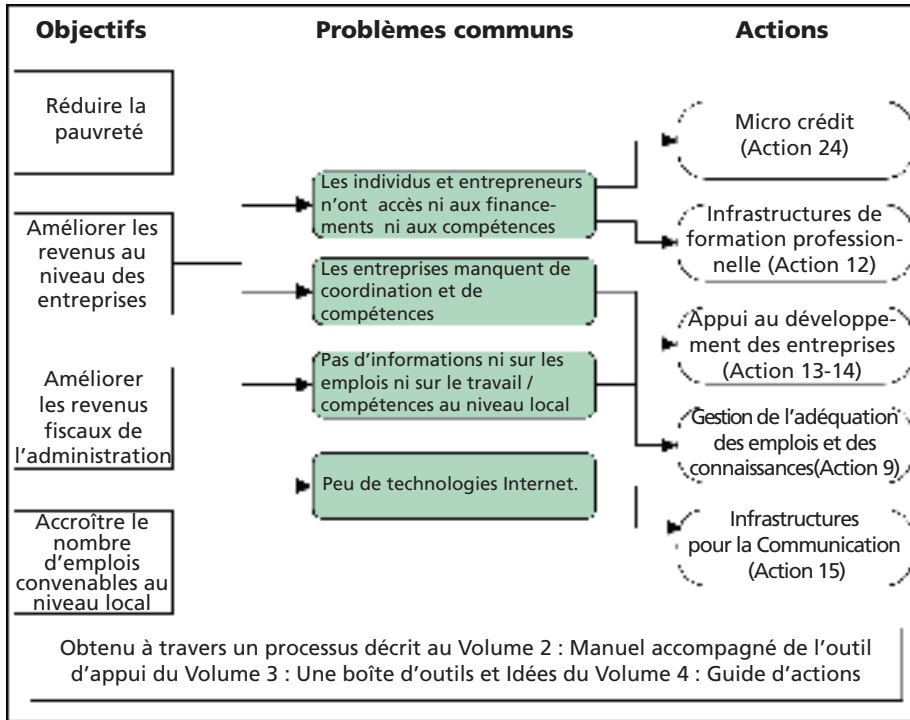
Comme pour l'identification des problèmes, utiliser des techniques de réflexion indépendamment de toute contrainte, du brainstorming et d'autres outils pour faire émerger des idées relatives à l'action de manière inclusive (voir outil 6a). Une approche très fructueuse, si le nombre de participants le permet, consiste à répartir ceux-ci en groupes, chaque groupe étant chargé de définir des actions pour un seul objectif prioritaire. Il est souvent d'usage chez les acteurs ayant des intérêts similaires de vouloir examiner de près le même objectif prioritaire, que ce soit un objectif relatif aux moyens ou un problème lié à un secteur. Ceci devrait avoir pour conséquence une série d'actions visant à réaliser un objectif spécifique, ou des objectifs multiples si une approche par secteur est retenue. Par exemple, si l'un des objectifs prioritaires est : ' Réduire la pauvreté ', quelques actions pourraient consister à organiser des groupes issus du secteur informel, à mettre en œuvre un programme de micro-crédit et à organiser une formation professionnelle.

### *Suggestions pour initier une action*

L'initiation d'une action est plus efficace lorsque le groupe de partenariat DEL a :

- ❑ Passé en revue les FFOM et les causes communes
- ❑ Passé en revue les idées et études de cas provenant d'autres communautés (voir Volume 4 : Guide d'actions) ; et
- ❑ Est convaincu que les objectifs devraient guider la réflexion (ce point est très important).

Figure 11 : Allier des objectifs aux actions



### Note sur la liste d'idées relatives à l'action

Ces actions sont détaillées dans le Volume 4 : Guide d'Actions. Il faut aussi insister sur le fait que la liste d'actions suivantes n'est pas exhaustive et que les actions qu'elle indique ne sont pas les seules pouvant être entreprises dans une stratégie de DEL. D'autres types de projets peuvent être obtenus à travers d'autres sources, par exemple au site Web de la Banque Mondiale sur le Développement Economique Local : <http://www.worldbank.org/html/fpd/urban/led/implementing/html>. Souvent, on a besoin de voir les actions provenir du contexte spécifique DEL et d'y être adaptées.



## Tableau 8 : Idées d'actions pour le Développement économique local

NB : Ces actions sont traitées en détail dans le volume 4 : Le Guide d'Action<sup>50</sup>

Administration Locale		
<b>Action 1.</b>	<b>Politique et Réglementation</b>	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		
<b>Action 2.</b>	<b>Groupe d'acteurs pour la mise en œuvre</b>	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.
<b>Action 3.</b>	<b>Projets de démonstration</b>	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.
<b>Action 4.</b>	<b>Recherche et Analyse</b>	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).

<sup>50</sup> D'autres rubriques de projet sont disponibles sur le site du Développement économique local de la Banque mondiale à l'adresse : <http://www.worldbank.org/html/fpd/urban/led/implementing.html>

Tableau 8: (suite)

<p><b>Action 5.</b></p>	<p><b>Voyages d'études</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>Action 6.</b></p>	<p><b>Approvisionnement local et campagnes « Consommer local »</b></p>	<p>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).</p>
<p><b>Action 7.</b></p>	<p><b>Réaménagement simple des zones d'activités économiques locales</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>Action 8.</b></p>	<p><b>Publications sur le DEL</b></p>	<p>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.</p>

Comment y accéder?

Tableau 8: (suite)

<b>Actions plus élaborées</b>		
<b>Marketing et gestion du savoir</b>		
<b>Action 9.</b>	<b>Gestion du savoir</b>	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.
<b>Action 10.</b>	<b>Marketing et Promotion</b>	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.
<b>Appui aux entrepreneurs et aux petites entreprises</b>		
<b>Action 11.</b>	<b>Pépinières d'entreprises</b>	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.
<b>Action 12.</b>	<b>Centre de formation professionnelle</b>	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. Développement de micro- et petites entreprises.
<b>Action 13.</b>	<b>Développement de micro- et petites entreprises</b>	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.

Tableau 8: (suite)

<p><b>Action 14.</b></p>	<p><b>Centres de promotion des petites entreprises</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>Revitalisation physique, infrastructure et aménagement du territoire</b></p>		
<p><b>Action 15.</b></p>	<p><b>Investissement dans les infrastructures physiques</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>Action 16.</b></p>	<p><b>Grappes d'entreprises</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>Action 17.</b></p>	<p><b>Parcs industriels, scientifiques, commerciaux et économiques</b></p>	<p>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.</p>

Comment y accéder?

Tableau 8: (suite)

<b>Action 18.</b>	<b>Mise à niveau du centre-ville et des zones d'activités économiques</b>	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.
<b>Action 19.</b>	<b>Aménagement d'ensemble</b>	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.
<b>Développement organisationnel du DEL</b>		
<b>Action 20.</b>	<b>Création d'organisations de DEL</b>	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.
<b>Action 21.</b>	<b>Coopératives</b>	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.
<b>Action 22.</b>	<b>Partenariats</b>	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.
<b>Action 23.</b>	<b>Mécanismes de coopération institutionnelle</b>	Pour les collectivités locales, la coopération dans un monde concurrentiel est la clef du succès. Il existe des mécanismes aussi bien formels qu'informels visant à promouvoir une plus grande coopération.

Tableau 8: (suite)

<b>Finances</b>		
<b>(Voir aussi Action 21)</b>	<b>Coopératives financières</b>	Des institutions créditrices et des coopératives financières locales.
<b>Action 24.</b>	<b>Micro-crédit</b>	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.
<b>Action 25.</b>	<b>Système de monnaie locale ou de monnaie régionale</b>	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.
<b>Investissements</b>		
<b>Action 26.</b>	<b>Investissements étrangers directs</b>	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.
<b>Action 27.</b>	<b>Investissement intérieur</b>	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.

Tableau 8: (suite)

Actions de grande envergure		
<b>Action 28.</b>	<b>Appui à l'économie informelle</b>	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.
<b>Action 29.</b>	<b>Développement touristique durable</b>	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.
<b>Action 30.</b>	<b>Relations ville/campagne</b>	L'établissement de relations de meilleure qualité entre la campagne et la ville est une composante essentielle des efforts visant à assurer la durabilité des zones rurales et des zones urbaines. La création d'un lien entre les ressources peut faciliter, à travers des réseaux plus coopératifs, l'accès direct que souhaitent les ruraux à des consommateurs de leurs produits et mettre à la disposition des citadins les produits bon marché et de meilleure qualité dont ils ont besoin.
<b>Action 31.</b>	<b>Investissement dans le capital naturel</b>	Les systèmes vivants nous fournissent des ressources (arbres, eau, sol, air, pétrole) et des services (esthétique, lutte contre les inondations, purification de l'eau et de l'air, lutte contre les animaux et insectes nuisibles, ainsi que les maladies, conservation et gestion du cycle de l'eau douce). Investir dans les ressources (reboisement, protection/création de récifs) et les services (création d'écosystèmes urbains pour l'esthétique, lutte contre les animaux et insectes nuisibles ainsi que les maladies, conservation des marécages pour le traitement des déchets, rétention des eaux pluviales, conservation des lignes de partage des eaux pour le contrôle des inondations, eau potable).

## Tâche 2 : Affiner et organiser les actions

Une fois qu'un ensemble d'idées relatives aux actions ont été émises, elles doivent être affinées et organisées pour devenir des stratégies initiales. **Toutefois, dans certains cas, une localité n'aura que les capacités et ressources nécessaires pour entreprendre une action unique. Ainsi, la difficulté majeure sera de choisir l'action qui aura l'impact le plus positif sur tous les objectifs, avec un accent sur les objectifs prioritaires fondamentaux.**

Plusieurs idées portant sur l'action auront toutes les chances d'être mises en avant pendant la tâche 1. Celles-ci peuvent être classées sur la base des critères suivants :

- ❑ A quelles actions sont-elles liées ?
- ❑ Ces actions peuvent-elles être reformulées, de manière à ce qu'elles résument plusieurs actions ?
- ❑ Certaines actions identifient-elles des détails plus poussés que d'autres actions ? (Penser à un moyen de regrouper les actions fondamentales et les actions mineures).

Comme dans toutes les étapes, la conception et le choix des alternatives doivent respecter les traditions locales et les processus culturels. La stratégie qui est finalement adoptée et développée devrait être aussi à long terme et en conformité avec d'autres plans en cours comme les plans de gestion de l'environnement et les plans capitaux. De même que dans d'autres étapes du processus, la participation des acteurs dans l'élaboration et l'évaluation des alternatives est essentielle pour une bonne mise en œuvre du programme.

### Comment les alternatives sont-elles identifiées ?

- Etape 1.** Concernant les alternatives, faire du "brainstorming" pour recueillir les idées relatives aux actions – utiliser les objectifs pour guider la réflexion ainsi que le Document portant sur les idées afin d'inspirer la créativité.
- Etape 2.** Organiser les actions en des stratégies alternatives cohérentes
- Etape 3.** Evaluer les alternatives en utilisant les objectifs. Les stratégies promeuvent-elles les objectifs de la localité ? Cela nécessite des compromis et la recherche de consensus.
- Etape 4.** Réévaluer et adopter une stratégie







## Cas de référence 17: les objectifs des options stratégiques dans le domaine du DEL accès sur l'Agriculture, Mexico

Le ministère de l'Aménagement Rural a conçu une série d'objectifs et de stratégies pour le DEL en s'appuyant aussi bien sur des réunions tenues au niveau local que sur l'analyse des programmes d'appui à l'agriculture déroulés par le gouvernement central et fédéral.

Les objectifs spécifiques suivants ont été déclinés dans le programme:

1. Promouvoir l'agriculture, la foresterie et l'aquaculture urbaines et urbaines
2. Faire une utilisation maximale des progrès technologiques liés aux mécanismes de production durables
3. Contribuer à l'organisation des producteurs
4. Créer des emplois
5. Améliorer l'accès des citoyens à la nourriture saine

Après évaluation, les options stratégiques suivantes ont été adoptées, afin d'atteindre les objectifs de manière plus efficace :

- (a) Accorder des micro-crédits pour les activités de production
- (b) Former les producteurs à travers des accords de coopération avec des instituts de formation agricole
- (c) Renforcer les organisations de groupements de producteurs
- (d) Appuyer la commercialisation
- (e) Vulgariser et valider la culture rurale (traditionnelle)

*Source: Rural Development – Sustenance for Urban Life, Mexico: (www.bestpractices.org)*

## Tâche 3 : Combiner en options stratégiques, évaluer en se basant sur les objectifs du DEL et améliorer

Il y a rarement une « meilleure » option stratégique unique ou l'idée d'un « travail rapide et soigné », surtout lorsqu'une localité est en train d'essayer d'atteindre plusieurs objectifs. La solution est de concevoir des options stratégiques qui ciblent principalement les objectifs de la localité et les conditions locales, et qui recueillent un grand soutien pour assurer une mise en œuvre satisfaisante. La liste complète d'objectifs élaborés dans l'étape 5 pourra servir de référence et de liste de contrôle pour s'assurer que certains besoins ou problèmes de la localité ne sont pas oubliés.

L'organisation d'actions pourrait être affectée par des contraintes de programmation selon laquelle X doit se passer avant que Y ne survienne. Certaines stratégies pourraient insister sur des objectifs spécifiques plus que sur d'autres, ou être limitées dans leur efficacité par des contraintes. Les options stratégiques peuvent être conçues dans le but d'impacter sur plus d'un objectif ou de minimiser/d'éviter des impacts sur plusieurs objectifs. Cet ensemble initial de stratégies devra être affiné au fur et à mesure que les objectifs sont clarifiés, et au moment où les informations sur les probables conséquences de toute action de développement sont recueillies. L'élaboration de bonnes options stratégiques est un processus itératif (répéter la procédure) ; elle est guidée par les objectifs du DEL et par les nouvelles informations recueillies.

Finalement, à en juger par l'expérience acquise, les deux aspects suivants que l'on retrouve dans n'importe quelle stratégie devraient être considérés comme partie intégrante de la tâche 3 :

- ❑ **Actions communes** – Au moment de faire le point ou de combiner des actions, il se peut que quelques-unes aient besoin d'être intégrées dans chaque stratégie (ex : la désignation permanente d'un Comité Directeur DEL ou d'une Commission DEL)
- ❑ **« De l'eau à boire » ou des résultats visibles** – Certaines actions pourraient être évidentes, simples, parce qu'elles sont facilement réalisables, souhaitables par tous, universellement approuvées, et de ce fait, peuvent être mises en œuvre rapidement. Ces actions faciles, presque « une promenade de santé » ne nécessitent pas d'évaluation plus détaillée. Elles peuvent parfaitement être menées au niveau des projets pilotes ou de simples projets qui aident à susciter la confiance et la motivation, et à donner de l'élan.

### *Evaluation initiale*

Une fois que les actions sont regroupées, il faut affiner les stratégies en prenant en compte :

### **Répartition dans le temps**

- ❑ Y a-t-il un ordre de programmation des actions ? Certaines

actions doivent-elles être entreprises en avance par rapport à d'autres ?

- ❑ Y a-t-il des actions qui s'excluent les unes les autres ou la question est-elle de savoir quand est-ce que les actions seront accomplies ? (par exemple, si vous réalisez une action, cela signifie-t-il nécessairement que vous ne pouvez pas faire une autre) ?

### **Objectifs multiples**

- ❑ Ces actions peuvent-elles être conçues pour contribuer à atteindre d'autres objectifs (ex : diversité économique, réduction de la pauvreté, opportunités d'emplois convenables, autosuffisance, et viabilité environnementale).
- ❑ Quel est le coût de la non – réalisation de cette action ?
- ❑ L'action améliorera-t-elle la qualité du développement, en rendant la localité meilleure, sans simplement l'agrandir (développement quantitatif) ?

### **Viabilité**

- ❑ Quels sont les effets à long terme ? Quel impact auront-ils sur les générations futures ?
- ❑ Y a-t-il des déchets et de la pollution ? Peut-on réutiliser ou recycler ces déchets ? Peut-on les minimiser ?
- ❑ Y a-t-il des questions de justice à traiter ?
- ❑ Cette action aura-t-elle des effets indésirables ou inéquitables (penser aux personnes marginalisées, aux pauvres, à la jeunesse, aux enfants, aux femmes, aux entreprises locales, à l'environnement) ?

### **Dépenses publiques et finances**

- ❑ Quels services publics seront-ils nécessaires et quel en sera le coût ?
- ❑ Quel en sera l'effet probable sur les finances locales, sur les revenus et sur les dépenses à long terme ?

Une fois les actions définies de nouveau et consolidées en groupes de stratégie, penser à initier un vote interactif ou à déterminer les actions prioritaires. Recourir aux questions ci-dessus pour faciliter l'exercice sur la définition des priorités.

### *Evaluation plus élaborée*

A ce point du processus, il est possible et très probable que l'on retienne plus d'une stratégie. On pourrait faire la distinction entre les stratégies en compétition en y intégrant des projets en compétition ou des actions qui s'excluent les unes les autres. En ce moment, les acteurs au sein du groupe de partenariat DEL devraient avoir une idée très claire des conséquences de chaque option stratégique et devraient également être en mesure de prendre une décision au sujet de la stratégie à entreprendre ou à réaliser en premier lieu..

Pour évaluer des options stratégiques, le groupe de partenariat DEL devrait utiliser comme critères d'évaluation les objectifs et indicateurs (ou seulement les indicateurs) développés dans l'étape 5. Les options de stratégies devraient être évaluées sur la base de l'effet qu'elles

produisent sur les objectifs déclinés. En d'autres termes, si un programme sur l'économie informelle est envisagé comme option stratégique, il devrait être évalué en fonction des changements positifs qu'il entraînera au niveau des objectifs sur lesquels il cherche à influencer (ex : réduction de la pauvreté, création d'emplois, etc.)

Chaque option stratégique devrait être évaluée en fonction de ses effets positifs sur plusieurs objectifs, en prenant en compte les questions suivantes :

- ❑ Quels sont les impacts probables de ce projet ou action sur les objectifs – comment les indicateurs sont-ils affectés ?
- ❑ Quelles incertitudes majeures subsiste-t-il ou quelles informations-clefs manque-t-il ?
- ❑ Quelles études ou travail supplémentaires peuvent-ils être effectués pour fournir une perception fine / des informations sur la manière dont les options stratégiques impactent sur les objectifs ?
- ❑ Les avis d'experts émis par les participants ou par d'autres experts peuvent-ils fournir une bonne compréhension / des informations sur les possibles impacts d'une option stratégique donnée ?



#### *Utilisation d'un Tableau des conséquences<sup>51</sup>*

Une fois les stratégies affinées, on aura vraisemblablement besoin de procéder à une analyse poussée pour faire la distinction entre les options stratégiques. Des décisions importantes et complexes comportant plus d'un objectif peuvent tirer un immense profit d'une réflexion élaborée. Cela pourrait être dû à des projets qui s'excluent mutuellement, à la répartition de la mise en œuvre dans le temps ou à d'autres questions largement discutées. De même, le groupe de partenariat pourrait simplement avoir besoin de plus d'informations sur les options stratégiques, avant de prendre une décision. Une matrice d'évaluation ou tableau des conséquences, constitue un outil d'évaluation très utile pour mieux appréhender les options stratégiques, comme le montre la matrice de simple évaluation dans l'Exemple 1 ci-dessous. Ce type de matrice facilite l'identification, la revue et l'examen en détails des options stratégiques et des compromis potentiels qu'elles recèlent, ainsi que l'élaboration d'options en matière de recherche de consensus. A ce point, des options stratégiques 'gagnant-gagnant', donc clairement avantageuses, pourraient apparaître.

La difficulté à laquelle les communautés et les groupes d'acteurs font face au niveau de l'exercice décrit dans l'Exemple 11 se résume souvent à un manque d'expertise technique pour effectuer le travail empirique et analytique nécessaire, et pour faire de solides estimations des résultats. Là où le cas se pose, ce qui a commencé par un exercice de définition d'une vision se termine souvent par des stratégies qui suscitent beaucoup d'intérêt ou un choix de projets se présentant comme une liste de souhaits. Un manque d'expertise dans un domaine spécifique ne devrait pas empêcher un groupe d'acteurs de mener des analyses plus élaborées. On pourrait engager des experts pour aider les

<sup>51</sup> Pour bien s'imprégner des techniques d'évaluation alternatives vous pouvez vous référer à l'ouvrage: Hammond, J.S., R. Keeney et H. Raiffa, Smart Choices. 1999 Harvard Business School Press

acteurs à remplir le Tableau des Conséquences. Cependant, cette tâche offre une excellente occasion aux acteurs ayant une certaine expertise (les institutions d'apprentissage par exemple) d'apporter leur contribution. Là où des données sérieuses ne sont pas disponibles, le bon sens peut être utile. Lorsque les informations sont recueillies et la matrice remplie, on peut alors procéder à un type d'analyse appelé analyse à 'prédominance technique'. Celle-ci pourrait aider à déterminer objectivement (et éviter les arguments politiques) si une quelconque des options stratégiques proposées est dominée ou domine dans la gamme de choix disponibles.

Une option stratégique est dominée si elle fonctionne moins bien que les autres options, par rapport à sa capacité d'impacter sur les objectifs désirés. (En revanche, une option stratégique domine s'il apparaît clairement qu'elle est la meilleure, en termes d'impact sur les objectifs). Dans la matrice ci-dessous, soit l'Option stratégique A (Statu Quo) fonctionne de la même façon, soit elle est pire que les autres options stratégiques, à en juger par son impact sur les objectifs fixés. Donc, elle est dominée par des stratégies plus efficaces et peut être éliminée, et par conséquent, elle ne sera plus prise en compte par le groupe de partenariat DEL. Dans ce cas, il sera préférable d'entreprendre une action, plutôt que de ne rien faire du tout, ou au moins se limiter au statu quo. Finalement, la séparation des objectifs en catégories nettement définies est essentielle, si les effets sur des questions telles que l'augmentation des emplois et la réduction de la pauvreté doivent être clairement visibles dans le processus de prise de décision. Avec une matrice beaucoup plus facile à évaluer, on pourrait peut-être créer une nouvelle option que tout le monde reconnaît comme étant la meilleure, l'Option stratégique X, considérée comme la meilleure de toutes. Voir Exemple 11 : Matrice des évaluations ou Tableau des conséquences.

## Exemple 11 : Analyse technique de l'impact des stratégies DEL

Utiliser informations à partir de l'évaluation des stratégies A, B & C pour élaborer une meilleure Option stratégique X

Options Stratégiques / Objectifs stratégiques	Option stratégique A (Statu quo)	Option stratégique B	Option stratégique C	Option stratégique X Voir Tâche 4 (Associer les meilleurs de B & C)
Réduire pauvreté	Approx. 30% des familles vivant en dessous du seuil de pauvreté, avec une tendance au pire	Moins de 5% (tendance stabilisée) des familles vivant en dessous du seuil de pauvreté	Moins de 15% (tendance stabilisée) des familles vivant en dessous du seuil de pauvreté	Moins de 8-10% (tendance stabilisée) des familles vivant en dessous du seuil de pauvreté
Améliorer les revenus fiscaux au niveau de l'administration	Moyen L'administration est capable d'offrir un minimum de services de base	Elevé L'administration est capable d'offrir un minimum de services de base	Moyen - Elevé L'administration est capable d'offrir des services de base, un appui social et un soutien aux entreprises	Moyen
Améliorer les revenus des entreprises locales	3% de croissance annuelle des revenus des entreprises locales	8% de croissance annuelle des revenus des entreprises locales	12% de croissance annuelle des revenus des entreprises locales	16% de croissance annuelle des revenus des entreprises locales
Accroître le nombre d'emplois convenables	400 nouveaux emplois par an dont la plupart sont 'convenables'	500 nouveaux emplois par an dont la plupart sont 'convenables'	900 nouveaux emplois par an dont la plupart sont 'convenables'	650 nouveaux emplois par an
Minimiser les impacts négatifs sur l'environnement	Faibles impacts	Faibles impacts	Faibles impacts	Faibles impacts

L'option stratégique A fonctionne de manière égale ou pire que l'Option B ou l'Option C dans toutes les mesures de performance. Nous appelons cela 'option dominée' ; donc, nous pouvons éliminer l'Option A puisqu'elle représente une priorité mineure.

Du fait que l'on prévoit que l'impact sur l'environnement sera faible pour chacune de ces options stratégiques, cet objectif ne contribue pas à l'évaluation et peut être éliminé de la matrice, ce qui simplifie l'analyse. Noter que cela ne signifie pas que les impacts sur l'environnement ne sont pas importants, mais que simplement, ils ne nous aident pas à prendre une décision dans le cas d'espèce.

L'information est collectée à travers les recherches, l'analyse et les avis d'experts.

Note : Les conséquences notées au tableau situé à l'opposé des objectifs SMART utilisent divers types d'indicateurs : naturels (nombre d'emplois), gradués (élevé – faible), et indirects (% vivant en dessous du seuil de pauvreté). La source des données est hypothétique.



Une fois qu'un ensemble de bonnes options stratégiques a été élaboré, et si aucun consensus sur une option particulière n'a été atteint, une autre méthode d'analyse plus sophistiquée qui identifie les préférences en désignant des poids pour les objectifs peut être envisagée. Les poids numériques sont alors associés aux indicateurs issus de l'analyse technique à travers un processus mathématique simple. Les résultats fournissent une perception claire des options stratégiques préférées. La méthode est explicitée dans l'Outil 6d

#### Tâche 4 : Redéfinir les stratégies et faire le choix

Lorsque l'analyse technique indiquée ci-dessus a été complétée, le groupe des acteurs sera alors prêt à examiner les compromis sur les valeurs et les options de recherche de consensus dans les détails. Les informations fournies dans la matrice décrivent les conséquences probables de stratégies différentes (faits ou informations techniques), mais elles n'indiquent pas l'importance des différentes conséquences. Par exemple, avoir un 'grand' impact sur le tourisme durable pourrait être moins important qu'un impact 'moyen' sur la réduction de la pauvreté. La matrice permet néanmoins d'entreprendre ce type d'analyses des valeurs. Avec les discussions, une bonne compréhension du raisonnement à la base des choix des acteurs pourrait être obtenue, et le groupe de partenariat DEL pourrait de manière satisfaisante concevoir de nouvelles actions, modifier les actions existantes ou élaborer une différente combinaison d'actions aboutissant à une meilleure option stratégique qui bénéficie d'un consensus plus large, comme le montre la Stratégie X dans l'exemple ci-dessus.

A ce stade, il est important de voir beaucoup plus en détails l'intégration de petits projets visibles, de grands projets complexes, ainsi que les contraintes majeures.

##### *Identifier des projets de moindre envergure, mais visibles*

Si ce n'est pas déjà fait, identifier et mettre l'accent sur de petits projets visibles, 'des réalisations sûres' qui ne seront qu'une 'promenade de santé'

##### *Faire la collecte d'informations – clefs pour des projets à grande échelle*

De grands projets complexes qui nécessitent des ressources importantes et ayant une longue durée de vie demanderont fort probablement des informations supplémentaires, et un processus de prise de décision beaucoup plus élaboré. A ce point, une estimation plus pointue (mais toujours initiale) des coûts économiques, sociaux et

environnementaux, des avantages et des impacts est souvent nécessaire avant que le projet ne soit intégré dans la stratégie. Il doit être établi qu'une intégration préliminaire dans l'option stratégique dépend d'un processus plus rigoureux centré sur l'évaluation de la viabilité, les études de faisabilité, la conception du projet, la préparation d'un plan de travail, le financement, le contrôle précis et l'évaluation du projet.

### USE NEGOCIATION SKILLS

Tous les acteurs devraient continuer à engager des négociations basées sur des principes, et à se concentrer sur les objectifs et les intérêts des acteurs, dans la recherche d'une option stratégique opérationnelle. Cela implique qu'ils doivent garder l'esprit ouvert et privilégier les réponses partagées par tout le monde. Tous les acteurs devraient se montrer raisonnables et être prêts à réexaminer les options stratégiques, tout en veillant à ne pas déprécier le processus par l'introduction d'affirmations du genre 'c'est à prendre ou à laisser', de menaces ou de tactiques mercantiles.<sup>52</sup>

#### Documents de Formation - Lien 11

Améliorer les Relations entre les Citoyens et les Autorités Locales par la Planification Participative

#### Gestion des conflits et des différences

UN-HABITAT training series.  
Consulter le site de Onu-Habitat:  
[www.unhabitat.org](http://www.unhabitat.org)



### Réévaluer

Au cours de la réévaluation des options stratégiques, il est conseillé de bien examiner les contraintes

#### Evaluer de nouveau les contraintes

- Quelles sont les contraintes majeures ?
- Comment ces contraintes ont-elles influencé la définition des options stratégiques ?
- Les contraintes ont-elles limité ou changé les décisions ?

#### Informations

- Le fait de recevoir plus d'informations changera-t-il réellement les décisions ?
- Quelles sont les informations essentielles ?
- Peut-on concevoir une alternative pour combler le manque d'informations clés et lever les incertitudes ?

#### Coûts

- Quelles actions choisiriez-vous avec un budget limité ?  
Par exemple, cinq projets peu coûteux et nécessitant peu d'infrastructures (projet de formation) sont-ils plus avantageux pour atteindre les objectifs de la localité, qu'un

<sup>52</sup> Voir Fisher and Ury, 1983.





important projet de développement coûteux (projet de nouvelle route) ?

- ❑ Est-il possible de trouver des sources alternatives de financement ?

### *Capacités*

- ❑ Y a-t-il des capacités organisationnelles et de l'expertise pour mettre en œuvre les options stratégiques ?
- ❑ Sinon, le renforcement des capacités est-il inclus dans l'option stratégique révisée ?

### *Répartition dans le temps*

- ❑ Urgence – Est-ce qu'une action doit être effectuée immédiatement ? Y a-t-il un 'créneau' spécialement aménagé pour cette action ?
- ❑ Délais – Y a-t-il des délais et quelle est leur importance ?
- ❑ La division en phases ou en séquences – Une action doit-elle être entreprise avant toutes les autres ? (La division en phases peut faciliter la définition d'une bonne stratégie, la recherche d'un consensus ; elle peut aussi aider à 'sauver la face' si une action est incluse mais non identifiée pour une réalisation immédiate).

### **Opportunité pour des commentaires du public et une revue des parties prenantes**

Après la révision des options stratégiques et la définition de la stratégie, on peut saisir l'opportunité de la présenter à la localité et aux acteurs qui ne sont pas directement impliqués dans le processus, pour une révision ultime et des commentaires. Cela permet aux parties prenantes d'étudier et de recueillir des informations sur des points de consensus et sur les désaccords. Des explications claires relatives à ces choix sont d'une grande importance si le groupe de partenariat DEL est un groupe consultatif qui ne peut pas réaliser un consensus, mais qui doit soumettre un rapport à une assemblée élue (par exemple un conseil municipal). Fort des informations sur les raisons pour lesquelles un groupe de partenariat DEL n'a pas pu réaliser un consensus, le décideur devra disposer davantage de données essentielles afin de déterminer la stratégie finale pour la mise en œuvre.



## Présentation de cas 18 : Projet pilote urbain, Huddersfield, Angleterre – Programme de Rénovation Urbaine

A La ville de Huddersfield en Angleterre, a connu un déclin dans les années 1990. Plusieurs de ses usines de fabrication traversaient des difficultés, à cause des pressions résultant de la mondialisation. La perte d'emplois dans le secteur public aggravait davantage le chômage. Les professionnels et les jeunes quittaient la ville pour se rendre dans les autres centres urbains, créant ainsi une 'fuite de cerveaux'.

En réaction à ce phénomène, la municipalité élaborait la vision ' Programme de Rénovation Urbaine', « pour que Huddersfield devienne, dans une période de 5 à 7 ans, un endroit qui enrichit de manière tangible des individus talentueux, en leur offrant des opportunités qui leur permettent de participer à la réalisation de concepts et de produits, contribuant ainsi à faire de Huddersfield une ville qui crée de la richesse ».

Le projet retenu donna naissance à un « Quartier Novateur » à l'intérieur d'un fouillis de bâtiments en ruines autour du Kirklees Media Center, en adoptant l'approche qui consiste à créer des pépinières et des grappes d'entreprises (voir Action 10 : Pépinières d'entreprises ; Action 16 : Grappes d'entreprises). Les bâtiments devaient être rénovés pour en faire un 'Centre National d'Arts Soniques' destiné aux studios de production médiatique, ou être transformés en espaces pour accueillir des entreprises et des unités de pépinières pour les nouvelles sociétés. Le Centre National d'Arts Soniques se voulait une structure nationale pour le développement et la production de la musique et des sons électro-acoustiques. Il était prévu que cet ensemble de projets serait l'occasion d'encourager l'émergence d'une multitude d'activités en attirant des talents extérieurs.

La réhabilitation de bâtiments abandonnés a été complétée par des actions de protection de l'environnement, créant ainsi un quartier attrayant où les gens aimaient se rendre.

Le Programme de Rénovation Urbaine a été administré par le Conseil de la Métropole de Kirkees et le Huddersfield Pride Ltd, l'agence de réhabilitation de la ville, qui se sont associés en partenariat. La gestion a été sous la responsabilité d'une Commission comprenant les principaux services publics, le secteur privé et les autorités locales.

Source : [http://www.worldbank.org/urban/led/eu\\_england.html](http://www.worldbank.org/urban/led/eu_england.html)  
<http://www.Huddersfieldpride.com/archive/ctimain.htm>

<b>Check-list pour la révision de l'étape 6 sur l'Evaluation de l'Option stratégique</b>	
✓ Faire du brainstorming sur les idées relatives aux actions -- Utiliser les objectifs pour guider la réflexion et les études de cas pour inspirer la créativité	✓
✓ Organiser les actions en options stratégiques cohérentes	
✓ Valuer les stratégies en faisant recours aux objectifs – s'engager dans la recherche de compromis et de consensus	
✓ Réévaluer et porter le choix sur une stratégie <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Redéfinir les options stratégiques pour atteindre les objectifs</li> <li>b. Examiner dans les détails la possibilité d'intégrer de petits projets visibles, de grands projets plus complexes, et d'identifier les contraintes majeures</li> <li>c. Faire la première esquisse d'une stratégie DEL</li> <li>d. Porter cette première version au niveau de la localité pour révision finale et commentaires</li> <li>e. S'il n'y a pas de consensus, les documents indiquant les cas d'accord et de désaccord doivent être soumis au décideur attribué (maire, conseil).</li> </ol>	


## Etape 6 : Elaboration d'une stratégie

*Tâche 1 : Concevoir des actions pour la poursuite des objectifs prioritaires ( voir étape 5)*

*Tâche 2 : Affiner et organiser les actions*

*Tâche 3 : Combiner les actions en options stratégiques, évaluer sur la base des objectifs du DEL et améliorer*

*Tâche 4 : Négocier et redéfinir les stratégies.*



**Etude de cas:  
Horezu, Roumanie**

Les Tâches 1 – 4 identifiées ci-dessous, ont été effectuées au cours de la conférence sur la planification, et une stratégie écrite a été approuvée par consensus. Les participants ont travaillé en groupes. Ces groupes ont servi à élaborer des stratégies pour chaque objectif stratégique. Ils ont été formés par les participants eux-mêmes qui se sont regroupés suivant l'objectif dont ils pensaient pouvoir participer à la réalisation, en y consacrant leur expertise et leur temps.

D'abord, des techniques de brainstorming ont été utilisées pour identifier une liste d'actions en répondant aux questions suivantes : Que pouvons-nous faire pour surmonter les problèmes majeurs et pour tirer profit des opportunités clefs permettant d'atteindre l'objectif stratégique défini par le groupe de travail ? Ces actions ont été par la suite sommairement organisées ou groupées en stratégies objectives spécifiques qui ont été alors présentées en session plénière.

## Etape 6 : (suite)

Malheureusement, les contraintes de temps n'ont pas permis de procéder à une évaluation détaillée des idées, ni à une identification de l'importance de leur influence sur la réalisation d'autres objectifs stratégiques. Ce serait une tâche que les participants à la conférence auraient confiée au groupe principal.

Dans l'après-midi, à la fin de la session de planification, les facilitateurs FPDL ont organisé les stratégies objectives spécifiques sur de grands tableaux qui devront être utilisés les troisième et dernier jour de la conférence sur la planification, pour l'identification des stratégies les plus importantes et les plus urgentes, et pour décider du chronogramme et du choix des organisations responsables de la mise en œuvre. Vous trouverez ci-dessous un résumé des résultats de l'exercice sur l'élaboration d'une stratégie de recherche de consensus.

### Développement d'un tourisme utilisant de manière efficace les ressources naturelles et culturelles d'Horezu

- |  |  |
|--|--|
| 1. Créer un groupe d'action dénommé 'Tourisme à Horezu' et mettre sur pied une association / chambre de tourisme   | 9. Répertoire des maisons et auberges familiales proposant des chambres avec petit déjeuner, et d'autres services de logement  |
| 2. Définir un programme de développement stratégique cohérent à travers la participation directe des parties intéressées   | 10. L'écoclub du lycée devrait développer des parcours touristiques en montagne et dresser la carte des attractions touristiques locales   |
| 3. Poursuivre systématiquement les activités visant à attirer des touristes, comme l'agence de tourisme, un espace d'informations des touristes bien situé et un site Internet | 11. Identifier et améliorer les zones de camping et les parcours touristiques existants  |
| 4. Développement d'un programme visant à restaurer l'image de la ville   | 12. Créer des événements ou promouvoir les événements existants pour attirer les touristes toute l'année durant  |
| 5. Améliorer les espaces publics au centre-ville (bâtiments, façades, vitrines de magasins).   | 13. Créer des possibilités de se livrer à des activités de divertissement en périodes de mauvais temps   |
| 6. Préserver l'architecture traditionnelle   | 14. Développer des activités de commerce près des espaces publics (arrêts d'autobus)   |
| 7. Accéder à des programmes spéciaux du Ministère du Tourisme et à des opportunités de formation dans le domaine du tourisme   | 15. Exploiter les potentialités touristiques existantes et étendre le marché en attirant de nouveaux touristes et en élargissant les infrastructures touristiques existantes                           |
| 8. Redynamiser l'école de gestion domestique et d'artisanat (scola de manaj) de l'Association 'Nadia Duca' pour former le personnel dans les services du tourisme.             | 16. Accroître l'attractivité des zones montagneuses en y associant l'application de la réglementation en matière de protection de l'environnement, à travers par exemple la création d'un parc naturel |

## Etape 6 : (suite)

### Création d'associations d'appui aux partenariats locaux au bénéfice de la communauté

- |  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Organiser des sessions de formation sur la création d'associations</li><li>2. Organiser des camps scolaires / de jeunesse thématiques</li><li>3. Provoquer une rencontre entre l'administration locale et -- l'Université d'Architecture de Bucarest -- la communauté pour revaloriser le centre-ville</li><li>4. Organiser des stages pour renforcer les capacités en leadership, partenariat, travail communautaire, et faciliter l'échange d'expériences et de bonnes pratiques.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>5. Evaluer le travail des associations existantes, créer une base de données sur ces associations, élaborer et soumettre des projets qui appuient le renforcement de l'esprit civique</li><li>6. Etablir un partenariat formel entre l'administration locale -- école -- le monde des affaires pour organiser des événements sociaux et culturels</li><li>7. La mairie doit créer un poste dont le responsable se consacrera au développement de la coopération avec les organisations de la société civile</li><li>8. Créer l'Association Internationale des Amis de Horezu</li></ol> |
|--|--|

### Accroître la valeur ajoutée dans les domaines de l'Agriculture, de la Foresterie, de l'Artisanat et de la Petite Industrie

- |  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Promouvoir les produits traditionnels de qualité à l'occasion des foires locales, nationales et internationales</li><li>2. Accroître l'efficacité de l'activité agricole en créant des associations d'agriculteurs</li><li>3. Organiser des systèmes de collecte, de traitement et de commercialisation sur les nouveaux marchés selon les exigences de L'Union Européenne</li><li>4. Accéder aux technologies modernes</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>5. Renforcer les connaissances et les compétences des agriculteurs à travers la formation et les échanges</li><li>6. Créer un centre d'affaires pour la petite industrie et l'artisanat de la région</li><li>7. Promouvoir la création d'entreprises</li><li>8. Promouvoir la création d'entreprises oeuvrant dans le traitement des ressources animales existantes</li><li>9. Initier des programmes de formation pour la jeunesse</li><li>10. Développer des activités de commercialisation mixtes</li></ol> |
|--|--|

### Renforcer les capacités de l'administration locale pour lui permettre de jouer un rôle proactif de premier plan dans le développement économique local

- |   |   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Des programmes à court et long termes pour améliorer la qualité des routes. La promotion des activités du programme et le lobbying auprès des autorités locales et nationales</li><li>2. Initier un programme d'assainissement pour assurer le respect des normes UE en utilisant une approche participative</li><li>3. Un programme visant à la qualité des services d'utilité publique</li><li>4. Programme du cadastre urbain, des archives publiques précisant l'étendue, la valeur, et la propriété de terres pour l'acquittement des droits fiscaux</li><li>5. Renforcement continu des ressources humaines dans le développement local</li><li>6. Programme de planification urbaine à travers les partenariats</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>7. Projet visant à promouvoir la participation des enfants et de la jeunesse au développement de l'économie locale en partenariat avec les écoles</li><li>8. Création d'un centre d'informations basé sur Internet pour les citoyens, les sociétés, les personnes exerçant une activité libre, les touristes, dans les espaces existants destinés à des bureaux, avec l'appui de la Maison de la Culture</li><li>9. Encourager un projet en cours sur la promotion économique, en partenariat avec l'administration locale et le secteur des entreprises</li><li>10. Recourir aux événements publics à plus grande échelle pour promouvoir le développement de la ville, son administration et ses entreprises</li><li>11. Recrutement par la Mairie d'un personnel hautement qualifié en communication, en projets financés par l'extérieur, en planification urbaine.</li></ol> |
|---|---|

Etape 6: NOTES DE L'UTILISATEUR...



Comment y accéder?

## Etape 7 : Planification des actions et documentation de la stratégie

### Objectifs d'apprentissage

- ❑ Comprendre comment établir une planification pour une mise en œuvre satisfaisante
- ❑ Définir les lignes directrices pour la production du document de planification stratégique

### Qu'est-ce que la planification d'une action ?

Une fois qu'une option stratégique a été définie et approuvée par le groupe de partenariat DEL, elle doit être rendue opérationnelle. C'est une chose d'avoir un accord sur l'ensemble de la stratégie, mais une autre chose est de l'examiner en détails, de maintenir l'engagement et de garantir les ressources nécessaires. La planification de l'action est un moyen d'identifier clairement ce qui doit être fait, la date à laquelle cela sera fait et qui sera responsable de faire le travail. Les plans d'action doivent être 'faisables' dans la période de temps impartie, conformément aux budgets, aux capacités administratives et aux ressources politiques.

### Pourquoi initier des plans d'action ?

Un bon plan d'action offre plusieurs avantages importants. Le processus de planification aide à faire un double contrôle de l'option stratégique pour s'assurer si elle est pratique et réalisable. Le plan d'action clarifie de manière précise comment les ressources seront déployées, et qui fera quoi et quand. La précision des tâches de cette manière permet de faire une budgétisation claire et une estimation réaliste du travail ultérieur. Les plans d'action aident également à éviter les déceptions et installent en même temps la confiance chez les participants, puisqu'ils permettent de s'assurer que les tâches ont été complétées.

### L'élaboration de plans d'actions

Un plan d'action comporte une description des tâches et activités spécifiques nécessaires pour la mise en œuvre de l'option stratégique choisie. Les activités doivent être à la portée de la localité et les acteurs doivent être capables de les effectuer. Les tâches principales relatives au plan d'actions sont:<sup>53</sup>

**Tâche 1:** Comprendre clairement les tâches et actions contenues dans l'option stratégique choisie (étape 6).

---

<sup>53</sup> Tiré de ONU-HABITAT, 2001.

- Tâche 2:** Déterminer qui doit être impliqué ainsi que son rôle et sa responsabilité spécifiques
- Tâche 3:** Déterminer le chronogramme, les ressources, les financements et les pré-conditions
- Tâche 5:** Réitérer l'engagement de chaque partenaire
- Tâche 6:** S'accorder sur un mécanisme de coordination
- Tâche 7:** S'accorder sur un mécanisme de suivi (voir Etape 9).



## Tâche 1 : Avoir une compréhension claire des tâches et actions contenues dans l'option stratégique choisie

Il est d'une importance capitale que les acteurs connaissent les tâches retenues et les parties responsables de leur mise en œuvre. Alors que cela représente une tâche directe, elle nécessite une communication effective pour s'assurer que les attentes sont bien définies tout au début.

## Tâche 2 : Déterminer qui doit être impliqué ainsi que son rôle et sa responsabilité spécifiques

Les partenariats constituent un aboutissement important pour un processus de planification participative et devraient normalement conduire à une réalisation participative. Un plan d'action est seulement à la mesure des structures en place pour le mettre en œuvre. Des responsabilités différentes nécessiteront différentes structures et compétences organisationnelles.

Le plan d'action demande aux participants DEL et souvent à tous ceux en dehors du processus d'élaboration du plan (par exemple les donateurs extérieurs), de s'engager dans le plan. L'engagement est quelquefois fait de manière informelle à travers des accords de mise en œuvre. Il est important d'identifier les acteurs, les organisations et les individus qui y sont impliqués, et les tâches dont ils sont responsables. Autant que possible, garder un répertoire des noms, agences et/ou organisations et être précis.

Les accords de mise en œuvre sont des accords formels qui demandent aux participants DEL d'engager des ressources telles que le temps, l'argent ou les informations. En plus des accords de partenariat, on pourrait sentir le besoin de mettre sur pied des groupes de travail, de nouveaux comités ou organisations, afin de s'assurer que de nouveaux programmes seront réalisés.

Le niveau approprié de représentation des différents groupes d'intérêt, les méthodes choisies et le niveau de la participation et de contrôle de la localité dans le processus de mise en œuvre variera avec chaque projet et sera déterminé en partie, par la structure organisationnelle du programme de développement économique, et par les ressources disponibles. La première étape consiste à poser les questions suivantes:





- ❑ Quels partenariats, institutions, structures ou mécanismes sont-ils nécessaires pour réaliser de nouveaux programmes ou projets, ou de nouvelles politiques?
- ❑ Comment les structures doivent-elles impliquer les acteurs et la localité dans la mise en œuvre des plans d'action ?  
Quels mécanismes sont-ils nécessaires pour assurer la coordination des activités ?

Pour chaque plan d'action développé, un groupe différent d'organisations et d'individus pourrait être impliqué dans la mise en œuvre. La solution est de coordonner et de contrôler toutes ces activités pour veiller à ce que ces objectifs puissent être mesurés et remplis. Cette coordination est souvent faite à travers une organisation centrale, comme un ministère de développement économique local.

Tâche 3 : Déterminer un cadre temporel, des ressources, des financements et des pré-conditions

Sans identification des ressources, une garantie de mise en place des financements et un respect des pré-conditions, le plan d'action est voué à l'échec. Il est important de souligner qu'il se peut que certaines actions n'aient pas besoin de financements importants (par exemple, le renforcement des organisations existantes, le développement de la communication et la mise en réseau). Toutefois, la plupart des actions auront besoin de financements et il peut être difficile de les obtenir. A l'intérieur des municipalités, le financement du DEL sera naturellement concurrencé par la santé, l'éducation et d'autres services sociaux. Il se peut que les stratégies DEL aient été conçues pour impacter sur ces domaines afin d'obtenir des financements. Beaucoup d'actions DEL peuvent s'inscrire dans le long terme et doivent avoir des financements conséquents pour la maintenance et le fonctionnement, et non seulement des dépenses initiales pour le démarrage. Avec n'importe quel mécanisme utilisé, un budget s'avère important pour la stratégie DEL. Celui-ci peut être réduit au début, avec des possibilités de financements ultérieurs provenant d'autres sources.

#### *Note les financements*

Les ressources les plus importantes sont d'origine locale. Voici deux questions fondamentales à poser :



1. Quelles sont les sources de financements les plus importantes pour les activités DEL identifiées ?
2. Quelles nouvelles sources de financement pourraient-elles aider à mettre en œuvre une stratégie DEL ?

La liste ci-dessous donne un aperçu général des multiples sources de financement pour les programmes DEL.

## Quelques sources de financement pour les programmes DEL :

- Revenus de l'autorité locale obtenus à partir des sources habituelles, dont les taxes sur la propriété et les taxes payées par les usagers
- Financements du secteur public tels que les contributions / investissements des entreprises
- Coopératives locales où les membres mettent ensemble leurs ressources
- Accords de financement en partenariat pour des projets d'intérêts communs
- Vente ou location d'infrastructures ou de terres à usage industriel ou commercial appartenant à l'autorité locale
- Crédits fiscaux pour des groupements de la localité
- Subventions annuelles pour le développement compétitif attribuées aux projets de partenariats novateurs
- Réglementations exigeant des investisseurs locaux, tels que les succursales bancaires, d'appuyer les projets de développement local
- Transferts nationaux, gouvernementaux et intergouvernementaux
- Donations provenant d'organisations et d'agences internationales et multinationales
- Fondations, surtout au niveau des programmes sur l'environnement, sur les ressources humaines et sur la réduction de la pauvreté

### Tâche 4 : Identifier les risques, les manques et faiblesses du plan d'action et la manière de les prendre en charge

La gestion des risques et la prise en charge des événements imprévus est une partie importante de la planification de l'action. Il est tout aussi important d'anticiper dès le début sur les possibles difficultés auxquelles on peut faire face pendant la mise en œuvre (par exemple des actions ou tâches pour lesquelles il n'y a pas de dirigeant bien connu, ni de financements ou autres sources de financements identifiées, et où des insuffisances sont notées au niveau des capacités). Cela est bien connu, essayer d'initier des changements par la force engendre ses propres problèmes : les acteurs et le personnel peuvent se révéler non coopératifs si des changements leur sont imposés ; de même, des capacités ou des connaissances limitées en matière de technologie de base peuvent hypothéquer un plan. L'Analyse des Forces de Terrain constitue un outil efficace pour faciliter l'étude de ces problèmes. Ce n'est qu'un moyen systématique d'examiner les forces qui influencent le plan d'action, y compris la façon de développer les forces positives, réduire ou éliminer les forces négatives et changer le sens des forces négatives vers les forces positives (voir l'outil 7b). L'analyse des forces de terrain peut être utilisée tout au long du processus, mais elle est bien appropriée pour la planification de l'action.

### Tâche 5 : Réitérer l'engagement de chaque partenaire

Tous les accords de création de partenariats et les mémorandums sur



la compréhension des tâches devraient être signés et pris en compte. Des ateliers sur le plan d'action devraient être organisés, les programmes de travail sectoriels et les budgets approuvés.

### Tâche 6 : S'accorder sur un mécanisme de coordination

Il est bon d'avoir un mécanisme de coordination si plusieurs acteurs sont impliqués. Pour ce mécanisme, on pourrait avoir besoin d'une ressource personnelle donnée et/ou d'une organisation existante ou même créer un nouveau poste ou une nouvelle organisation. Le mécanisme de coordination doit permettre d'aller vers la réalisation du travail dans le temps requis, avec le budget disponible, et suivant les critères de performance et de qualité fixés

### Task 7: Agree on monitoring mechanism

Le suivi et l'évaluation sont essentiels pour un succès à long terme. Les mécanismes de contrôle sont abordés à l'Etape 9

### *Cadres de planification d'actions*

Il existe plusieurs exemples de cadres de planification d'action. Ils intègrent essentiellement des éléments tels que la tâche, la responsabilité, le cadre temporel, le contrôle de la progression, les sources nécessaires, la documentation en matière de suivi et d'indicateurs. Il se pourrait également qu'ils intègrent le raisonnement, la discussion, les risques et hypothèses ainsi que les pré-conditions. On trouve ci-dessous un exemple utilisant un plan d'action simple. Des techniques plus avancées pour la planification d'actions telles que le cadre axé sur les objectifs et le cadre logique sont fournis dans la boîte d'outils ( voir Outil 7a).



### Exemple 12 : Une tâche dans un Plan d'Action de base



<b>Action stratégique : Améliorer la desserte entre les lieux de provenance des transports</b>				
<b>Tâche</b>	<b>Responsabilité</b>	<b>Temps d'exécution</b>	<b>Ressources nécessaires</b>	<b>Suivi</b>
Moderniser Aéroport, train, terminal, route	Ministère des Travaux Publics	Obtenir des financements au plus tard le 30 Juin 1998, construction terminée avant le 30 juin 2001	10 volontaires en ingénierie industrielle  \$ _____	Réunions de suivi mensuelles

## Document stratégique : Préparation du plan stratégique

A ce stade, la préparation de la stratégie de développement économique local est très importante, puisqu'elle sert d'outil de référence pour guider la prise de décision au niveau local. Les meilleurs documents de planification stratégique DEL sont concis et facile à utiliser. Le grand public, les décideurs au niveau gouvernemental ainsi que les investisseurs devraient être capables de les utiliser pour avoir une meilleure compréhension de l'économie locale. Ces entités chercheront également les moyens de tirer profit d'un plan cohérent ou de contribuer à sa réalisation. Si les financements sont recherchés au niveau gouvernemental ou d'organisations internationales, le document de planification stratégique DEL devrait pouvoir rapidement fournir les informations requises ainsi qu'un argumentaire sur l'action coordonnée et l'utilisation efficace de ces financements. Le document de planification stratégique DEL devrait aussi envisager là où c'est nécessaire d'intégrer d'autres efforts de planification de la localité. Il doit aussi y avoir un programme de communication continu et de travail de proximité afin d'encourager une prise en charge largement concertée du grand public ainsi que l'engagement des partenaires.

Chaque localité est un cas unique, car elle reflète les défis qui se posent à elle et les opportunités qu'elle recèle. Par conséquent, le document de planification stratégique DEL sera unique en termes de contenu, mais il contiendra vraisemblablement les mêmes informations sommaires – informations tirées des cinq étapes du processus de Planification d'Excellence comme indiqué dans ce manuel. Un document de planification stratégique DEL typique comprendra les chapitres suivants :

### Chapitre 1 : Introduction

Cette section fournit des informations générales et précise la façon dont le document est organisé

### Chapitre 2 : Où sommes-nous?

Cette partie offre une vue d'ensemble sur les acteurs et sur la situation. C'est une analyse des forces et faiblesses de l'économie locale, ainsi que des opportunités et menaces posées par les tendances et forces extérieures, ajoutées à la disponibilité des partenaires et des ressources dans le cadre du développement économique.

### Chapitre 3 : Où allons-nous ?

Cette section met l'accent sur la vision finale et les objectifs qui indiquent la direction stratégique du plan d'action, qui en est aussi une partie intégrante

### Chapitre 4 : Comment y accéder?

Ce point traite de la stratégie et du plan d'action. Il présente les

programmes et projets prioritaires devant être réalisés. C'est le lieu où la coordination des sources de financement ainsi que les partenariats /organisations pour le développement économique sont examinés.

## Chapitre 5 : Comment savoir que nous sommes arrivés?

Finalement, le document de planification stratégique DEL devrait décrire le processus d'évaluation réactualisation périodique

### Elaboration de la requête<sup>54</sup>

Une fois que toutes les parties sont en place, il est fortement recommandé de se rapprocher des institutions de financement ( banques, agences gouvernementales, donateurs internationaux, agences de financement) pour obtenir les ressources financières nécessaires, sous formes de subventions ou de prêts. Les financements pourraient être disponibles pour n'importe quelle étape de la réalisation du programme, partant de l'appui technique au programme jusqu'aux projets capitaux. L'élaboration de requêtes pour les petits projets pourrait être achevée rapidement tandis que les requêtes importantes (par exemple celles adressées au gouvernement) peuvent apparaître comme des initiatives importantes. Dans chaque cas, il est utile de faire une planification prospective et d'accroître les chances d'obtenir les financements nécessaires. La plus grande partie des informations dont on a besoin pour élaborer une requête devraient être disponibles dans le plan stratégique ou dans des travaux déjà effectués lors du processus de planification stratégique. Ils auront seulement besoin d'être réorganisés et reformulés. La première étape avant l'élaboration de votre demande / requête de subvention serait de :

- ❑ Définir votre projet
- ❑ Identifier les sources de financement appropriées et vérifier les critères d'éligibilité
- ❑ Prendre contact avec les organismes financiers
- ❑ Avoir des lignes directrices pour orienter les requêtes
- ❑ Prendre connaissance des délais de soumission
- ❑ Déterminer les besoins personnels ; et
- ❑ Mettre à jour votre calendrier de travail (c'est un moment important à partir duquel on peut prévoir dans la programmation, assez de temps pour écrire plusieurs ébauches, collecter le matériel, etc).

Lorsque vous serez prêts à élaborer la requête, mettez-vous à la place de la personne ou de l'organisation qui sera chargée de l'évaluer. Naturellement, soyez concis et allez droit au but. Si possible, se limiter à 10 pages, les documents attachés non inclus.

---

<sup>54</sup> Adapté de Canada-Yukon Business Service Centre à [http:// www.cbsc.org/yukon/english/main.cfm](http://www.cbsc.org/yukon/english/main.cfm)  
Ce site contient également des informations très utiles destinées aux petites entreprises. On peut y retrouver différentes centres d'intérêts : démarrage, marketing, export, financement, fiscalité, import appui conseil en gestion des affaires, propriété intellectuelle, innovation, Business, entrepreneurs autochtone, femmes entrepreneurs, jeunes entrepreneurs, réglementation, gestion, outils de planification interactive des affaires et instruments de gestion interactive des exportations.

<b>Check-list pour la révision de l'étape 7 sur le plan d'action</b>		✓
✓ Confirmer le consensus sur le déroulement de l'action auquel les acteurs sont parvenus		
✓ Clarifier et ajuster les plans d'action		
✓ Identifier les équipes chargées de la mise en œuvre et assigner les rôles et les responsabilités		
✓ Identifier clairement les tâches, en y incluant les dates de démarrage et de finition ainsi que tout lien ou chevauchement de temps avec d'autres tâches		
✓ Identifier les coûts et les ressources liés à chaque action (temps, finance, autre)		
✓ S'assurer de la disponibilité des ressources nécessaires si elles ne sont pas déjà engagées		
✓ Confirmer de nouveau l'engagement de chaque partenaire impliqué dans la mise en œuvre		
✓ S'accorder sur un mécanisme de coordination		
✓ Etablir une revue de la mise en œuvre, les procédures relatives aux rapports et les attentes		
✓ Un document stratégique DEL a été élaboré et approuvé par les participants		

## Etape 7 : Planification de l'action

Pour clôturer la conférence sur la planification du DEL d'Horezu, le groupe a convenu de confier la responsabilité des sept tâches de la planification technique (voir ci-dessous) au groupe principal ayant organisé la conférence. Les participants ont fermement affirmé leur engagement durant la conférence. Par exemple, l'Université de Bucarest a participé à la conférence et a convenu d'assurer le suivi avec la ville en rapport avec l'élaboration de plans pour la modernisation du centre-ville.



**Etude de cas:  
Horezu, Roumanie**



## Etape 7: NOTES DE L'UTILISATEUR...

## Étape 8 : Mise en œuvre du plan stratégique

### Objectifs d'apprentissage

- ❑ Apprendre les techniques de transformation du plan écrit en action
- ❑ Comprendre le rôle du développement organisationnel et de l'institutionnalisation

### Le suivi du processus

A ce stade du déroulement du programme, un document stratégique de développement économique local tangible a été élaboré. Ici, toutes les ressources nécessaires devraient être engagées et la voie vers l'action clairement balisée. Mettre en action les plans soigneusement conçus pour le développement économique constitue l'étape la plus directe et la plus importante dans le cycle du développement économique local. Cependant, la prudence est de rigueur. A ce niveau, les stratégies DEL déraillent très souvent.

L'élaboration du plan n'est pas la fin du processus. Très souvent, une fois les plans établis, les participants et les leaders se trompent en pensant qu'ils sont au terme du processus. C'est précisément ce manque de suivi qui a déçu tant de participants et rendu cyniques bon nombre de citoyens et de résidents. La mauvaise mise en œuvre qui s'ensuit trouve d'autres causes habituelles :

- ❑ Un manque de volonté politique d'agir ;
- ❑ Des changements dans le leadership organisationnel et politique avant la mise en œuvre ;
- ❑ Les ressources engagées tardent à venir ; et
- ❑ La gestion des crises prend le pas sur les plans de développement économique de grande portée

On le répète une fois encore, accorder une attention soutenue à ces questions dès le début de la planification, comme pendant les étapes 3 et 4, peut accroître les chances de succès de la mise en œuvre du plan. Si les problèmes mentionnés sur la liste ci-dessus ont été définitivement résolus, la cause principale d'une mise en œuvre défailante sera fort probablement imputable à une mauvaise gestion. S'il existe une volonté politique, une coopération interministérielle au niveau de l'administration locale, de nouvelles structures organisationnelles / de partenariat et des ressources disponibles, alors la clef du succès pour la mise en œuvre du plan DEL se résumera en une gestion basée sur de fortes capacités manageriales en matière de projet. Les gestionnaires doivent renforcer les capacités des organisations ainsi que les principaux partenariats, et offrir des mesures incitatives aux individus et organisations pour la poursuite de la mise en œuvre du plan d'action.



Pour procéder à un double-contrôle, voici quelques questions clés à poser dès le début de la mise en œuvre de la stratégie :



- ❑ Les partenariats requis par la stratégie sont-ils trop complexes ?
- ❑ Les délais impartis sont-ils réalistes ?
- ❑ Qu'est-ce qui peut très probablement échouer ?
- ❑ Sommes-nous en train de tout faire pour minimiser les risques ?
- ❑ Existe-il des plans de rechange au cas où les choses iraient de travers ?



### Présentation de cas 19 : Des partenariats dans le secteur de l'Ecobusiness, Philippines

Des idées relatives à l'ecobusiness telles que 'retourner les déchets au producteur' sont en train d'être défendues en Europe, et elles ont été également exploitées au niveau local aux Philippines. Sur la petite île de Boracay qui propose un tourisme basé sur la nature, les touristes internationaux boivent exclusivement de l'eau contenue dans des bouteilles en plastique. Dans cette île, les entreprises locales et les autorités municipales ont collaboré avec des sociétés travaillant dans le secteur de l'eau, et ont finalisé un accord pour un programme de rachat des bouteilles plastiques, ce qui créerait des emplois pour les collecteurs locaux tout en minimisant la quantité de déchets et du matériel de recyclage. En dépit de l'accord des entreprises privées, le manque de capacités locales et de financement pour le démarrage a hypothéqué la mise en œuvre du projet.

Source : La Fondation Boracay : <http://www.boracayisland.org/>

Deux actions peuvent souvent faire la différence. La première action est d'institutionnaliser le processus et la stratégie DEL. La seconde est d'embaucher une personne ayant reçu une formation, comme un agent du développement économique bénéficiant d'une expérience en gestion de projet et de la capacité de mobiliser les ressources déjà engagées (argent, compétences et temps), pour une mise en œuvre efficace.

## Institutionnalisation et développement organisationnel

L'institutionnalisation de la planification stratégique du DEL revient à en faire une partie intégrante d'un système bien structuré et bien établi. Cependant, changer la façon dont les choses sont faites prend du temps. Ainsi, il est souhaitable de donner une signification au DEL, au-delà du temps et de la fonction d'un individu, d'un leader politique ou d'un parti, aussi enthousiastes soient-ils. Un bon nombre d'actions DEL, de nouvelles façons de réfléchir sur le DEL et le recours à une approche participative prendront du temps pour être compris, acceptés et appliqués de



### Documents de Formation - Lien 12

#### Onu-Habitat – Série Planification et Gestion Environnementale

Le cinquième volume de la collection, sur la Planification et la Gestion Environnementale, publiée par le Programme de Onu- Habitat pour les Villes Durables, aborde les défis de l'institutionnalisation, et peut également servir de lien de ressources de formation.

Consulter : <http://www.un-habitat.org/scp>

manière routinière.

Les recherches ont prouvé que l'impact global de la réalisation d'une stratégie DEL prend du temps, surtout si des adaptations institutionnelles et des ajustements sont requis. Initier des programmes participatifs et les rendre conformes à la 'façon normale' de faire les choses est d'une grande importance. Il est possible que certains projets soient bien mis en œuvre et qu'ils demeurent des 'feux de paille', puisqu'ils ont peu d'impact ou leur impact n'est pas durable. C'est parce qu'ils n'ont pas été institutionnalisés ou intégrés dans le système global. Pour faire du DEL une activité durable sur le long terme, on doit s'appuyer sur les efforts et l'engagement de ceux qui ont élaboré la stratégie DEL. Les consultations, les contacts avec les groupes d'acteurs, les relations, les projets de démonstration et la compréhension générale du DEL devraient être plus familiers et répétés dans les pratiques de tous les jours. Renforcer les organisations existantes et créer de nouvelles organisations (voir Action 20 : Développement organisationnel pour le DEL) sont deux moyens d'institutionnaliser et d'appuyer les efforts déployés dans le cadre du DEL. Les tâches suivantes sont utiles pour l'institutionnalisation:<sup>55</sup>



- Tâche 1:** Renforcer les structures institutionnelles existantes en vue d'améliorer la planification, la gestion et la coordination de différents secteurs ; seulement là où c'est nécessaire, créer de nouvelles institutions pour intégrer les exigences spécifiques -- techniques et de gestion – non couvertes par les institutions existantes ( par exemple utiliser le personnel administratif local existant). Recourir à une assistance technique où cela est nécessaire pour garder le même élan.
- Tâche 2:** Changer ou ajuster les mandats des institutions existantes pour intégrer de nouvelles fonctions et de nouveaux rôles (par exemple créer un bureau du développement économique)
- Tâche 3:** Identifier et assigner le rôle de leader aux institutions les plus solides, en leur demandant d'abriter les activités et les phases DEL.
- Tâche 4:** Etablir le lien avec les instruments politiques déjà existants comme la budgétisation annuelle, l'affectation des ressources humaines, les programmes de travaux sectoriels, etc.
- Tâche 5:** Renforcer les compétences nécessaires afin d'appuyer et d'appliquer de manière routinière le programme DEL (collecte des informations, négociations, facilitation, formulation d'une stratégie, planification de l'action, suivi-évaluation).
- Tâche 6:** Modifier les cadres organisationnels, légaux et administratifs pour permettre un fonctionnement efficient et efficace des institutions
- Tâche 7:** Fournir des financements, d'abord à travers des dispositifs et allocations budgétaires publics, pour



<sup>55</sup> Tiré de ONU-HABITAT, 1999. Institutionalizing the Environmental Planning and Management (EPM) Process Sustainable Cities Programme.

supporter les dépenses liées au renforcement des capacités et aux équipements, et pour appuyer le cadre global

**Tâche 8:** Maintenir l'appui aux connaissances et au processus d'apprentissage (par exemple à travers une étude et une évaluation des expériences, et à travers la collaboration avec des structures de recherches et de consultance locales).



### Documents de Formation - Lien 13

#### The ILO – Local Economic Development

Agence de Coopération Internationale pour le Développement Humain, les Economies Démocratiques et la Réduction de Pauvreté

Consulter le site suivant:

<http://www.ilo.org/public/english/employment/led/download/adel.pdf>.

Les informations liées aux projets pilote de DEL déroulés par ILO en Serbie et au Ghana peuvent être consultées:

<http://www.ilo.org/led>

Les expériences des pays européens et celles des autres pays industrialisés peuvent être consultées dans le site suivant:

<http://www.eurada.org>

### Organisations du Développement Economique Local

Un moyen d'institutionnaliser le DEL est la création d'associations et d'organisations consacrées au développement économique local. Parmi celles-ci, on note les Conseils pour le Développement Economique et les Agences de Développement Economique Local (ADEL)<sup>56</sup> (Voir Action 20). Ces groupements sont composés d'institutions publiques ou privées, des représentants d'organisations politiques ou économiques, ainsi que de la société civile (Voir Lien 12 : Ressources pour la Formation). Les ADEL ont montré leur efficacité dans plusieurs programmes DEL, surtout dans des contextes où les institutions sont presque paralysées (au Mozambique par exemple).<sup>57</sup> Dans les pays où les institutions sont fonctionnelles, une sorte de forum DEL 'officialisé' peut être plus appropriée, puisqu'elle assurerait la continuité des consultations, le dialogue, la planification stratégique ainsi que le suivi-évaluation.



### Présentation de cas 20 : Développement organisationnel pour le DEL, City of New York, Canada

En Mars 1993, City of New York a mis sur pied un Comité Consultatif pour le Développement Economique Local (CEDAC), en vue d'élaborer un plan quinquennal pour le renouveau économique. Ce comité était composé d'acteurs, parmi lesquels des banquiers, des directeurs d'unions de crédit, des propriétaires de petites ou de grandes entreprises, des directeurs d'école, des leaders politiques de la ville, des représentants de groupements locaux, et le secteur des organisations à but non lucratif ainsi que les consultants, pour ne citer que quelques-uns. Après avoir mené plusieurs activités dans le processus de planification stratégique participatif du développement économique, CEDAC s'est

<sup>56</sup> Voir le site de l'OIT : [www.ilo.org](http://www.ilo.org); et celui de la Banque Mondiale: [http://www.worldbank.org/urban/led/7\\_leda.html](http://www.worldbank.org/urban/led/7_leda.html) "The Role of Local Economic Development Agencies."

<sup>57</sup> Voir Boekel van, Geert; Logtestijn van, Marjon. 2002. Applying the comprehensive LED approach – The case of Mozambique. ILO. Geneva.

## Présentation de cas 20 (suite)

ouvert à davantage d'acteurs, en créant un certain nombre de groupes de travail pour coordonner la mise en œuvre d'objectifs spécifiques contenus dans le plan de développement économique. Ces groupes de travail étaient les suivants :

- Le Groupe de travail chargé des petites entreprises
- Le Conseil Consultatif pour la formation
- Le groupe de travail pour le développement de niches
- Le groupe de travail pour le transport et la réglementation
- Le groupe de travail pour l'identité et le marketing

Un comité de pilotage, composé du Président du CEDAC, des responsables de chaque groupe de travail et le personnel local du Ministère de la Planification et du Développement Economique, a été mis sur pied pour avoir une vue d'ensemble sur tout le processus, contrôler et coordonner les activités en cours menées par les groupes de travail, et maintenir l'élan à travers la résolution de problèmes.

CEDAC (Comité Consultatif pour le Développement Economique Local) (1995). Notre économie, notre avenir, rapport final, York, Ontario :

## Note sur les lettres de mission

Une fois que les organisations de développement économique et les organes de mise en œuvre ont été mis en place, il est souhaitable que chaque organisation élabore une lettre de mission. Cette lettre de mission autorise l'organisation à remplir un rôle spécifique de manière à se conformer aux valeurs fondamentales et à la vision des résidents locaux. Elle sert de guide pour définir ce que la dite organisation doit faire, comment elle doit le faire et pourquoi.

Au moment de concevoir la lettre de mission, trois questions fondamentales doivent être posées et auxquelles on doit apporter des réponses :

- Quelle fonction cette organisation remplit-elle ?
- Pour qui cette organisation remplit-elle cette fonction ?
- Comment cette organisation va-elle s'y prendre pour remplir cette fonction ?

A mesure que les circonstances changent, la lettre de mission de l'organisation sera modifiée pour refléter de nouvelles priorités ou de nouvelles initiatives. Pour référence, un échantillon de lettre de mission est fourni ci-dessous.<sup>58</sup>



<sup>58</sup> Cité dans Lewis, Mike and Frank Green, 1992.



## Présentation de cas 21 : Lettre de mission des Premières Entreprises Economiques Nationales de Nisga'a

'La mission des Entreprises Economiques Nisga'a (NEEC) est d'identifier, organiser, négocier et investir dans des entreprises et des projets stratégiques, investissements devant permettre de produire de la richesse et de jeter les bases d'une économie forte pour la nation Nisga'a. Dans l'ordre de priorités, les investissements de NEEC chercheront à générer des profits, à faciliter l'accès aux opportunités de renforcement des dirigeants de Nisga'a, et à créer des opportunités de formation et d'emplois. Géographiquement, la première priorité concernera les investissements à l'intérieur de la nation Nisga'a. Les investissements à l'extérieur de Nisga'a sont possibles, mais ils constituent une seconde priorité. NEEC organisera et assurera aussi la mise en œuvre efficace d'une formation professionnelle / formation en gestion, afin de maximiser les profits que les populations tireront des investissements consentis par NEEC, et de poursuivre la réalisation de la stratégie économique globale définie par Nisga'a.'

## Outils de Gestion pour un gestionnaire DEL

Engager un gestionnaire expérimenté pour administrer la mise en œuvre du DEL ( et la suite de la planification) est d'une grande importance. Quelques outils que tout responsable de la mise en œuvre devrait prendre en considération sont cités ci-dessous.

### Cibles

Les cibles sont des finalités spécifiques et bien définies, généralement liées à un objectif et à un indicateur. Par exemple, 'promouvoir les entreprises locales' pourrait être un objectif, et une cible qui y est rattachée serait 'la publication de trois brochures sur le marketing local le 01 décembre de chaque mois'.

Les cibles ne sont pas de bons outils de prise de décision parce qu'elles n'aménagent aucune place pour des compromis entre les différents objectifs. Elles peuvent mener à une prise de décision malavisée si l'accent est trop mis sur les objectifs à atteindre, sans prendre en compte les multiples objectifs que le processus est en train de poursuivre. Toutefois, la recherche a montré que les cibles sont efficaces lorsqu'il s'agit de la motivation des individus (par exemple les quotas de vente) et des groupes, et constituent un bon outil de gestion à court terme où les variables sont plus contrôlables. Souvent, les récompenses sont associées à la capacité d'atteindre les cibles ou les résultats spécifiques. L'inconvénient, cependant, est qu'une défaillance à ce niveau peut susciter un sentiment d'échec.

Une bonne gestion permet de diminuer la pression concernant les cibles lorsqu'il est possible d'avoir de meilleurs résultats. Par exemple, créer un Centre de Ressources pour les Entreprises aurait pu prendre 24 mois au lieu des 18 mois ciblés, mais le retard aurait permis une consultation adéquate avec les entreprises locales, au plan des infrastructures et des services, ainsi que la construction d'un produit de meilleure qualité et partant, plus utile. Dans un autre exemple, le

projet aurait pu progresser plus lentement que prévu, mais les coûts sociaux et environnementaux auraient pu être amoindris.

## Exemple 12 : Cibles

	Référence 1980	Référence 1990	Cible 2000	Cible 2010
<b>Enfants vivant au-dessus du seuil de pauvreté</b>	88%	84%	92%	100%
<b>Nombre total d'emplois dans la fabrication qui crée de la valeur ajoutée</b>	37%	50%	58%	64%



Projets pilotes et projets de démonstration

Les projets pilotes, encore appelés projets tests, sont de petits projets à cycle court qui préparent la voie pour la duplication ou l'extension. Ils montrent, en pratique, comment un problème spécifique devrait être résolu. Les projets pilotes sont efficaces lorsqu'une localité envisage d'entreprendre une activité nouvelle ou novatrice, mais dont les avantages réels ou les résultats sont très incertains. Cela nécessite un contrôle adéquat afin d'évaluer les chances de succès du projet. Ce type de projets est très utile, surtout lorsque des conditions sociales particulières, des changements de comportement et des réformes institutionnelles sont requis.

Les projets pilotes sont aussi d'une grande importance là où les capacités individuelles sont faibles et pourraient être renforcées à travers un petit projet, ou lorsque la nécessité de susciter de l'intérêt ou de garder l'élan au niveau d'un programme DEL s'impose. Cela arrive généralement tout au début d'un processus participatif. Par exemple, si un projet clair et simple se présente très tôt au cours du processus de planification, les projets pilotes peuvent être mis en œuvre pendant que le travail de planification le plus difficile est en cours. De cette façon, de tels projets peuvent engager des acteurs qui ne s'intéressent qu'à l'action, pendant que le travail de planification continue. Ils requièrent une bonne conception, des financements et du contrôle ( Voir Action : Projets de démonstration ).

### Cohérence et coordination

S'assurer que les projets DEL s'inscrivent dans la même lancée que les autres activités, les priorités locales, les plans et programmes de la localité, est essentiel pour une bonne gestion de la mise en œuvre. Cela concerne aussi les relations avec d'autres départements ministériels et avec toutes les parties prenantes.

### Supervision et contrôle des progrès réalisés

Une supervision continue et un suivi de la mise en œuvre sont nécessaires pour s'assurer que le plan d'action est toujours sur la voie. Un suivi efficace s'effectue par le biais de rencontres, d'implication du grand public, d'ateliers, de rapports à mi-chemin et d'autres techniques.

## Étape 8 : Organisation et mise en œuvre

Les sept tâches identifiées dans l'étape 8 étaient, de manière pragmatique, en train d'être poursuivies corrélativement à des projets pilotes et des projets de démonstration effectifs. La première tâche consistant à renforcer les structures institutionnelles existantes pour améliorer la planification, la gestion et la coordination des différents secteurs a été conçue par rapport à un mécanisme formel d'approbation de la stratégie, et puis au suivi de l'application des objectifs stratégiques en matière de formation, d'organisation communautaire, de création d'associations.

L'analyse organisationnelle aiderait, seulement là où cela est nécessaire, d'identifier la création de nouvelles institutions pour accueillir les exigences particulières – techniques et managériales – non couvertes par les institutions existantes (par exemple le personnel administratif local existant). Engager une assistance technique là où cela est nécessaire pour garder l'élan. La seconde tâche consistant à changer ou à ajuster les mandats des institutions existantes pour leur assigner de nouvelles fonctions ou de nouveaux rôles, a été aussi poursuivie à travers la mise en place d'un groupe de travail local pour la stratégie DEL ainsi que la mise en œuvre. La Tâche 3, l'identification d'institutions solides pour jouer le rôle de leader, et être une base pour les activités ou les phases DEL a été intégrée dans le plan de mise en œuvre.

Du travail spécifique au niveau de la Tâche 4, établissant le lien entre le DEL et les instruments politiques existants comme la budgétisation annuelle, l'affectation de ressources humaines, des programmes de travail sectoriels, et d'autres activités officielles, serait une activité en cours. La Tâche 5 sur le renforcement des compétences nécessaires pour appuyer et appliquer de manière routinière le programme DEL (collecte des informations, négociation, facilitation, formulation de stratégie, planification de l'action, suivi - évaluation) est effectué à travers des activités comme l'Analyse des pertes économiques, des marchés et de la chaîne d'approvisionnement. Cette analyse n'a pu être achevée dans l'intervalle de temps avant la conférence. La Tâche 6 portant sur la modification des réseaux organisationnels, légaux et administratifs pour permettre un fonctionnement efficient et efficace des institutions serait effectuée au départ avant la formation.

Finalement, l'ensemble du programme de mise en œuvre articulé à la Tâche 7, l'octroi de financements, d'abord à travers des procédures ou allocations budgétaires publiques, afin de supporter les dépenses liées au renforcement des capacités et à l'équipement, et de soutenir le cadre.

Des mesures relatives au suivi en vue d'assurer l'apprentissage en cours et une mise en œuvre efficace ont été prévues, comme indiqué dans la Tâche 8, à propos du maintien de l'appui aux connaissances et au processus d'apprentissage (par exemple à travers l'étude et l'évaluation d'expériences et l'établissement d'une collaboration entre la recherche et les cabinets de consultation).



**Étude de cas:  
Horezu, Roumanie**



## Etape 8 (suite)

En faisant recours aux tâches contenues dans Les Collections de Formation au DEL comme on le ferait d'un guide, les activités suivantes ont été, soient effectuées, soit prévues dans la mise en œuvre à Horezu en 2004-2005. Au moment de la publication, des propositions relatives aux activités planifiées ont été élaborées et soumises, et sont maintenant en attente d'un accord de financement.

### Activités réalisées

#### 1. Elaboration d'un document stratégique du DEL

Les facilitateurs FPDL, en collaboration avec les membres de l'équipe de planification issue de l'administration locale, ont organisé et étudié les conclusions de la Conférence sur la planification.

#### 2. Le document stratégique du DEL approuvé par le Conseil Local

En juin 2004, des élections locales ont été organisées. Le nouveau Maire, auparavant membre de l'équipe de planification, a proposé le document stratégique du DEL à l'approbation du Conseil local.

#### 3. Des sessions de formation à l'intention des jeunes entrepreneurs et des agents de l'administration locale

- ❑ Un cours sur l'entrepreneuriat destiné à la jeunesse et intitulé ' Comment faire démarrer une entreprise' organisé en coopération avec le Centre de Développement Economique de Bucarest – Le Programme de la Compagnie Shell intitulé ' Vous en êtes Capables '.
- ❑ Une session de formation sur l'élaboration de projets a été offerte par la FPDL aux représentants de l'administration locale

#### 4. Des cours de vacances destinés aux étudiants de l'Université d'Architecture et de Planification Urbaine

Des cours de vacances de 10 jours organisés par la FPDL avec l'Université d'Architecture et de Planification Urbaine à l'intention de 40 étudiants provenant de l'Université d'Architecture et de Planification Urbaine

Des étudiants d'Horezu, inscrits dans des universités à vocation économique et juridique dans de plus grandes villes.

A travers ce partenariat avec l'université, des idées ont été exprimées à propos de la modernisation urbaine et du développement du tourisme, ce qui a abouti à cinq activités spécifiques :

#### 1. Formation

- ❑ La formation professionnelle en Leadership et Gestion renforcera les connaissances et compétences de base des acteurs les plus importants impliqués dans le programme DEL – Les membres de l'administration locale, qu'ils soient élus ou nommés, les acteurs, les dirigeants des secteurs formel ou informel – pour leur permettre de comprendre et de mieux remplir leurs rôles dans la planification et la mise en œuvre des stratégies et projets de développement économique local.



## Etape 8 (suite)

- ❑ Modifier la formation professionnelle des agents contribuera au renforcement des capacités des promoteurs du DEL (choisis parmi ceux qui ont suivi le cours sur le L&M) pour faciliter la résolution des problèmes, identifier les opportunités de financement, élaborer et gérer au bénéfice du DEL les projets financés par l'UE.
- ❑ L'agriculture et le tourisme écologiques – Des experts en agriculture écologique et en tourisme rural renforceront les connaissances et les compétences des entreprises et des agriculteurs dans ces activités économiques, dans le but de remplir les critères fixés par l'UE à travers leurs projets et leurs activités, et de développer leurs entreprises.

### 2. Faciliter les programmes participatifs en vue de :

- ❑ Elaborer des plans d'action pour la mise en œuvre pour les quatre principales directions stratégiques du DEL, avec des tâches spécifiques pour l'administration locale. La ville d'Horezu commencera avec le secteur du tourisme, secteur où les cours de vacances ont développé des idées plus élaborées et plus détaillées. Concernant l'objectif stratégique sur la valorisation des activités économiques existantes, Horezu soutiendra une analyse plus poussée de la situation avant la planification de l'action qui intégrera les composantes manquantes de l'analyse des pertes économiques, des marchés et de la chaîne d'approvisionnement.
- ❑ Organiser le groupe de travail local pour prendre en charge la stratégie DEL, le suivi et l'appui aux plans d'action pour leur mise en œuvre.
- ❑ Elaborer des projets pour le financement du DEL à partir de ressources locales, nationales ou internationales / UE
- ❑ Mettre sur pied des structures associatives, comme indiqué dans la stratégie DEL

### 3. Nouer des partenariats avec les universités

Horezu appuiera les étudiants issus des universités en les aidant à 'sortir de leurs murs' et à utiliser leur expertise en travaillant pour une clientèle réelle, tout en introduisant dans les cours de premier et deuxième cycles les nouveaux concepts de planification participative pour le DEL, comme indiqué dans la Collection de Formation en DEL. Les activités suivantes sont envisagées :

- ❑ La version roumaine du Manuel de Planification Participative pour le DEL sera développée pour utilisation dans les cours universitaires et dans d'autres programmes de la FPDL
- ❑ Des cours de vacances seront organisés pour aider d'autres communautés choisies à tirer profit de cette expertise spécifique. Une exposition sera organisée à Bucarest avec un accent sur les résultats obtenus
- ❑ Les étudiants des universités seront également impliqués dans l'élaboration de la collection d'informations sur le DEL
- ❑ Les médias / TV locaux et nationaux présenteront les principaux événements liés au projet

Etape 8: NOTES DE L'UTILISATEUR...



Comment y accéder?

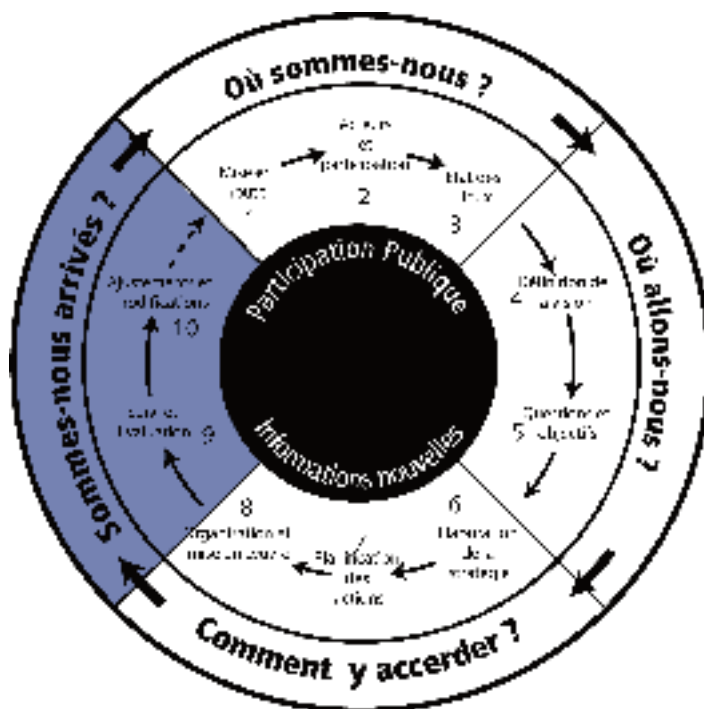
# Module Quatre: Sommes-nous arrivés?

Etape 9: Suivi - évaluation

Etape 10: Ajustements et modifications

## Vue d'ensemble

La question de savoir « Comment savoir que nous nous sommes arrivés » ? est d'une importance capitale pour réussir une bonne planification. Répondre à cette question nécessite un suivi et une évaluation des plans mis en œuvre. Les informations collectées et l'analyse effectuée durant ce processus pourraient indiquer un besoin d'ajuster les plans d'action ou même suggérer une modification des objectifs pour que le développement économique continue à tendre vers une vision plus large.



## Etape 9 : Suivi-évaluation

### Objectifs d'apprentissage

- ❑ Comprendre la signification du suivi-évaluation, et pourquoi il est important
- ❑ Comprendre comment faire le suivi-évaluation de la performance

### Comprendre le suivi-évaluation

#### Introduction

Le suivi-évaluation (S & E) doit être envisagé durant chaque étape du processus et non comme « additif » spécifique apporté seulement à la fin du processus. Pour chaque étape du processus de DEL, les objectifs et les résultats offrent des opportunités au S & E. Le suivi-évaluation peut être effectué comme des actions participatives et avec l'appui d'un expert. Pour ne prendre qu'un exemple simple, il est souhaitable d'évaluer un atelier en demandant aux participants s'ils pensent que le groupe est sur la bonne voie ou non. A la fin d'un atelier, il est recommandé de demander aux participants de remplir un bref formulaire pour évaluer les travaux.

Les S&E ne sont pas réalisés pour trouver des erreurs ou de critiquer, ce qui peut produire des effets néfastes sur l'action ( par exemple, le gouvernement ou les organismes de financement arrêtent le programme). Ce sont plutôt des moyens d'assumer la responsabilité financière et des outils de gestion permettant l'amélioration du processus, des programmes, des politiques et des projets. Les S&E devraient être utilisés comme moyens de renforcer l'apprentissage et les capacités pendant toutes les étapes du DEL. Ce point est important. Souvent, le suivi finit par ne s'intéresser qu'à la conformité ou aux résultats -- sommes-nous en train de faire ce que nous nous sommes promis de faire ?—sommes-nous en voie d'obtenir les résultats que nous attendions ? Du fait que l'apprentissage constitue un objectif primordial, une question à ne pas laisser de côté est la suivante : Que pouvons-nous apprendre à travers le suivi et comment cela nous aidera-t-il à prendre des décisions la prochaine fois ?

En gardant à l'esprit la conformité, les résultats et l'apprentissage, le suivi incite les participants à faire un meilleur travail et aide à promouvoir les partenariats pour la mise en œuvre, à mesure que les partenaires travaillent ensemble tout au long du processus. Lorsqu'ils sont effectués convenablement, les S&E constituent un outil proactif de gestion qui fournit des informations fort à propos, fiables et valides, pour ajuster et modifier la stratégie DEL (voir étape 10). Le processus S&E doit être basé sur la collaboration, en impliquant tous les acteurs

et partenaires (y compris les agences financières) pour promouvoir l'apprentissage et fournir de meilleurs rendements. Les informations collectées du S&E sont très utiles pour les participants.<sup>59</sup>

## Qu'est-ce que le suivi-évaluation ?

### *Le Suivi*

Au sens strict du terme, faire le suivi signifie « observer » ou « vérifier la performance ». Le suivi est un processus continu de collecte d'informations, en utilisant des indicateurs pour jauger le programme ou le projet. Le suivi régulier permet l'identification à point nommé des succès et des échecs. Il existe deux formes habituelles de suivi, et cette étape se rapporte à la seconde, appelée suivi de l'impact :

- ❑ **Le suivi de conformité** assure que ce qui a été approuvé est fait dans la réalité (exemple, la municipalité modernisera la route X).
- ❑ **Le suivi de l'impact** mesure l'impact des actions par rapport aux objectifs (exemple, la modernisation de la route X a facilité le transport des marchandises à destination ou en provenance des bas quartiers, ce qui a abouti à la création de 10 nouveaux emplois dans le secteur du transit).

### *L'évaluation*

L'évaluation utilise les informations à partir du suivi pour analyser le processus, programmes et projets, dans le but de déterminer s'il y a des opportunités de procéder à des changements et à des améliorations. L'évaluation, comme le suivi, devraient promouvoir l'apprentissage. Au stade de la mise en œuvre de la stratégie DEL, l'évaluation sert à déterminer si toutes les actions sont en voie d'accomplir les objectifs de manière efficiente et efficace.

## Pourquoi faire le suivi-évaluation?

Le suivi-évaluation continu est important pour :

- ❑ Réaliser un processus satisfaisant (efficient et efficace) ;
- ❑ Exercer un suivi du plan de développement économique local ; et
- ❑ S'assurer que celui-ci produit l'impact souhaité et attendu

En mettant l'accent sur la performance, le suivi assure que les ressources limitées destinées au développement économique peuvent être utilisées de la meilleure façon, et que les impacts négatifs ou non désirés peuvent être identifiés et minimisés.

Par ailleurs, un suivi-évaluation efficace permet de tirer la sonnette d'alarme lorsque les circonstances intérieures ou extérieures au niveau de l'environnement économique auront changé, lorsque les opportunités clés sont en train d'échapper, ou quand la mise en œuvre

<sup>59</sup> Un Guide pour le suivi évaluation du DEL est disponible sur le site de la Banque Mondiale à l'adresse: <http://www.worldbank.org/urban/led/>

d'un projet n'est plus efficace. Les ajustements au niveau des plans d'action, les changements de priorité ou un recentrage complet des objectifs stratégiques peuvent alors être effectués afin de s'assurer que le plan de développement économique demeure utile pendant toute la durée du processus. Le suivi-évaluation continu devrait aboutir à une évolution progressive et à une amélioration du plan stratégique, en rapprochant la localité de l'avenir qu'elle a défini dans sa vision.

Un suivi-évaluation convenable n'est pas souvent effectué. Il existe plusieurs raisons à cela, ainsi que des moyens pratiques d'y remédier. Vous pouvez trouver ci-dessous quelques exemples :

**Table 9 : Problèmes et solutions concernant le suivi-évaluation**

<b>Problèmes à propos des C&amp;E</b>	<b>Solutions possibles</b>
Les C&E n'étaient pas intégrés dans la conception du projet dès le début	Si c'est le cas, intégrer les C&E dans le processus dès que la première opportunité se présentera
Les agences de mise en œuvre ont peu d'expérience, commettent des erreurs, et veulent que ces informations soient contrôlées et dissimulées	Traiter le C&E comme un programme d'apprentissage et de renforcement des capacités, et non comme un processus de jugement
Les politiciens ne veulent pas que le grand public connaisse les échecs, mais seulement les succès	Un bon programme de C&E devrait attirer l'attention sur les possibles échecs avant qu'ils ne soient trop sérieux – et de toutes les façons, les échecs doivent être révélés
C'est trop coûteux, complexe et difficile d'obtenir toutes les informations	Organiser régulièrement des réunions / ateliers, utiliser les informations disponibles ou des techniques de sondage simples (exemple, sondages sur le degré de satisfaction des entreprises, sondages sur l'économie informelle)

## Comment faire le suivi-évaluation de la mise en œuvre d'un projet ?



- Tâche 1 : Préparer le plan et le cadre de suivi (en utilisant les objectifs et les indicateurs du projet Etape 5), déterminer ce qui sera contrôlé, quelles sont les informations nécessaires et comment elles seront collectées).
- Tâche 2 : Déterminer qui sera contrôlé
- Tâche 3 : Déterminer quand, où et comment faire le suivi et l'évaluation
- Tâche 4 : Déterminer la documentation et les modalités de production de rapports

### Tâche 1 : Préparer le plan et le cadre de suivi



Les objectifs développés dans l'étape 5 servent de cadre au suivi ( et à l'évaluation), et les indicateurs identifient les informations dont on a besoin dans le programme de suivi (voir Outil 9a). Le suivi doit être systématique et les indicateurs mesurables et conformes aux objectifs ; ces derniers doivent aussi indiquer le degré de conformité entre les actions en train d'être mesurées et les objectifs ; les indicateurs doivent aussi être compris et approuvés par ceux qui sont affectés par les actions ou y sont impliqués. Prendre en compte les questions suivantes au moment de mettre sur pied votre programme de suivi :



- Un cadre de suivi a-t-il été défini en se référant aux objectifs de départ du DEL ?
- Existe-t-il d'autres objectifs spécifiques du suivi (intégrer l'apprentissage à ce niveau)
- Quelles incertitudes majeures sont-elles prises en charge à travers le programme de suivi ?
- Les indicateurs (mesure de performance) de suivi ont-ils été approuvés ?
- Les avantages compensent-ils les coûts ?

### *Etre systématique – Que doit-on contrôler ? Comment ?*

Il est essentiel d'être systématique ou logique s'agissant des informations que vous collectez pour les besoins du suivi-évaluation. Si les informations ne sont pas collectées de la même manière tout le temps pour un projet donné, il y a de fortes chances que les données collectées n'aient aucune portée. Par exemple, si un sondage est effectué au niveau des habitants d'une localité pour recueillir leur réaction à un projet particulier, il est important de poser à chacun la même question de la même manière.

## Mesurabilité

Les indicateurs peuvent mesurer une gamme de produits, dont chacun est lié aux objectifs. Les mesures de suivi peuvent être plus étendues que les mesures initiales retenues lors de la phase de prise de décision, en raison du fait qu'on pourrait avoir besoin de plus d'informations pour réduire les incertitudes à propos des impacts du projet que celles identifiées lors de la planification. Parmi les produits servant à mesurer, on peut noter :

- ❑ Les rendements : conséquences concrètes et tangibles des activités de développement économique (Exemple, nombre de personnes formées). Cela renvoie à la conformité.
- ❑ Les retombées : Les impacts à court terme des effets pouvant être attribués, au moins en partie, aux activités de développement économique (exemple, une plus grande adoption des nouvelles pratiques d'agriculture urbaine). Elles renvoient aux résultats.
- ❑ Les impacts : les changements globaux dans la localité observables à long terme (exemple, le recul de la pauvreté). Les impacts sont tributaires de plusieurs facteurs externes au projet.
- ❑ La portée : L'appartenance sociale des gens bénéficiant des activités de développement économique (exemple, l'implication de personnes traditionnellement marginalisées).

## Relations avec les objectifs

Pour chaque objectif, on doit établir une liste de tous les indicateurs, en veillant à y intégrer où / comment les informations appropriées sur l'indicateur peuvent être obtenues ou collectées. Cela est important si on veut faire preuve de transparence dans la collecte et l'analyse des données. ( Voir l'exemple 14 ci-dessous).

## Exemple 14 : Etablir le lien entre les objectifs, les indicateurs et les informations

Objectif	Indicateur	Source d'informations
<b>Diversifier l'économie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de nouvelles entreprises créées</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nouvelles licences attribuées</li></ul>
<b>Améliorer et former la main-d'œuvre locale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre de diplômés du programme de renforcement de compétences ayant trouvé un emploi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Institution de mise en oeuvre</li></ul>
<b>Accroître l'indépendance économique de la localité</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Niveaux des revenus des ménages</li><li>• Niveaux des emplois</li><li>• Maintien des capitaux locaux</li><li>• Perception de l'indépendance</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Statistiques sur les revenus</li><li>• Chiffres sur le chômage</li><li>• Volumes des ventes locales</li><li>• Sondages sur les attitudes des entreprises et de la localité</li></ul>





Dans la plupart des cas, les indicateurs quantitatifs (statistique / nombre) donneront de manière plus satisfaisante des informations sur l'état des conditions économiques, sociales et environnementales. Toutefois, les indicateurs subjectifs ou qualitatifs pourraient aussi être utilisés pour renforcer la compréhension des impacts des programmes de développement économique. En d'autres termes, des données spécifiques doivent être collectées ou un certain nombre d'indicateurs analysés ensemble, afin de poursuivre la performance de manière adéquate, et de comprendre les compromis auxquels on est parvenu dans la poursuite d'une stratégie de développement économique spécifique. Le besoin d'initier de nouveaux programmes de collecte de données pourrait se faire sentir.

En choisissant des indicateurs utilisés dans d'autres juridictions ou dans d'autres secteurs de l'administration, le suivi peut être un outil de grande portée pour faire des comparaisons et établir une causalité. Les comparaisons entre des communautés similaires aident à trouver si les changements au niveau de l'économie locale peuvent être attribués aux programmes planifiés ou sont simplement le résultat de facteurs externes, établissant ainsi une plus grande objectivité.

Les indicateurs standardisés permettent également une utilisation maximale de données déjà publiées, ce qui amoindrit le besoin de procéder à une collecte supplémentaire de données et à une gestion des informations.

### *Repères et informations de base*

Pour comprendre comment la stratégie impacte sur les objectifs identifiés, il est important de savoir ce qui a changé. Pour ce faire, il faut des informations de base ou des repères. Une fois établis, ces repères sont pendant longtemps utilisés pour comparer les indicateurs.

### **Exemple 15 : Repères**



<b>Indicateur</b> (lié aux objectifs)	<b>Repères</b> <b>Données 1995</b>	<b>Repères</b> <b>Données 2000</b>	<b>Suivi</b> <b>Données 2005</b>	<b>Suivi</b> <b>Données 2010</b>
<b>Pourcentage d'enfants vivant au-dessus du seuil de pauvreté</b>	88%	87%		
<b>Pourcentage du total d'emplois dans les industries de fabrication à valeur ajoutée</b>	37%	50%		

## Tâche 2 : Identifier ceux qui seront impliqués et la structure chargée de la mise en œuvre

### *Participation des acteurs : Assigner une responsabilité pour le suivi*

Une des questions les plus difficiles à résoudre est l'approbation des C&E, parce que la seule raison de le faire est que plus tard, nous pouvons en apprendre davantage que nous le savons maintenant. Dans de tels cas, les institutions doivent être assez flexibles pour reconnaître cet apprentissage, faire quelque chose de différent, et probablement, s'améliorer à l'avenir. Provoquer cette objective réaction institutionnelle n'est pas aisée. L'élaboration d'un programme de suivi nécessite qu'on assigne une responsabilité pour une collecte de données et une analyse régulières. Cela sera souvent souhaitable pour ces acteurs qui ont été impliqués dans le processus de planification de continuer à être impliqués dans la collecte de données et la production des rapports sur les résultats faits au comité et à la communauté dans son ensemble. L'implication peut varier. Par exemple, les acteurs peuvent avoir :

- ❑ Un rôle direct et autonome (contribution financière, idées, informations) ;
- ❑ Un rôle technique et de soutien ( recherche, collecte de données, analyse des informations), et
- ❑ Un rôle de promotion (lobbying, campagnes, plaidoyer).<sup>60</sup>

Les gestionnaires de projet responsables de plans d'action spécifiques peuvent également prendre en charge le suivi et le rapport sur les résultats. L'implication des résidents locaux ou volontaires dans le suivi-évaluation constitue une autre approche pouvant servir à ouvrir des perspectives locales sur les programmes de développement économique et à impliquer la localité dans la (ré)orientation des plans d'action et des objectifs de développement.

### *Accord local*

Des individus ou des groupes d'acteurs différents auront différentes interprétations des retombées des programmes de développement économique. Pour certains groupes, les changements pourraient être positifs tandis qu'ils sont négatifs pour d'autres. Par conséquent, il se révélera souvent nécessaire de comprendre les résultats à partir de plusieurs perspectives différentes – quelquefois en nette contradiction les unes avec les autres. Pour avoir une compréhension globale des résultats d'un programme de développement économique particulier, il importe d'impliquer divers acteurs de la localité pour déterminer et interpréter les indicateurs en train d'être contrôlés et/ou évalués.

## Tâche 3 : Déterminer quand faire et l'évaluation

La programmation du suivi sera différente d'un projet à un autre, comme le seront la nature des objectifs contrôlés et des indicateurs utilisés. Par exemple, le suivi peut avoir lieu :

<sup>60</sup> Voir Onu-Habitat, 2001

- ❑ Quotidiennement ;
- ❑ Mensuellement ;
- ❑ Trimestriellement ;
- ❑ *Annuellement ; et*
- ❑ *Dans ou entre les phases du projet*

Certains projets pourraient se prêter à un suivi mensuel parce que les indicateurs sont collectés chaque mois. Une évaluation plus poussée de la performance pourrait alors avoir lieu une fois par an jusqu'à la fin du projet, moment où une évaluation finale pourrait être effectuée. D'autres objectifs à plus long terme pourraient être contrôlés de manière plus appropriée une fois par an, avec une évaluation finale au terme des cinq ans.

Le suivi continu est un processus bien réfléchi : les résultats obtenus sont retournés dans le plan, ce qui influence sa future conception et sa direction (par exemple, de nouvelles connaissances pourraient amener à repenser les plans d'action pour les conformer aux objectifs).

#### Tâche 4 : Déterminer la documentation et les modalités de production des rapports

Un aspect ultime mais souvent négligé de tout effort de suivi efficace est la définition de capacités et de procédures pour la documentation et la communication des résultats.

Voici plusieurs questions importantes concernant la documentation et la communication :



- ❑ Comment le processus de suivi sera-t-il élaboré et communiqué ?
- ❑ Que deviennent les données ?
- ❑ Qui y a accès ?
- ❑ Comment seront-elles communiquées ?
- ❑ Comment les résultats seront-ils utilisés et par qui ?

En dépit du fait que la documentation pourrait sembler lourde et coûteuse, répondre aux questions ci-dessus et définir les ressources pour étudier et partager les données relatives au suivi fourniront des économies et des avantages lorsque le plan sera mis en œuvre, évalué et révisé, les années à venir. Un programme de documentation peut être utilisé pour rendre les rapports conformes et fiables. Puisqu'une grande quantité d'informations est collectée pendant la mise en œuvre des projets, un programme de documentation (guide, format, fréquence) peut garantir la disponibilité des informations pour une analyse, une évaluation et des exercices de planification.

Les résultats devraient être régulièrement communiqués à la localité, pour évaluer les réactions et susciter la prise de conscience, l'implication et l'appui des programmes de développement économique. Un feedback au niveau local deviendra important à la fois au cours du processus d'évaluation et aidera les acteurs à repenser le plan de développement économique.

## L'évaluation

La plus grande partie de ce qui été dit à propos du suivi est aussi valable pour l'évaluation. En fait, toutes les tâches sont les mêmes :

- Tâche 1:** Préparer le plan et le cadre d'évaluation (en utilisant les objectifs et les indicateurs du projet.
- Tâche 2:** Déterminer qui sera impliqué
- Tâche 3:** Déterminer quand évaluer ; et
- Tâche 4:** Déterminer la documentation et les modalités de production de rapports



Cependant, il existe des différences. L'évaluation n'est pas un processus continu, mais elle intervient à des points stratégiques au cours du processus (exemple : avec les phases du projet ; à la fin d'une période de planification (par exemple à la fin d'un plan quinquennal, ou plusieurs années après la mise en œuvre d'un plan). Les évaluations effectuées plusieurs années après la fin d'un projet peuvent fournir des connaissances sur les résultats à long terme du projet, tels que la viabilité de nouvelles institutions ou l'utilisation continue de nouvelles pratiques. C'est particulièrement le cas pour les projets qui requièrent de longues périodes pour que certains avantages soient visibles.

Les évaluations ne sont pas faites pour accepter la conception d'un projet ou la stratégie, mais elles cherchent plutôt à déterminer si cette conception est la meilleure. L'évaluation est similaire au suivi puisqu'elle utilise les informations recueillies du suivi pour analyser le processus, les programmes et les projets, afin de pouvoir déterminer s'il y a des opportunités pour des changements. L'évaluation, tout comme le suivi, sert à déterminer si les actions choisies sont en phase avec les objectifs stratégiques, de manière efficiente, effective et/ ou ne le sont pas du tout. – et si un quelconque de ces aspects a besoin d'être modifié (Voir Outil 9b).



## Préparation de l'évaluation

Avant d'entreprendre l'évaluation, il est souhaitable d'anticiper sur les quatre tâches du processus, c'est-à-dire bien avant le démarrage. Plusieurs questions peuvent aider à bien appréhender cette phase:

- ❑ Pourquoi l'évaluation est-elle en train d'être effectuée ?
- ❑ Qu'attend-on de l'évaluation ?
- ❑ Quel type d'évaluation est-il le plus approprié – Qui sera impliqué (Exemple : participatif, basé sur l'expertise extérieure, combiné) ?
- ❑ Quand l'évaluation du projet aura-t-elle lieu ?
- ❑ Comment le processus d'évaluation sera-t-il étudié et communiqué ?
- ❑ Comment les résultats seront-ils utilisés et par qui ?



Les évaluations participatives devraient impliquer les acteurs DEL ainsi que les résidents locaux en général. La façon dont ces acteurs seront impliqués dépend de la définition du plan. Ceux-ci peuvent conduire le processus d'évaluation eux-mêmes, à défaut d'un

évaluateur externe. Des évaluations externes faites par des 'observateurs objectifs' à des points stratégiques au cours du processus et à la fin du cycle du projet peuvent être très utiles pour savoir les approches qui ont bien fonctionné ou celles ayant moins bien fonctionné dans différents contextes. Elles peuvent aussi fournir d'excellents feedbacks sur la façon d'améliorer les plans d'action et les objectifs. Dans certains cas, il pourrait être intéressant de faire évaluer la réussite de certains projets par une personne qui n'est pas de la localité, si, à cause de la politique ou des relations, une analyse objective interne s'avère difficile. Les résultats du suivi-évaluation effectué par les résidents et les acteurs locaux peuvent alors compléter ces évaluations externes.

## Le cadre d'évaluation et l'analyse autonome

Si un programme de suivi est mis en place, l'élaboration d'un cadre d'évaluation sera directe. Comme montré ci-dessous, une évaluation servira à identifier les succès et les échecs, ainsi que les tentatives pour les expliquer. Le cadre d'évaluation ressemblera à celui du suivi, à l'exception du fait que les résultats prévus sont comparés aux résultats réels.

### Exemple 16 : Cadre d'évaluation



Indicateur (Critères d'évaluation liés aux objectifs)	Impact prévu sur l'objectif (changement attendu par rapport à l'indicateur de base)	Impact réel sur l'objectif (changement attendu par rapport à l'indicateur de base)	Commentaires
Exemple : Pourcentage d'enfants vivant au-dessus du seuil de pauvreté	90%	94%	Le projet a dépassé les objectifs. Ceci est dû à...
Exemple : Pourcentage du nombre total d'emplois dans les industries de fabrication à valeur ajoutée	70%	65%	Le projet n'a pas atteint les objectifs. Ceci est dû en partie à...

En plus, des questions plus pointues doivent être intégrées dans l'analyse autonome. Celles-ci pourraient être organisées en fonction des thèmes suivants : adéquation et efficacité ; efficacité ; revue contextuelle ; et ajustements et recommandations. Vous trouverez ci-dessous, en rapport avec cette approche, quelques questions pouvant guider l'évaluation :

#### *Adéquation et efficacité*

- Le plan d'action a-t-il été mis en œuvre de manière satisfaisante ?
- Le plan d'action a-t-il convenablement réalisé les objectifs énoncés ?
- Les ressources ont-elles été suffisantes pour mettre en œuvre le plan d'action ?
- Le leadership et les capacités des individus et des sociétés

- ont-ils été suffisants ?
- ❑ Les partenariats et les réseaux formés dans le processus DEL seront-ils maintenus et renforcés ?
- ❑ Les impacts négatifs, prévus et imprévus, ont-ils été convenablement pris en charge ?
- ❑ Les résultats pourront-ils être maintenus ?



### *Efficienc*

- ❑ Les ressources auraient-elles pu être utilisées différemment ou substituées à d'autres pour produire davantage/de meilleurs résultats avec les mêmes coûts ?
- ❑ Les mêmes résultats pouvaient-ils être atteints avec moins d'argent ou moins d'efforts ?
- ❑ Un plan d'option stratégique aurait-il produit les mêmes ou de meilleurs résultats à un coût moindre ?
- ❑ Les ressources ont-elles été gérées de la façon la plus efficiente possible pour atteindre les objectifs ?

### *Revue contextuelle*

- ❑ Les circonstances ont-elles changé ? Les priorités ont-elles changé ?
- ❑ Le SWOT est-il toujours valide ?
- ❑ De nouvelles informations ayant changé les choses ont-elles été introduites ?
- ❑ Quels ont été les impacts imprévus ? Quels changements doit-on faire pour les prendre en charge ?

### *Ajustements de l'évaluation et recommandations*

- ❑ Comment les plans d'action doivent-ils changer pour mieux répondre aux objectifs ?
- ❑ Les conditions ont-elles tant changé qu'une revue complète est nécessaire ?

### **Rapport et communication**

Comme pour le suivi, les résultats de l'évaluation devraient être communiqués aussi bien aux acteurs qu'à la communauté en général. Comme partie intégrante de la présentation du rapport, un mécanisme de feedback conçu au sein de la localité pourrait aider à guider les efforts en vue de réajuster et de repenser le plan de développement économique local. Les principaux éléments généralement inclus dans le rapport d'évaluation sont les suivants :

### *Résumé*

- Chapitre 1:** Introduction (objectifs du projet en évaluation)
- Chapitre 2:** Méthodes d'évaluation (modalités et outils utilisés pour la collecte des informations)

**Chapitre 3:** Résultats et analyse (présentation objective des résultats et analyse des résultats)

**Chapitre 4:** Recommandations (que devrait-on faire par la suite ?)  
Annexes (tables de données, sondages, lettre de soutien, etc).

<b>Check-list pour la révision de l'étape 9 sur le suivi-évaluation</b>		✓
✓ Identifier les indicateurs clefs de performance pour mesurer la réussite des plans d'action en vue de la satisfaction des objectifs		
✓ Elaborer un programme de suivi pour mesurer chaque objectif, en précisant le moment où doivent s'effectuer le contrôle et l'évaluation		
✓ Identifier celui ou celle qui doit compléter l'évaluation		
✓ S'assurer que les résultats de l'évaluation sont communiqués aux comités consultatifs, aux acteurs et à la communauté		
✓ Evaluer les progrès effectués dans l'ensemble pour atteindre les objectifs, les changements qui en résultent et la réaction de la localité à ces changements		
✓ Etablir une évaluation du suivi		

## Etape 9 : Suivi-Evaluation



**Etude de cas:  
Horezu, Roumanie**

Au moment de la publication, cette étape du processus d'Horezu n'était pas encore achevée.

Etape 9: NOTES DE L'UTILISATEUR...



Sommes-nous arrivés ?



## Etape 10 : Ajustements et modifications

Le processus de suivi-évaluation est conçu dans le but de rechercher la performance et d'identifier où et quand des ajustements dans la mise en œuvre du plan au niveau du projet doivent être effectués, ou bien à quel endroit pourrait-on avoir besoin de procéder à des changements fondamentaux dans le plan , la vision ou les objectifs .

Les ajustements et les modifications devraient s'effectuer à travers tout le processus de planification stratégique chaque fois que de nouvelles informations sont recueillies, ou de nouvelles priorités pour la direction ou l'action sont identifiées. Et, naturellement, de manière régulière (tous les 5 – 10 ans) on doit revisiter la stratégie toute entière.

### Etape 10 : Ajuster et modifier



**Etude de cas:  
Horezu, Roumanie**

Au moment de la publication, cette étape du processus d' Horezu n'était pas encore achevée.



Sommes-nous arrivés ?

# Ouvrages de référence

- Boekel van, Geert ; Logtestijn van, Marjon. 2002. Applying the Comprehensive LED Approach - The Case of Mozambique. ILO. Geneva.
- Boothroyd, P. and Davis, H.C. 1993. "The Meaning of Local Area Economic Development." *Journal of Planning Education and Research* 12 (3), 230-240. Cincinnati: University of Cincinnati.
- Canadian Institute of Cultural Affairs (ICA). 1998. Facilitated Planning: Guide to Strategic Planning. Toronto, Ontario: ICA.
- City of York. 1995 (June). Our Economy, Our Future: Final Report. York, Ontario: Local Area Economic Development Advisory Committee.
- Club du Sahel/OECD. Paris. 2001. ECOLOC Handbook - Volume 1: Managing the Economy Locally in Africa. Assessing Local Economies and Their Prospects.
- Cornell, Stephen and Kalt, Joseph. 1995. What Can Tribes do? Strategies and Institutions in American Indian Economic Development. Los Angeles: University of California.
- Development Planning Unit, -University College London; UN-HABITAT; Department for International development. 2001. Implementing the Habitat Agenda: In Search of Urban Sustainability. London.  
<http://www.ucl.ac.uk/dpu>; <http://www.unhabitat.org>
- Development Planning Unit, -University College London; UN-HABITAT; Department for International Development. 2002. Sustainable Urbanization: Bridging the Green and Brown Agendas. London.  
<http://www.ucl.ac.uk/dpu>; <http://www.unabitat.org>
- Djankov, S. R. La Porta, F.L. de Silanes, A Shleifer. 2002. "The Regulation of Entry." *Quarterly Journal of Economics*, 117, 1-37, February.

- Di Meglio, Roberto; A. Lazarte; Gasser, Martin; Salzano, Carmela. 2003. *Local Economic Development in Post-Crisis Situations - Operational Guide*. January. ILO: Geneva.
- Edralin, Josefa S., ed., *Local Governance and Local Economic Development: Capacity Building. Case Studies in Asia and Latin America*, UNCRD Research Report Series, No. 17 Nagoya, Japan: United Nations Centre for Regional Development, 1996.
- Federation of Canadian Municipalities (FCM). no date. *How to Prepare an Economic Development Strategy*. Ottawa, Ontario: Municipal Economic Development Programme, FCM.
- Fisher, Roger and William Ury. 1983. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York. Penguin Books.
- Fritz, Robert. *The Path of Least Resistance: Learning to Become the Creative Force in Your Own Life*. 1989. New York: Ballantine Books, 1989.
- Frischtak, Leila. 1994. *Governance Capacity and Economic Reform in Developing Countries*. World Bank Technical Paper 254. Washington, Dc: World Bank.
- Georgia Basin Initiative, Ministry of Municipal Affairs et al. 1995. *Navigating for Sustainability: A Guide for Local Government Decision Makers*. British Columbia.
- Hammond, J.S.R. Keeney and H Raiffa. 1999. *Smart Choices*. Boston: Harvard University School Press. Hawken, P., Lovins, and L.H. Lovins, 1999. *Natural Capitalism*. Little Brown and Company Boston.
- Hustedde. J.H., Ron Shaffer and Glen Pulver. 1993. *Local Area Economic Analysis: A How to Manual*,. Ames, Iowa State University Printing Press.
- International Council for Local Environmental Initiatives (ICLEI). 1996. *The Local Agenda 21 Planning Guide: An Introduction to sustainable Development Planning*. Toronto, Ontario: ICLEI and International Development Research Centre (IDRC).
- International Labour Organisation (ILO). 2001. *Local Employment in the Informal Economy. Course. Guide for staff in local governments and partnership organisations*. Geneva, International Labour Office.  
<http://www.worldbank.org/uraban/poverty/docs/ilo-guide.pdf>.

- International Labour Organisation. 1995. "All the Women are Working Women. The Feminization O Poverty ."ILO'sPressKits.  
<http://www.ilo.org/public/english/bureau/inf/pkits/women3.htm>
- Kaplinsky, R. and M. Morris. 2002. A Handbook for Value Chain Research. Prepared for IDRC. IDS, University of Sussex and SDS, University of Natal. [www.ids.ac.uk/ids/global/valchn](http://www.ids.ac.uk/ids/global/valchn)
- Kantor, Paula. 2000. "Promoting Women's Entrepreneurship Development based on Good Practice Programmes: Some Experiences from the North to the South." ILO Working Paper No. 9.  
<http://www.ilo.org/public/english/bureau/gender/papers/index.htm#subject>
- Keeney, Ralph L. 1992. Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decision-making. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Lewis, Mike and Frank Green. 1992. Strategic Planning for the Local area Economic Development Practitioner. Vancouver, British Columbia: Westcoast Development Group.
- Local Economic Development: A Guide for Municipalities in South Africa  
<http://www.local.gov.za/DCD/dcdlibrary/led/ledindex.html>
- Lyons, Thomas S. and Roger E. Hamlin. Creating an Economic Development Action Plan: A guide for Development Professionals. Westport, Connecticut: Praeger Publishers. 1991.
- McAllister, Karen. July, 1999. Understanding Participation: Monitoring and Evaluation Process, Outputs, and Outcomes. International Development Research Centre.
- McCormick, D. and H Schmitz. 2002. Manual for value Chain Research on Studies, University of Sussex, Brighton.  
[www.ids.ac.uk/ids/global/weigo.html](http://www.ids.ac.uk/ids/global/weigo.html)
- McSweeney, Eric.circa 1996.CUI Guide to Economic Development & Strategic Economic Planning. Canadian Urban Institute.
- Permier's Council on Economic Renewal. September, 1993. Strategic Planning Guidelines for Local Area Economic Development. Ontario: Task Force on Investment in Ontario.
- Salzano, Carmela. 2002. Applying the comprehensive LED approach - The case of Croatia. September. ILO. GENEVA.

- Skarlicki, Daniel. Socio Economic Planning Model: Tools for Native Local Area Economic Planning. Alberta: First Nations Ressource Council.
- Southeats Europe Enterprise Development. 2003. Entrepreneurship and SME Development Strategy in Prijedor Municipality 2003-2008.  
<http://www.worldbank.org/urban/led/>
- Southeast Europe Enterprise Development. 2003. Entrepreneurship and SME Development Strategy in Zenica Municipality 2003-2003.  
<http://www.worldbank.org/urban/led/>
- Tagag, W. 2002. Partnership for Local Economy Development (PARUL, formerly KPEL) Experiences and Lessons for Poverty Alleviation. Cambodia.
- Town of Markhama. October 1993. Economic Development Strategy, 1993-1996. Markham, Ontario: Economic Development Office, Town of Markham.
- UN-HABITAT. 1999. Institutionalizing the Environmental Planning and Management (EPM) Process Sustainable Cities Programmes. Nairobi.  
<http://www.un-habitat.org/scp>
- UN-HABITAT, 2001. Tools to Support Participatory Urban Decision-Marking, Urban Governance Toolkit Series. Nairobi.  
[http://www.unhabitat.org/unchs\\_1/llm/worl/books/Participatory\\_Planning\\_PartI.doc](http://www.unhabitat.org/unchs_1/llm/worl/books/Participatory_Planning_PartI.doc)
- UN-HABITAT, 2002. Building Bridges between Citizens and Local Governments Through Participatory Planning and Managing Conflicts and Differences. Nairobi.
- UN-HABITAT. No date. Global Campaign on Urban Governance.  
[http://www.unhabitat.org/campaigns/governance principles.asp](http://www.unhabitat.org/campaigns/governance_principles.asp)
- World Bank. 1996. Participation Sourcebook.  
<http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm>
- World Bank Working Paper, 2001. Engendering Development Through Gender Equality in Rights, Resources and Voice. Washington, DC, World Bank. 2003. Local Economic Development A Primer: Developing and Implementing Local Economic Development Strategies and Action Plans, Urban Development Unit, The World Bank, Washington, DC.  
[http://www.worldbank.org/urban/led/led\\_primer.pdf](http://www.worldbank.org/urban/led/led_primer.pdf)

World Bank. 2003. Local Economic Development Quick Reference Guide, Urban Development Unit, The World Bank, Washington, DC.  
[http://www.worldbank.org/urban/led/led\\_pamphlet.pdf](http://www.worldbank.org/urban/led/led_pamphlet.pdf)

World Bnk / The International Bank for Reconstruction and Development. 2004. Doing Business in 2004, Understanding Regulation. Washington, D.C.

# Glossaire des Termes clefs

Le Développement Economique Local possède son propre langage et sa propre terminologie, et plusieurs des thèmes autour du DEL requièrent une interprétation et une négociation lorsque celui-ci est appliqué à différents contextes institutionnels. Puisque certains de ces termes communément utilisés ne sont pas universellement connus, la liste de descriptions suivante apportera, nous l'espérons, plus d'éclairage. On peut trouver davantage de termes se rapportant au DEL dans le glossaire de la Banque Mondiale relatif au même thème, au site Web : (<http://www.worldbank.org/urban/led/glossary.html>).

## *Action :*

Une seule activité considérée comme partie intégrante d'une option stratégique. Exemple : « Fournir des infrastructures pour l'emplacement destiné à accueillir le marché de l'économie informelle ».

## *Plan d'action*

Un plan spécifique orienté vers les résultats et limité dans le temps, et généralement négocié avec les acteurs à l'intérieur d'un cadre de stratégie approuvé.

## *Complémentarité (Le principe de)*

Principe qui veut que le financement provenant d'une source particulière soit ajouté à celui accordé par les autorités nationales et locales. Le principe de complémentarité exige que les fonds alloués à un projet ne soient pas utilisés simplement pour se substituer ou remplacer un financement existant, mais sont plutôt utilisés pour des projets et activités supplémentaires.

## *Secteurs de Base et secteur non-basique*

Les activités du secteur de base se définissent comme les activités commerciales dont les produits et services sont consommés par des personnes ne résidant pas dans la localité. L'argent est attiré vers l'économie locale par les activités économiques entreprises dans le secteur de base. Une fois ces flux financiers arrivent dans l'économie de base, il est de l'intérêt de la localité de continuer à les faire circuler à



l'intérieur de sa zone. On y parvient par la création d'activités d'essai-  
mage dans le secteur non-basique dont les produits et services sont  
consommés par la localité. Plus le secteur non-basique est développé,  
plus les bénéfices réalisés par l'économie locale sont plus importants.

### *Environnement propice à l'entreprise*

Un environnement propice à l'entreprise est un environnement orienté  
vers le marché et qui appuie le développement de l'entreprise. C'est une  
approche qui devrait combiner la gouvernance et la culture. Elle inté-  
gre des règles et des procédures claires de décision dont on a besoin  
dans un gouvernement, tels que les codes d'entreprises efficaces et les  
zones aménagées qui promeuvent des plans à long terme, plutôt que  
des décisions politiquement opportunes et à court terme. C'est un  
contexte où l'environnement politique est sûr, et non corrompu ou  
exposé aux effets dramatiques du copinage, du népotisme et de la  
corruption. En plus, un environnement propice offre de grandes faci-  
lités d'installation des entreprises et un système efficient de mise en  
application de la réglementation.

### *Capital*

Le capital constitue la richesse économique et sociale liée aux biens ou  
en tient lieu, des biens s'ajoutant à la valeur nette (d'une localité) dans  
le long terme. C'est un concept utile pour le DEL en ce sens qu'il  
implique que le capital doit être maintenu et investi à l'intérieur de la  
localité, et sur lequel on peut faire des retraits en cas de besoin.

**Capital humain** – La somme de compétences qu'un individu acquiert à  
travers la formation et l'expérience, et qui accroît la valeur de celui-ci  
dans la société et dans le marché

**Capital social** – Les aspects organisationnels de la société tels  
que les réseaux, normes et responsabilité sociale facilitant la coordi-  
nation et la coopération pour des avantages communs. Comme partie  
intégrante de ce capital, le flux d'informations qui crée des liens  
sociaux et un accès aux affaires et aux connaissances économiques,  
sociales, environnementales et à celles du marché.

**Capital financier** – L'argent, les investissements et instruments  
monétaires utilisés dans une économie qui fonctionne

**Capital manufacturé et physique** – La technologie, les machines,  
les outils et usines dans une économie qui fonctionne

**Capital naturel** -- Les ressources et services dans le domaine  
des systèmes vivants et des écosystèmes, nécessaires dans une écono-  
mie qui fonctionne

### *Société civile:*

Ce terme désigne un troisième secteur, différent du marché, de l'écono-  
mie, de l'Etat ou du gouvernement. La société civile s'intéresse aux re-  
lations entre la culture, le marché et l'Etat. Elle se réfère à un ensemble  
d'institutions, d'organisations et de groupes situés entre l'Etat,

le monde des affaires, la tribu (dans certains cas), la famille et l'individu. De manière spécifique, elle s'oriente vers une forme de participation sociale et d'engagement, en se conformant aux valeurs et modèles culturels qui leur sont associés. Lorsqu'on parle de société civile, on pense souvent aux organisations bénévoles à but non-lucratif (exemple : ONG, OCB), les institutions philanthropiques ainsi que les mouvements sociaux ou politiques.

### *Communauté :*

La communauté désigne les personnes vivant dans une zone bien déterminée et ayant une histoire commune et des intérêts socioculturels économiques et / ou politiques communs.

### *Organisations Communautaires de Base ( OCB)*

Ce sont des organisations basées dans une ou plusieurs communautés locales (voisinages ou quartiers) et qui y travaillent; ce sont normalement des organisations privées, charitables et à but non-lucratif, gérées par et pour la localité (quelquefois incluses dans la désignation ONG).

### *Groupe de Planification Principal (ou de base):*

Ce groupe comprend les initiateurs du processus de planification chargés de déterminer si les conditions sont favorables pour entamer et maintenir ce processus de planification.

### *Pertes de capitaux :*

De l'argent circulant dans une localité et qui est dépensé en dehors de cette localité par les entreprises et les résidents locaux, ce qui entraîne du coup la perte de ces capitaux par l'économie locale.

### *Formation à l'entrepreneuriat :*

Programmes qui fournissent des règles de conduite et des connaissances sur les fondamentaux en matière de développement des entreprises tels que la comptabilité et le marketing, ce qui permet à ces entreprises de multiplier leurs chances de succès.

### *Facilitateur :*

Une personne bénéficiant d'une formation ou d'une expérience pour diriger un processus participatif, et capable de faciliter les discussions en groupes, les consultations et les rencontres. Cette personne possède des compétences lui permettant de faire recours à une variété de techniques et d'outils qui rendent les activités communes plus efficaces et plus participatives.

## *Stratégie prospective*

C'est une disposition visant à pouvoir continuer à faire fonctionner un projet après le terme de son financement initial. Elle est quelquefois décrite comme une stratégie de sortie ou stratégie alternative qui devrait être définie au début de chaque projet dont le fonctionnement après la période initiale de sa création, aura très probablement besoin davantage de capitaux ou de ressources

## *Objectifs ( cibles aka)*

Une finalité spécifique, bien définie. Exemple : ' Réduire le nombre de familles pauvres (vivant en dessous du seuil de pauvreté) de 50 pour cent en 2010'.

## *Gouvernance :*

La gouvernance est différente du gouvernement. La gouvernance est un concept qui reconnaît un pouvoir aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'autorité et des institutions formelles du gouvernement. Elle est définie comme la capacité de coordonner et de promouvoir des politiques, des projets et programmes qui représentent de manière crédible une large gamme d'intérêts ( exemple ; le gouvernement, le secteur privé et la société civile). L'engagement public, le développement institutionnel, la transparence dans les procédures de prise de décision, la représentation des intérêts, la résolution des conflits, les limites de la responsabilité en matière d'autorité et de leadership sont toutes des questions de gouvernance.

## *Mondialisation (économique)*

L'extension rapide des marchés à travers le monde et l'extension concomitante des flux de capitaux, l'intégration et l'interdépendance des pays. La mondialisation économique est accentuée par la libéralisation (accroissement de la circulation des marchandises) et la libéralisation financière (accroissement de la circulation des capitaux).

## *Mondialisation (sociale)*

La rapide expansion des idées et des valeurs à travers le monde et l'expansion concomitante des liens sociaux. La mondialisation sociale est essentiellement accentuée par l'Internet mais aussi par les immenses progrès en matière de déplacements et de communications.

## *Indicateurs :*

Mesures de performance qui fournissent une définition opérationnelle des composantes multidimensionnelles des objectifs du DEL et aident à clarifier la communication (Voir aussi les mesures de performance)

### *Institutionnalisation :*

L'institutionnalisation des processus de prise de décision participative se conçoit comme l'absorption et l'intégration des principes, des capacités et des produits du processus par les institutions et organisations de l'administration locale, des institutions municipales ou gouvernementales. Cela signifie que les activités du processus auront été normales et seront de manière routinière appliquées dans les opérations de tous les jours entreprises par les organisations et les groupes d'acteurs.

### *Questions :*

Toutes les préoccupations liées à une décision ou à un plan, et qui sont affectées par ceux-ci.

### *Effet multiplicateur :*

Le fait de conserver de l'argent attiré vers la localité à l'intérieur de celle-ci en le faisant circuler au niveau local à travers le développement du secteur non basique, est connu sous le nom 'd'effet multiplicateur'. Plus le multiplicateur est faible, plus rapidement l'argent quitte la localité, ce qui aboutit à moins d'emplois et moins de revenus. Par exemple, lorsqu'un touriste étranger séjourne dans un hôtel et y dépense de l'argent (le tourisme est un secteur non basique), il est de l'intérêt de la localité de fournir à cet hôtel des marchandises et des services tels que les produits artistiques et les services de lingerie locaux.

### *Organisations non-gouvernementales (ONG) (organisation à but non-lucratif)*

Terme appliqué à une grande variété d'organisations qui sont ni créées ni gérées par les gouvernements. Les ONG sont d'habitude des organisations privées à but non-lucratif (les organisations communautaires de base en font souvent partie).

### *Objectifs (critères aka)*

Les objectifs clarifient un choix de préférence qui peut être le résultat d'un compromis ( un peu plus de ceci pour un peu moins de cela). Ce sont des critères utilisés pour les prises de décision et pour l'évaluation. Exemple : 'Réduire la pauvreté'

### *Participation :*

L'implication active de différentes parties prenantes dans un processus de planification qui permet la prise en compte d'un large éventail de voix dans la définition d'un plan final.

### *Mesure de performance (voir indicateur, attribut)*

Mesure ou indique le degré d'accomplissement d'un objectif. Exemple : 'Le nombre de familles vivant en dessous du seuil de pauvreté'.

### *Question à la base de la planification*

La question qui détermine le but de l'exercice de planification. Elle est souvent liée à l'événement ayant déclenché le processus.

### *Parties prenantes / Acteurs :*

Individus ou groupes intéressés ou affectés par la politique ou le plan conçu par l'administration, la communauté ou les entreprises ou y sont impliqués. Dans le contexte de prise de décision participative, ce terme est appliqué aux groupes, organisations (formels, informels, public et privé) et individus ayant une 'part' importante dans le processus de gestion urbaine ou de gouvernance – sans tenir compte ce que cette partie pourrait être. On forme souvent des groupes de travail avec les acteurs et experts dans des négociations stratégiques orientées vers des questions spécifiques, la planification de l'action, la mise en œuvre et les démonstrations, les projets, etc.

### *Stratégie :*

Plan ou approche au sens large

### *Option stratégique :*

Action ou ensemble d'actions pouvant être entreprises dans le but d'atteindre des objectifs donnés. Exemple : 'Rationaliser les modalités d'obtention de permis au niveau de l'économie informelle, créer des infrastructures sur l'emplacement destiné à accueillir le marché de l'économie informelle, et définir le profil des entreprises pour la promotion auprès des investisseurs'.

### *Valeur :*

La valeur relative, l'utilité ou l'importance d'une chose pour un individu

### *Groupe de travail :*

Un groupe de travail orienté vers une question spécifique est une petite entité de représentants d'acteurs et d'experts qui se regroupent pour prendre en charge une question multidimensionnelle en rapport avec leur préoccupation commune. Les membres détiennent des informations, de l'expertise, des instruments et ressources de politique et de mise en œuvre qui se complètent les uns les autres et qu'ils mettent ensemble et utilisent dans un esprit de collaboration, à l'intérieur du cadre d'un programme participatif.

# Liens avec les organisations extérieures

La liste suivante fournit des liens avec les organisations extérieures qui oeuvrent essentiellement dans le développement économique local. Plusieurs de ces sites Web fournissent des informations, des preuves et ressources documentaires pouvant être utilisées dans la création et la mise en œuvre de stratégies DEL. La plupart ont été tirées du site Web de la Banque Mondiale sur le développement économique local : ([www.worldbank.org/urban/led](http://www.worldbank.org/urban/led)).

## *ACLEDA (Association des Agences Cambodgiennes pour le Développement Economique Local)*

ACLEDA est une organisation non-gouvernementale cambodgienne indépendante visant à élever le niveau de vie des pauvres par la promotion d'activités économiques allant du travail autonome aux petites et moyennes entreprises.

## *Association des Agences Cambodgiennes pour le Développement Economique Local*

<http://gdrc.org/icm/country/acleda.html>

L'Association des Agences Cambodgiennes pour le Développement Economique Local (ACLEDA) est une organisation non-gouvernementale cambodgienne indépendante qui cherche à promouvoir un ensemble de programmes et de projets DEL à travers des branches installées en province et des bureaux de quartiers. ACLEDA appuie la formation en entrepreneuriat et en gestion des petites entreprises, la création de banques de proximité et dans les villages, ainsi que la consultance technique et le crédit pour les entreprises moyennes.

## *La Fondation Bertelsmann*

[Http://www.bertelsmann-stiftung.de/](http://www.bertelsmann-stiftung.de/)

La Fondation Bertelsmann est une institution politiquement indépendante, guidée par le principe que l'entreprise privée peut conduire à une société plus humanitaire et plus viable. Elle initie des projets dans

les domaines des affaires économiques et sociales, des relations internationales, de la démocratie et de la société civile. Actuellement, la Fondation Bertelsmann et la Banque Mondiale travaillent sur un projet commun d'appui appelé 'Villes en mutation', qui offre aux municipalités locales en Europe de l'Est une plate-forme pour l'élaboration de nouveaux concepts de gestion pour l'administration locale. Les municipalités participantes élaboreront des stratégies dans les domaines du développement économique local, de la protection de l'environnement et de gestion des déchets solides.

### *L'Institut Urbain du Canada (CUI)*

<http://www.Caurb.com/home.php>

CUI est une organisation à but non-lucratif qui se consacre au renforcement de la qualité de la vie dans les zones urbaines à travers le Canada et dans le monde. Le CUI bénéficie d'une grande expérience dans la conception, la mise en œuvre, le suivi-évaluation du renforcement des capacités au niveau des administrations locales et dans les programmes de gestion urbaine. Des projets ont été réalisés dans des pays au niveau des régions suivantes : Europe centrale, Amérique, les Balkans et l'Asie.

### *Centre de Stratégies Economiques Locales :*

<http://www.cles.org.uk>

Le Centre de Stratégies Economiques Locales (CLES) est un groupe d'experts et un réseau d'organisations adhérentes impliqués dans le développement économique local, les activités de régénération et de gouvernance locale. CLES associe le développement de politiques DEL et un service d'informations et de briefing.

### *CIDA (Agence de Développement International Canadienne)*

<http://www.acdi-cida.gc.ca/index.htm>

La CIDA appuie les activités dans le cadre du développement durable en vue de réduire la pauvreté et contribuer à la construction d'un monde plus sûr, plus équitable et plus prospère. L'objectif de l'organisation est de travailler avec les pays en développement et les nations en transition afin de développer des outils, pour leur permettre, en fin de compte, de satisfaire leurs propres besoins ainsi que leurs besoins humains fondamentaux, par l'appui aux efforts visant à assurer les soins de santé primaires, l'éducation de base, la planification familiale, la nutrition, l'eau et l'assainissement, et l'habitat. Pendant les cinq prochaines années, la CIDA renforcera sa programmation dans quatre domaines du développement social : santé et nutrition, éducation de base, VIH/SIDA, protection de l'enfance. Le site Web fournit des détails sur les priorités en matière de développement social ainsi que sur les priorités de développement durable pour le Canada.

### *Alliance des Cités*

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

Alliance des Cités a été mise sur pied dans le but d'encourager la création de nouveaux outils, d'approches pratiques et de partage des connaissances pour promouvoir le développement économique local et pour s'attaquer directement à la pauvreté urbaine. Ses activités visent à appuyer la mise en œuvre du Programme pour l'Habitat. C'est une alliance mondiale des cités et de leurs partenaires au développement engagés dans l'amélioration des conditions de vie des populations urbaines pauvres.

### *Corporation pour le Développement des Entreprises*

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

La Corporation pour le Développement des Entreprises (CFED) cherche à promouvoir l'acquisition de biens ainsi que les stratégies d'opportunités économiques, surtout dans des communautés en difficulté ayant de faibles revenus ; elle cherche aussi à mettre ensemble des pratiques communautaires, des politiques publiques et des marchés privés en usant de nouveaux moyens novateurs. Ce site Web contient une mine d'informations sur le développement économique communautaire, y compris des ressources sur le développement de l'entreprise, les biens individuels et les économies viables.

### *L'institut de la Compétitivité*

<http://www.competitiveness.org>

L'Institut de la Compétitivité (TCI) est une alliance internationale à but non-lucratif regroupant un bon nombre de pratiquants. L'institut cherche à améliorer le niveau de vie et la compétitivité locale des régions à travers le monde, en encourageant des regroupements de projets de développement. Le site Web fournit beaucoup d'informations sur des projets sectoriels groupés.

### *Ministère de l'Administration Locale, République sud-africaine*

<http://www.dplg.gov.za/>

Le ministère sud-africain de l'administration locale est un organe gouvernemental qui cherche à promouvoir le développement durable tout en appuyant les administrations provinciales et locales. Son site Web renferme une variété de ressources comprenant un site Web DEL et un manuel DEL de l'administration locale publié par le ministère, ainsi que des stratégies d'évaluation et de régénération.



### *Ministère du Développement International*

<http://www.DFID.gov.uk/>

Le Ministère du Développement International (DFID) est le ministère du Royaume Uni chargé de la promotion du développement et de la réduction de la pauvreté. Ce site Web renferme les objectifs du développement international, des questions relatives au commerce international ainsi que le livre blanc du Gouvernement du Royaume Uni sur le développement international intitulé : *Eradiquer la pauvreté dans le monde : la mondialisation au profit des pauvres*. Eradiquer la pauvreté dans le monde : la mondialisation au profit des pauvres.

### *Administration du Développement Economique*

<http://www.doc.gov./eda/>

En tant que ministère fédéral du gouvernement des Etats Unis, l'Administration du Développement Economique (EDA) offre des subventions pour le développement d'infrastructures, le renforcement des capacités au niveau local ainsi que le développement des entreprises pour aider les communautés en difficulté à alléger leurs conditions liées à un chômage massif et persistant et au sous-emploi. Le site d'EDA renferme une variété de ressources dont des rapports de recherche sur la recherche en développement économique financée par EDA, des informations sur la pratique du développement économique, une section Fichiers du Métier et des informations sur la nature de la planification du développement économique et des exemples de planification.

### *EDAC (Associations des Promoteurs Economiques du Canada)*

<http://www.edac.ca/>

L'Association des Promoteurs Economiques du Canada (EDAC) est une organisation nationale professionnelle regroupant des acteurs dans le domaine du développement économique aux niveaux local et étatique. EDAC organise des séminaires nationaux et a mis sur pied un réseau national de techniques, de stratégies et d'études de cas, ainsi qu'un système de réseau aux niveaux fédéral, provincial et international. Son site Web propose des ressources variées portant sur des informations relatives aux meilleures pratiques de DEL, le développement professionnel, et des bulletins de l'association.

## *EcoTrust Canada*

La mission d'EcoTrust Canada est de promouvoir l'émergence d'une économie de préservation dans le climat tempéré des forêts ombrophiles côtières en Colombie britannique. Son but est de transformer une économie basée sur l'exploitation industrielle de ressources en une économie de préservation, système fondé sur l'utilisation équitable et durable des ressources. EcoTrust agit comme un catalyseur et un courtier afin de créer les institutions nécessaires pour produire une vision, informer et financer l'économie de préservation, appuyer les entrepreneurs travaillant dans le secteur, préserver et restaurer les paysages et les voies d'eau nécessaires pour sa survie. L'organisation possède des services d'informations et des programmes de développement économique, et elle offre des outils et des ressources aux promoteurs de changements positifs, au carrefour de la conservation des écosystèmes, de l'opportunité économique et de la vitalité communautaire. En partenariat avec EcoTrust basé à Portland dans l'Oregon, ils travaillent dans toute la région des forêts ombrophiles s'étendant du sud de l'Alaska au nord de la Californie.

## *Agence de protection environnementale*

<http://www.epa.gov/>

En jouant un rôle de premier plan dans les efforts déployés aux Etats-Unis en matière de science de l'environnement, de recherche, d'enseignement et d'évaluation, l'Agence de Protection Environnementale (EPA) développe et veille à l'application de la réglementation mettant en œuvre les lois environnementales promulguées par le Congrès. EPA est responsable de la recherche et de la définition des normes nationales concernant tout un ensemble de programmes environnementaux, et elle délègue aux états et aux tribus la responsabilité de délivrer des permis et de procéder au suivi et à l'application des règles de des informations sur la revalorisation économique et la redynamisation de Brownfield

## *Le Conseil pour la Recherche Economique et Sociale : Programme de Compétitivité et de Cohésion des CITES*

<http://cwis.livjm.ac.uk/cities/>

Le Conseil pour la Recherche Economique et Sociale du Royaume Uni, avec le soutien du ministère de l'environnement et d'autres partenaires, a lancé un important programme de recherches sur les cités en 1997. Le programme de compétitivité et de cohésion des CITES comprend essentiellement quatre études de cas intégrées de Londres, Bristol, Liverpool, Manchester, Glasgow et Edinburgh, ainsi que 20 autres projets sur des thèmes clefs de recherche liés aux problèmes urbains. D'importantes découvertes dans le cadre de ce programme sont disponibles sur le site Web des CITES.

### *Association Européenne des Agences de Développement*

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

L'Association Européenne des Agences de Développement (EURADA) est une organisation à but non-lucratif visant à promouvoir le développement économique régional à travers le dialogue avec la commission européenne. Elle appuie l'échange de bonnes pratiques parmi ses membres ainsi que la coopération transnationale entre les agences de développement régionales. EURADA regroupe environ 150 agences de développement issues de 25 pays de l'Union Européenne et de l'Europe Centrale et Orientale. Son site Web fournit des informations sur les repères et les projets, ainsi que l'accès à un certain nombre d'exposés de principe.

### *L'Union Européenne*

<http://europa.eu.int/>

En tant que site Web de l'Union Européenne (UE), il renferme beaucoup d'informations et de guides sur la politique de l'UE relative au développement économique régional et à la régénération. Le site propose aussi des liens ouvrant sur des sites officiels de l'UE qui portent sur les politiques régionales, dont Interreg III, les financements structurels, la réforme des financements structurels, les règles applicables à l'assistance de l'Etat et l'action de l'UE dans l'appui au développement régional.

### *L'Union Européenne – Infrastructures à impact rapide*

<http://www.euqif/index.html>

Suite au succès du premier programme « Infrastructures à Impact Rapide » (QIF) qui a aidé plus de 85 entreprises et créé plus de 2100 nouveaux emplois en trois ans, la Commission Européenne a décidé de continuer à appuyer ce programme. Le but fondamental du QIF initié par l'UE est de créer des emplois et de soutenir le développement économique local, surtout dans les communautés de retour d'exil à travers tout le BiH

### *Fédération des Municipalités Canadiennes*

La Fédération des Municipalités Canadiennes (FMC) représente la voix nationale de l'administration municipale depuis 1901. La FMC se consacre à l'amélioration de la qualité de la vie dans toutes les communautés à travers la promotion d'une administration municipale forte, efficace et responsable.

### *La Fondation Ford*

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

La Fondation Ford est une organisation philanthropique indépendante qui œuvre pour le renforcement des valeurs démocratiques, la réduction de la pauvreté et de l'injustice, la promotion de la coopération internationale et le développement des réalisations humaines. Son travail s'oriente essentiellement vers l'octroi de subventions ou de prêts pour construire le savoir et renforcer les organisations et les réseaux. La section chargée du développement économique de la Fondation cherche à apporter des améliorations économiques durables dans la vie des populations défavorisées à travers des efforts dans les domaines des financements du développement, de la sécurité économique et du développement de la main-d'œuvre.

### *Fondation pour le Développement Durable (FDD)*

La FDD appuie les efforts des organisations de développement économique à la base en Amérique Latine et en Afrique, visant à améliorer la vie de leurs communautés, l'environnement et les opportunités économiques autour de celles-ci. Elles sont convaincues que le développement économique commence avec le développement communautaire et il n'est durable que s'il est l'œuvre des membres de ces communautés qui y apportent leur soutien.

### *Fondation Maquipucuna*

La Fondation Maquipucuna a été fondée en 1988 comme une organisation à but non-lucratif qui se consacre à la préservation de la biodiversité de l'Equateur et à l'utilisation durable des ressources naturelles. La Fondation promeut la participation des communautés locales à ses programmes.

### *Coopération Technique Allemande*

<http://www.gtz.de/>

En tant qu'Agence de Développement International du Gouvernement fédéral Allemand, Deutsche Gesellschaft fuer Technische Zusammenarbeit (GTZ) est l'une des entreprises de service les plus importantes au monde oeuvrant dans le domaine de la coopération pour le développement. Les projets de développement appuyés par GTZ couvrent une large gamme de domaines et de tâches thématiques. Son site Web renferme une boîte d'outils librement accessible portant sur le développement économique local, tout en fournissant une vue d'ensemble des études de cas sur le DEL et des perspectives théoriques sur le DEL.

### *Ministère de l'Habitat et du Développement Urbain*

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

La mission du Ministère de l'Habitat et du Développement Urbain des Etats-Unis (HUD) est de s'assurer que les communautés sont dotées de ressources leur permettant de poursuivre des projets de développement communautaire et économique. Le Bureau du développement économique du ministère travaille avec l'administration locale, les organisations à but non-lucratif et le secteur privé pour établir une synergie. Le site Web de ce département ministériel fournit des informations sur une large gamme de programmes, sur le Projet de Développement Economique Brownfields et sur des publications sur le développement économique.

### *Banque de Développement Inter-Américaine (IADB)*

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

La Banque de Développement Inter-Américaine (IADB), la plus vieille et la plus grande institution de développement multilatérale régionale, a été créée en décembre 1959 pour aider à accélérer le développement économique et social en Amérique Latine et aux Caraïbes. La banque a été créée afin de répondre à un désir de longue date exprimé par les Etats Latino-américains d'avoir une institution de développement qui mettrait l'accent sur les problèmes urgents de cette région. L'organisation abrite un département de développement durable qui renferme d'importantes informations sur des sujets tels que l'Etat et la société civile, les infrastructures, les marchés financiers et l'entreprise privée.

### *Le Conseil International pour les Projets Locaux sur l'Environnement (ICLEI)*

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

Le Conseil International pour les Projets Locaux sur l'Environnement (ICLEI) est l'Agence Environnementale Internationale pour les administrations locales. La mission de l'ICLEI est de mettre sur pied et d'être au service d'un mouvement d'administrations locales représenté dans le monde entier, pour apporter des améliorations tangibles dans les conditions de l'environnement au niveau mondial et du développement durable, à travers des actions locales cumulatives.

### *Association Internationale des Cités / de Gestion des Comtés (ICMA)*

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

L'Association Internationale des Cités / de Gestion des Comtés (ICMA) est une organisation professionnelle et éducative qui représente les directeurs et les administrateurs nommés dans les administrations locales à travers le monde. Le Centre de Mesure des Performances d'ICMA aide les administrations locales à mesurer, comparer et améliorer les prestations des services municipaux. L'ICMA fournit aussi des informations pointues sur des questions choisies portant sur la gestion de l'administration locale et sur le développement communautaire et économique.

### *Le Conseil pour le Développement Economique International (IEDC)*

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

Le Conseil pour le Développement Economique International (IEDC) a été créé en 2001, suite à la fusion entre le Conseil pour le Développement Economique Urbain et le Conseil pour le Développement Economique Américain. En tant qu'association regroupant des acteurs du développement économique, l'IEDC fournit à ses membres des informations renforçant les économies locales par le biais d'outils qui créent, attirent et maintiennent les emplois.

### *Organisation Internationale du Travail (OIT)*

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

L'objectif de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) est de promouvoir et de réaliser des normes, des principes et droits fondamentaux dans le monde du travail. Pour atteindre cet objectif, l'OIT aide les Etats membres ainsi que les employeurs et les organisations de travailleurs, à ratifier les conventions de l'OIT et à mettre en œuvre des normes de travail internationales. Depuis 1994, l'OIT est engagé dans un processus de modernisation et de renforcement de son système de normes de travail. L'OIT œuvre pour la promotion du développement économique local à travers des institutions de partenariats secteur public – secteur privé – communautés appelées Agences de Développement Economique Local.

### *Réseau International des Promoteurs Economiques (INED)*

L'INED a été créé lors d'une rencontre de l'Association des Promoteurs Economiques du Canada tenue à Winnipeg au Canada en 1995. Au cours de cette réunion, les représentants des différentes organisations ont présenté le cadre qui est aujourd'hui l'INED. Le réseau a été mis sur pied dans le but de promouvoir et de faciliter un échange d'informations, d'expériences et de meilleures pratiques au niveau international, parmi les organisations et acteurs du développement économique.

### *Institution du Développement Economique (IED)*

<http://www.led.co.uk/>

L'Institution du Développement Economique (IED) est une organisation basée au Royaume Uni et regroupant les acteurs du développement économique. L'IED étudie les questions de développement économique régional et local, jette la lumière sur les meilleures pratiques et organise des sessions de formation dans le cadre du développement économique professionnel.

### *L'Union Internationale des Autorités Locales ; l'Association des Administrations Locales & l'Association pour le Renforcement des Capacités (IULA)*

<http://www.iula.-acb.org/iula-acb/>

L'Union Internationale des Autorités Locales ; l'Association des Administrations Locales & l'Association pour le Renforcement des Capacités (IULA) existent aux niveaux national et international depuis le début du vingtième siècle ; elles ont fait d'importantes contributions dans les domaines du développement, de la décentralisation et de la démocratisation. Leur objectif fondamental est d'appuyer et de renforcer les capacités des administrations locales membres, pour leur permettre de répondre aux besoins et aux attentes des communautés locales.

### *(INSEAD) L'Institut Européen d'Administration des Affaires*

L'INSEAD est largement reconnu comme étant l'une des écoles les plus grandes et les plus cotées parmi celles qui forment des diplômés dans le domaine des affaires, avec une tradition dans l'innovation depuis sa création en 1957 comme institut européen 'transnational', jusqu'à l'ouverture de son campus permanent en Asie en octobre 2000. Son but est de former les dirigeants d'entreprises du monde entier, d'accélérer l'innovation par un constant renouvellement des activités d'enseignement, de construire un capital intellectuel par le renforcement de l'investissement sur le personnel enseignant et sur la recherche.

### *L'Union Internationale des Autorités Locales*

L'Union Internationale des Autorités Locales (IULA) est l'association d'administrations locales la plus vieille et la plus étendue au monde. Fondée en 1913, l'IULA regroupe des administrations locales venant de plus de 100 pays à travers le monde et de toutes les régions du globe.

### *L'Institut pour l'Habitat et les Etudes de Développement Urbain*

L'Institut pour l'Habitat et les Etudes de Développement Urbain est une institution internationale indépendante qui offre des enseignements post-universitaires, des opportunités de recherche et des conseils dans les domaines de l'Habitat, de la gestion urbaine et de la gestion environnementale urbaine.

### *Développement Economique Local : Base de Données des Meilleures Pratiques en Afrique du Sud.*

<http://www.led-sa.co.za/>

Créé par le Projet de Développement Cato Manor de Durban et l'Université de Rhodes à Grahamstown, ce site Web a été développé en réponse à l'importance accrue que connaissent les projets DEL au niveau des communautés de base dans les villes et villages sud-africains. Le site fournit l'accès à des documents DEL et un bulletin sur le développement local et sur les promoteurs adu développement économique communautaire.

### *Centre de Développement de l'Administration Locale, Bratislava*

Le Centre de Développement de l'Administration Locale a été créé en 1999, après la fermeture la même année du Centre d'Assistance pour l'Autonomie de l'Administration Locale de l'Organisation américano-slovaque, financé par l'USAID. L'objectif du centre est d'assurer le suivi et de développer les activités initiées par l'USAID en 1996, et de renforcer les administrations locales existantes ainsi que les associations professionnelles dans des domaines liés à leurs besoins réels. Le Centre de Développement de l'Administration Locale est une association civique et apolitique à but non-lucratif, créée dans le but d'appuyer le développement des administrations locales et des associations professionnelles en Slovaquie.

### *La Ligue Nationale des Cités*

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

La Ligue Nationale des Cités (NLC) fournit une large gamme de programmes et de services pour renforcer les capacités des agents municipaux pour leur permettre d'offrir de meilleurs services à leurs communautés. Plusieurs de ces programmes sont soutenus par les contributions de ses membres et mis gratuitement à la disposition des administrations locales. Le site renferme des informations sur le Développement de la main-d'œuvre pour une réduction de la pauvreté, et jette la lumière sur les découvertes clés de NLC dans les domaines de la pauvreté urbaine, du développement économique et des projets urbains.

### *Le Congrès National pour le Développement Economique Communautaire*

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

Le Congrès National pour le Développement Economique Communautaire (NCCED) est l'association commerciale qui défend l'industrie de développement communautaire de base. Le NCCED représente plus de 3600 corporations de développement communautaire (CDC) à travers les Etats Unis. Les CDC cherchent à fournir un habitat à prix abordable et à créer des emplois à travers les entreprises et les activités de développement commercial. Le NCCED est au service de l'industrie de développement communautaire par le biais de la recherche et de l'enseignement dans le domaine des politiques publiques, à travers les projets spéciaux, les bulletins et autres publications, la formation, les conférences et l'assistance technique spécialisée.



### *Institut de la Société Ouverte du Réseau de la Fondation Soros*

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

L'institut de la Société Ouverte (OSI) cherche à promouvoir le développement de sociétés ouvertes à travers le monde par le soutien à un ensemble d'activités en rapport avec des questions économiques, éducatives, sociales, légales et de réforme de la santé. L'OSI est une fondation privée qui fournit un appui administratif, financier et technique par le biais de subventions. Le programme DELTA, un projet commun à la Banque mondiale et à l'Institut de la Société Ouverte, appuie les municipalités du Kosovo, dans la conception et la mise en œuvre de stratégies de développement économique local, pour la création d'un environnement propice aux petites et moyennes entreprises. Le site Web d'OSI donne des détails sur une variété de projets d'OSI dans le domaine du développement économique.

### *L'Organisation pour la Coopération Economique et le Développement, le Programme de Développement Economique Local et de l'Emploi*

Le Programme pour le Développement Economique Local et de l'Emploi (LEED) de l'OCDE analyse les dynamiques de la création d'emplois et du développement économique à travers des projets locaux la base.

### *L'Organisation pour la Coopération Economique et le Développement du Club du Sahel*

<http://www.sahel-club.org/>

Le Club du Sahel a été formé en 1976 et se veut un forum pour les Etats sahéliens appartenant au Comité Permanent Inter-états pour la Prévention de la sécheresse au Sahel. Le programme ECOLOC, un projet commun au Programme de Développement Municipal et au Club du Sahel, vise à redynamiser les économies locales en Afrique de l'Ouest. Le manuel publié par ECOLOC donne des informations sur le DEL en Afrique de l'Ouest et propose des études de cas basées sur cette région.

### *Partenariat pour le Développement Economique Local*

Le Partenariat pour le Développement Economique Local (PARUL) est un projet commun entre le gouvernement indonésien, le PNUD et UN-HABITAT. Les objectifs de ce partenariat sont essentiellement la promotion d'un modèle plus équilibré de développement urbain et rural, du développement économique local de régions choisies, de l'accroissement des revenus et des opportunités d'emplois productifs pour les ménages pauvres dans les zones moins développées.

## *Fondation des Partenaires pour le Développement Local, Roumanie*

La FPDL est une organisation non-gouvernementale roumaine mise sur pied par des formateurs et des experts dans les domaines de l'administration publique, du leadership et de la gestion des conflits et des changements, du développement organisationnel et communautaire et de l'évaluation de l'impact des programmes.

## *ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel)*

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

Ayant comme responsabilité la promotion de l'industrialisation à travers les pays en développement, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), crée et diffuse des connaissances liées aux questions industrielles, et offre une plate-forme pour les différents acteurs dans les secteurs public et privé, ainsi que dans la société civile, en vue de renforcer la coopération. L'ONUDI définit et met en œuvre des programmes pour appuyer les efforts déployés par ses clients dans le domaine du développement industriel, tout en offrant un appui spécialisé uniquement conçu pour l'élaboration de programmes. Le site de l'ONUDI propose des informations sur les Grappes de PME / Développement de réseaux et des programmes de partenariat pour les entreprises, ainsi que des pépinières d'entreprises.

## *Institut Urbain*

L'institut Urbain est une organisation à but non-lucratif créée à Washington en 1968, et qui oeuvre dans le domaine de la recherche politique. Il a pour objectif d'affiner la réflexion sur les problèmes de société et les efforts qu'elle déploie pour les résoudre, pour améliorer la prise de décisions et la mise en œuvre de celles-ci, pour renforcer la conscience des citoyens à propos des choix importants qu'ils sont amenés à faire dans le domaine public. En laissant la politique aux autres, l'Institut Urbain apporte trois ingrédients essentiels aux débats publics sur les projets de politique intérieure : des données exactes, des analyses minutieuses et objectives, et des perspectives. Ce site Web renferme des informations et des recherches sur la construction des localités et sur l'économie.

*USAID : Agence américaine pour le Développement International :  
Rendre les Cités Agréables*

<http://www.usaid.gov/>

L'Agence américaine pour le Développement International (USAID) est une agence fédérale du gouvernement américain ayant de larges attributions dans le domaine de l'assistance au développement équitable à long terme dans les pays en développement. Le Bureau de l'USAID chargé des programmes urbains œuvre pour la réduction de la pauvreté, la promotion du développement économique local et pour la prospérité dans les pays pauvres à travers l'assistance aux villes et aux cités. Le programme 'Rendre les Cités Agréables' soutient des activités pilotes dans le cadre d'un travail viable, novateur, multi-sectoriel et orienté vers la question urbaine dans les pays en développement. Son site Web renferme d'importantes ressources sur le développement économique local, le développement économique régional et la pauvreté urbaine.

*La Conférence des Maires Américains*

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

La Conférence des Maires Américains (USCM) est une organisation officielle et non-partisane représentant 1.183 cités ayant une population de 30.000 habitants ou plus. Chaque cité est représentée à la Conférence par son principal magistrat élu, le maire. La Conférence cherche à promouvoir le développement de politiques nationales / urbaines, sub-urbaines efficaces, à renforcer les relations entre la fédération et les cités, à fournir aux maires des outils de leadership et de gestion, et à créer un forum au sein duquel les maires peuvent échanger des idées et des informations. Ce site Web propose un moteur de recherche qui ouvre sur une base de données de l'ESCM renfermant les meilleures pratiques en même temps que des outils pour le développement économique local. Il contient aussi des informations sur le projet CitiesFirst, un partenariat de redynamisation communautaire au niveau national.

## *La Banque Mondiale*

<http://www.worldbank.org/urban/led>

La mission du Groupe de la Banque Mondiale est de lutter contre la pauvreté et d'améliorer les conditions de vie des populations dans les pays en voie de développement. C'est une banque de développement qui octroie des prêts et prodigue des conseils en matière politique, de l'assistance technique et des services de partage de connaissances à des pays à revenus faibles ou moyens afin de réduire la pauvreté. La Banque Mondiale promeut le développement économique local pour la création d'emplois et le renforcement des populations pauvres pour qu'elles puissent tirer profit des opportunités locales. Le site Web de la Banque Mondiale sur le DEL renferme une mine d'informations sur les principes élémentaires du DEL, le Guide de Référence rapide sur le DEL, les études de cas sur le DEL, des programmes de planification et d'autres ressources DEL. Ce site est constamment mis à jour avec de nouveaux matériaux et de nouvelles informations. La Banque Mondiale, en collaboration avec la Fondation Bertelsmann, assiste les municipalités en Europe de l'Est, en leur proposant une planification stratégique du développement économique local, dont les détails peuvent être trouvés dans le site des 'Villes en Mutation'. La Banque Mondiale entreprend un énorme travail qui, bien qu'applicable au niveau national, se prête aussi à la situation des localités. D'autres informations sont disponibles au site Web de la Banque Mondiale.