

**DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL :
MANUEL POUR L'ELABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE DES
STRATEGIES ET DES PLANS D'ACTION**

GWEN SWINBURN

SORAYA GOGA & FERGUS MURPHY



LA BANQUE MONDIALE



FONDATION BERTELSMANN

JANVIER 2006

Remerciements

Ce manuel de Développement économique local (DEL) a été rédigé par l'équipe Développement économique local qui fait partie du service Développement urbain de la Banque mondiale. La méthodologie a été élaborée par Gwen Swinburn, spécialiste principale en développement urbain. Le document a été rédigé par Gwen Swinburn et Fergus Murphy, consultant, avec des contributions de Soraya Goga, jeune professionnelle, Kate Kuper, spécialiste principale en développement urbain et André Herzog, consultant. Les informations utilisées dans ce manuel ont été tirées, avec les autorisations voulues, de *Local Economic Development: Good Practice from the European Union and Beyond* (2000), un document non publié rédigé par Gwen Swinburn pour le service du Développement urbain de la Banque mondiale. Le présent manuel et la méthodologie ont bénéficié d'une révision par des pairs qui a été assurée par un ensemble de praticiens et d'universitaires du monde entier, que nous remercions ici chaleureusement.

Si vous souhaitez faire des commentaires sur l'utilité du présent Manuel ou suggérer des informations supplémentaires ou des études de cas, veuillez contacter la Banque mondiale à l'une des adresses suivantes : urbanhelp@worldbank.org, gwen.swinburn@gmail.com ou gswinburn@worldbank.org

Lecture de ce Manuel

L'insertion de phrases dans les marges vise à souligner un point important pour la planification stratégique du DEL. Par mesure de simplification, ce Manuel désigne par *ville, commune, municipalité, ou pouvoirs publics locaux* le niveau institutionnel des pouvoirs publics locaux portant la responsabilité de la planification stratégique du DEL. Bien entendu, il existe divers types d'organisations des pouvoirs publics locaux et leur organisation en matière de planification stratégique du développement économique local varie. Les pouvoirs publics nationaux et les collectivités régionales peuvent y être impliqués. Une agglomération peut être constituée de multiples communes et il peut exister divers types d'organisations de coopération intercommunale, tels que, dans les pays de droit français, les récentes communautés de communes ou communautés urbaines et les traditionnels syndicats intercommunaux. Pour la cohérence, les administrations locales en charge des activités relatives au développement local, sont appelées ici *mairie, ou services communaux ou municipaux* *.

Avertissement

Les résultats, interprétations et conclusions figurant dans ce document sont à attribuer en totalité aux auteurs et en aucune façon à la Banque mondiale, aux organisations qui lui sont affiliées, aux membres de son Conseil d'administration, aux gouvernements qu'ils représentent, et pas davantage à la Fondation Bertelsmann. La Banque mondiale et la Fondation Bertelsmann ne garantissent pas l'exactitude des données contenues dans ce document et ne sauraient porter la responsabilité de la moindre conséquence de son utilisation.

© 2006, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh; La Banque mondiale, Washington, D.C.

Responsable : Gabriele Schöler, Claudia Walther

Conception de la couverture : Boris Kessler

Mise en page et présentation : Vanessa Meise

www.worldbank.org/urban/led

www.citiesofchange.net

* Note du Traducteur : Le mot anglais *community* a un sens beaucoup plus large que le mot *communauté* en français. On l'a donc souvent traduit, selon le contexte par *population (locale)* ou par *agglomération* ou encore par *ville* (mot qui peut désigner la commune ou le regroupement de population dans un lieu).

TABLE DES MATIERES

PREFACE	IV
INTRODUCTION AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL	1
Qu'est-ce que le 'Développement économique local' ?	1
Que signifie pratiquer le Développement économique local ?	1
Comment peut-on bâtir une économie locale forte ?	1
Qui réalise le développement économique local ?	1
Pourquoi engage-t-on le développement économique local ?	2
LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DU DEL.....	4
1 ^{ère} étape : l'organisation de l'effort	4
2 ^{ème} étape : l'évaluation de l'économie locale	4
3 ^{ème} étape : l'élaboration de la stratégie	6
4 ^{ème} étape : l'exécution de la stratégie	6
5 ^{ème} étape : la révision de la stratégie	7
1^{ère} ETAPE : L'ORGANISATION DE L'EFFORT.....	9
1 ^{ère} phase : Trouver un chef d'équipe de DEL et mettre en place le personnel à la mairie	9
2 ^{ème} phase : Instaurer un processus politique à la mairie	11
3 ^{ème} phase : Susciter un groupe d'acteurs partenaires parmi les parties prenantes	11
4 ^{ème} phase : Nouer des collaborations avec les pouvoirs publics des autres niveaux	14
5 ^{ème} phase : Trouver la bonne structure pour élaborer les stratégies et projets de DEL.....	15
2^{ème} ETAPE : L'EVALUATION DE L'ECONOMIE LOCALE	17
1 ^{ère} phase : Revoir les règles et procédures communales affectant les entreprises	17
2 ^{ème} phase : Déterminer les types de données à recueillir	19
3 ^{ème} phase : Auditer les données disponibles, analyser des manques et recueillir les données	23
4 ^{ème} phase : Élaborer un plan pour combler les manques dans l'information	24
5 ^{ème} phase : Analyser les données et évaluer l'économie locale.....	24
3^{ème} ETAPE : L'ELABORATION DE LA STRATEGIE.....	26
1 ^{ère} phase : Développer une vision de l'avenir.....	26
2 ^{ème} phase : Déterminer les buts à poursuivre.....	26
3 ^{ème} phase : Déterminer les objectifs à atteindre.....	27
4 ^{ème} phase : Élaborer les programmes à mettre en œuvre	27
5 ^{ème} phase : Sélectionner les projets à exécuter	39
4^{ème} ETAPE : L'EXECUTION DE LA STRATEGIE	40
1 ^{ère} phase : Établir un plan d'exécution pour l'ensemble des programmes et des projets.....	40
2 ^{ème} phase : Élaborer les plans d'action des différents projets.....	41
3 ^{ème} phase : Établir le cadre institutionnel pour l'exécution et le suivi.....	41
4 ^{ème} phase : Vérifier la disponibilité des moyens nécessaires.....	42
5 ^{ème} phase : Réaliser les tâches prévues par les plans d'action des projets.....	43
5^{ème} ETAPE : LA REVISION DE LA STRATEGIE.....	44
1 ^{ère} phase : Quoi ? Pourquoi ? Quand ?	44
2 ^{ème} phase : Suivre en permanence l'exécution	45
3 ^{ème} phase : Évaluer les résultats et le processus	45
4 ^{ème} phase : Mettre en place le dispositif institutionnel voulu	48
5 ^{ème} phase : Revoir la stratégie et le processus de planification	50

RESSOURCES..... 53

Glossaire de termes du Développement économique local (DEL)53
Lectures essentielles56
Études de cas60
Liens avec des organisations extérieures.....61
Liens avec les sites Web de la Banque mondiale68
Documents présentés à titre d'exemples.....69

TABLEAUX

Tableau 1 : Les 5 étapes de la planification stratégique du développement économique local 4
Tableau 2 : Analyse FFCM : Exemples de sujets abordés dans une évaluation de l'économie locale5
Tableau 3 : Les 5 éléments d'une stratégie de DEL : de la Vision de l'avenir aux Projets 6
Tableau 4 : 'De la Vision aux Projets' : les éléments stratégiques 8

Tableau 1.1 : les plans municipaux qui influent sur le DEL et sont influencés par lui..... 11
Tableau 1.2 : Exemples d'outils de planification participative..... 11
Tableau 1.3 : Parties prenantes possibles du processus DEL 14
Tableau 1.4 : Cadre institutionnel du DEL : le cas de Barcelone, Espagne 14
Tableau 1.5 : Initiatives régionales..... 15
Tableau 1.6 : Les agences locales de développement économique : deux cas 16

Tableau 2.1 : Exemple d'évaluation des règlements régissant la création d'une entreprise 18
Tableau 2.2 : Un outil de connaissance de l'environnement des entreprises..... 19
Tableau 2.3 : Informations recueillies pour guider l'effort de développement économique local 21
Tableau 2.4 : Un outil d'évaluation institutionnelle 22
Tableau 2.5 : Planification d'une évaluation institutionnelle 22
Tableau 2.6 : La collecte des données 23
Tableau 2.7 : Exemple d'analyse FFCM 25

Tableau 3.1 : Exemple de Vision du DEL d'une ville 26
Tableau 3.2 : Exemples de buts de DEL..... 27
Tableau 3.3 : Objectifs SMARE..... 27
Tableau 3.4 : Exemple de buts de DEL avec leurs objectifs 27

Tableau 3.5 : 1^{er} programme possible : améliorer le climat local de l'investissement 29
Tableau 3.6 : 2^{ème} programme possible : Investir pour créer des infrastructures physiques stratégiques 30
Tableau 3.7 : 3^{ème} programme possible : Investir pour créer des zones et des locaux d'activité 31
Tableau 3.8 : 4^{ème} programme possible : Investir pour améliorer l'infrastructure institutionnelle 32
Tableau 3.9 : 5^{ème} programme possible : Favoriser la croissances de entreprises locales 33
Tableau 3.10 : 6^{ème} programme possible : Favoriser la création d'entreprises 34
Tableau 3.11 : 7^{ème} programme possible : Attirer des investissements extérieurs..... 35
Tableau 3.12 : 8^{ème} programme possible : Développement sectoriel (et de filière 36
Tableau 3.13 : 9^{ème} programme possible : Stratégies de réhabilitation, ou visant une zone 37
Tableau 3.14 : 10^{ème} programme possible : Intégrer les populations à bas revenu, difficiles à employer..... 38

Tableau 4.1 : Questions essentielles pour l'exécution de la stratégie de DEL 40
Tableau 4.2 : Les composantes d'un plan d'action..... 41
Tableau 4.3 : Sources de financement pour les actions de DEL..... 43

Tableau 5.1 : Questions commandant la révision de la stratégie de DEL..... 45
Tableau 5.2 : évaluation des processus et des résultats 46
Tableau 5.3 : Synthèse des différences entre le suivi et l'évaluation 48
Tableau 5.4 : Exemple d'événements pour mesurer l'avancement d'un projet 49
Tableau 5.5 : Évaluation conventionnelle et évaluation participative 51

PREFACE

Le service du Développement urbain de la Banque mondiale — en collaboration avec plusieurs partenaires, notamment le *Department for International Development* du Gouvernement britannique, la Fondation Bertelsmann et la Fondation Soros — a développé une gamme de ressources pour permettre aux villes de comprendre ce qu'est une stratégie de développement économique local et d'en élaborer une. L'un des grands volets de cet effort a été le programme pilote appelé *Cities of Change* (villes du changement), une initiative dont le but était de favoriser une réforme de la politique et de l'administration du développement économique local et de la gestion de l'environnement. Réalisé entre 2000 et 2004, ce programme a cherché à promouvoir la démocratie et l'efficacité dans des villes d'Europe centrale et orientale. L'initiative *Cities of Change* a été conçue pour susciter un dialogue international informel constructif sur le rôle des élus locaux, l'efficacité des administrations locales et le renforcement de la participation du public. Le but du réseau *Cities of Change* était :

- de renforcer la capacité des villes à conduire une planification stratégique et à élaborer des plans d'action,
- d'encourager les échanges entre les villes concernées sur les meilleures pratiques et de leur donner accès à l'expertise et aux connaissances internationales,
- et de faciliter la diffusion des résultats.

Le volet Développement économique local (DEL) de l'initiative *Cities of Change* a cherché développer la capacité des villes à améliorer leur économie locale et à créer un environnement favorable à la création d'emploi. Ce faisant, ce programme a élaboré et piloté l'utilisation d'une démarche en cinq étapes de planification stratégique du DEL, qui est exposée dans le présent Manuel.

La méthodologie mise au point et les connaissances accumulées à cette occasion ont depuis été utilisées de par le monde par des clients de la Banque mondiale et par d'autres. Les agglomérations ciblées vont de moins de 20.000 à plus de 3.500.000 habitants.

Élaboré pour constituer une ressource devant aider les villes à élaborer leurs stratégies de développement économique local, ce Manuel a été rédigé pour des villes ou des agglomérations qui n'ont pas encore pratiqué le DEL et souhaitent aider leur économie locale à croître. Il cherche à permettre aux villes, aux praticiens, aux entreprises et aux populations intéressées de comprendre ce qu'est le DEL et pourquoi et comment il est mis en œuvre. Il présente les étapes par lesquelles il faut passer pour lancer un processus de planification du développement économique local. Il a été élaboré à partir des meilleures pratiques recensées dans un certain nombre de pays en développement et d'économies en transition ainsi qu'en Amérique du Nord et dans l'Union européenne. Il donne des exemples de bonne pratique en matière d'élaboration et d'exécution de la stratégie de planification du DEL et s'appuie sur les leçons tirées des expériences vécues dans le réseau de développement économique local *Cities of Change* ainsi que des expériences d'autres programmes mis en œuvre dans diverses parties du monde. Nous espérons qu'il éclairera les complexités de la planification stratégique du développement économique local et permettra de les comprendre.

Ce Manuel est l'un des nombreux outils qui ont été développés par la Banque mondiale pour mieux comprendre et réaliser le Développement économique local. Ce travail a été effectué en collaboration avec un certain nombre de partenaires que nous souhaitons remercier et parmi les-

quels nous souhaitons distinguer le *Department of International Development* (DFID) (ministère du développement international) du Royaume-Uni, qui a financé et soutenu un Programme de renforcement de capacité et de développement des connaissances en matière de DEL. Il existe d'autres ressources, dont certaines sont traduites et d'autres constamment actualisées sur le site web de la Banque mondiale : www.worldbank.org/urban/led. Signalons en particulier un manuel pour les formateurs et des études de cas, qui peuvent être utilisés et dont on trouvera le lien sur la page d'accueil.

Il n'est pas exigé d'obtenir une autorisation pour utiliser ces matériaux, mais si ce guide devait être traduit, la Banque mondiale et la Fondation Bertelsmann demandent qu'une copie électronique leur soit envoyée pour référence. Ce document est disponibles sous forme électronique sur les sites web de la Banque mondiale, de la Fondation Bertelsmann et de *Cities of Change*. Si vous souhaitez fournir des commentaires sur l'utilité de ce Manuel, ou suggérer des informations ou des études de cas supplémentaires, n'hésitez pas à contacter la Banque mondiale en envoyant un courriel à : urbanhelp@worldbank.org, gwen.swinburn@gmail.com ou gswinburn@worldbank.org

INTRODUCTION AU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL

Qu'est-ce que le 'Développement économique local' ?

Le but du Développement économique local (DEL) est de développer la capacité économique d'une zone pour améliorer son avenir économique et la qualité de vie de ses habitants. C'est un processus au moyen duquel des acteurs du secteur public, du monde des entreprises et de la société civile coopèrent pour créer des conditions favorables à la croissance économique et à la création d'emploi.

Que signifie pratiquer le Développement économique local ?

La prospérité d'une agglomération dépend aujourd'hui de son aptitude à s'adapter à l'évolution de l'économie de marché locale, nationale et internationale. De plus en plus d'agglomérations utilisent le DEL stratégiquement planifié pour renforcer leur capacité économique locale, améliorer le climat de l'investissement et accroître la productivité et la compétitivité des entreprises locales, des entrepreneurs et des salariés. L'aptitude d'une agglomération à améliorer la qualité de vie de sa population, à créer de nouvelles opportunités économiques et à réduire la pauvreté dépend de sa capacité à comprendre les processus de DEL et à agir stratégiquement dans une économie de marché en évolution permanente et de plus en plus concurrentielle.

Comment peut-on bâtir une économie locale forte ?

La situation locale de chaque agglomération est unique : elle renforce ou réduit le potentiel de développement économique local. C'est cette situation qui détermine l'avantage relatif d'une zone et sa capacité à attirer, générer et retenir l'investissement. Ce sont les caractéristiques économiques, sociales et physiques d'une agglomération qui guident la démarche générale ainsi que la conception et l'exécution de la stratégie de développement économique local. Selon les bonnes pratiques, pour édifier une économie locale forte, une agglomération doit engager un processus de collaboration visant à bien comprendre la nature et la structure du tissu économique local et à mener une analyse de ses forces, de ses faiblesses, de ses chances et des menaces pesant sur elle. Cette démarche fait apparaître les problèmes et les opportunités majeurs de l'économie locale.

Qui réalise le développement économique local ?

Les entreprises privées prospères et les partenariats public-privé productifs créent de la richesse pour les populations au sein desquelles elles sont implantées. Mais les entreprises privées ont besoin d'un environnement favorable pour créer de la prospérité. Les pouvoirs publics locaux jouent un rôle essentiel en créant cet environnement favorable au développement et à la réussite des entreprises. Par sa nature, le développement économique local est un partenariat entre le monde des entreprises, les intérêts de la population concernée et les pouvoirs publics locaux.

Le DEL est habituellement stratégiquement planifié par les pouvoirs publics locaux en collaboration avec des partenaires du secteur public, du secteur privé et de la société civile. La mise en œuvre est réalisée par des acteurs publics, privés ou de la société civile selon leurs capacités et leurs moyens.

Pourquoi engage-t-on le développement économique local ?

Le DEL a commencé, au début des années 70, comme une politique municipale, lorsque les villes ont pris conscience que les entreprises et les capitaux se déplaçaient en fonction des avantages compétitifs offerts par les agglomérations. En étudiant soigneusement leur tissu économique, les villes ont pris conscience de leurs chances d'attirer des investissements et, en même temps, des obstacles pouvant s'y opposer. Avec cette nouvelle intelligence, elles ont tenté de renforcer leur tissu économique et leur bassin d'emploi en concevant et exécutant des programmes et des projets stratégiques pour supprimer les obstacles et faciliter les investissements. Aujourd'hui, les économies locales sont confrontées à des situations plus difficiles.

Au plan international

La mondialisation accroît certes les possibilités d'attirer localement des investissements mais elle accroît aussi la concurrence. Elle offre aux entreprises locales la possibilité de se développer sur de nouveaux marchés mais porte le risque de favoriser l'arrivée de concurrents internationaux sur leurs marchés locaux. Des multinationales des secteurs de l'industrie, de la banque ou des services sont en concurrence au niveau international pour trouver des sites d'implantation présentant un bon rapport coût/efficacité. Les industries de pointe ont besoin d'un personnel hautement qualifié et d'infrastructure technologiques, mais, de plus en plus, tous les secteurs économiques ont besoin d'un personnel ayant des compétences pointues et d'un environnement favorable aux entreprises. La situation locale détermine l'avantage relatif d'une zone et sa capacité à attirer et retenir l'investissement. Même les petites villes et leur région rurale environnante peuvent réussir, en s'appuyant sur leurs atouts propres, à attirer des investisseurs sur un créneau national ou international.

Au plan national

Les réformes macroéconomiques, budgétaires et monétaires nationales ont des effets directs sur les économies locales. Le cadre légal et réglementaire national (réforme fiscale, dérégulation des télécommunications, normes environnementales, etc.) influe directement sur le climat local des affaires, accroissant ou réduisant le potentiel de développement économique local. Dans de nombreux pays, les fonctions de l'État national restent décentralisées ce qui accroît la responsabilité des villes en ce qui concerne l'attraction et la rétention de l'industrie privée.

Au plan régional

Les agglomérations d'une même région ou de diverses régions sont souvent en concurrence pour l'attraction de l'investissement local et extérieur, mais les villes d'une même région peuvent collaborer pour favoriser la croissance de leurs économies, par exemple, en soutenant ensemble des projets d'infrastructure ou d'amélioration de l'environnement susceptibles d'avoir un large effet régional. Un regroupement de collectivités locales ou territoriales peut faciliter ce type d'effort de DEL en constituant un intermédiaire entre les pouvoirs locaux et le pouvoir national.

Au plan des aires métropolitaines et des agglomérations

Les entreprises, petites et grandes, choisissent souvent de s'implanter dans des villes à cause de ce que les économistes appellent les 'économies d'agglomération' (c'est-à-dire les avantages résultant du fait de partager avec d'autres entreprises les mêmes marchés, les mêmes infrastructures, le même bassin d'emploi et les mêmes informations). L'avantage économique des agglomérations dépend beaucoup de la qualité de la gouvernance, de la gestion urbaine et des politiques qui déterminent l'existence de réseaux d'électricité, de transport, de télécoms, d'assainissement

ainsi que celle de terrains urbanisables. Il y a aussi les facteurs qui commandent la productivité du travail d'une agglomération : disponibilité de logements et qualité du parc, services de santé et d'éducation¹, qualification de la main d'œuvre, sécurité urbaine, possibilités de formation et transports en commun. Ces infrastructures physiques et institutionnelles sont les déterminants majeurs de l'avantage relatif d'une agglomération. L'existence et la qualité de ces types d'infrastructures constituent la pierre angulaire d'une économie locale prospère.

Les aires métropolitaines offrent des opportunités croissantes grâce aux économies d'échelle et d'effort qu'elles permettent du fait de la taille de leur capital physique et humain, ainsi que de la taille de leur marché et de leurs services. Si, toutefois, elles ne savent pas unifier et coordonner leur cadre institutionnel et leurs instances de planification, leur croissance économique d'ensemble peut en souffrir. Pour y palier, certaines mettent en place des agences de DEL, des consortiums et des réseaux à l'échelle de l'aire métropolitaine. Ces structures innovantes, défendant les intérêts de l'ensemble des communes et des administrations de l'aire métropolitaine, peuvent apporter des avantages aux divers acteurs (services publics, entreprises et organisations de la société civile). Elles permettent d'unifier les efforts des uns et des autres, d'accroître les résultats de DEL et de renforcer la représentation de la zone aux échelons supérieurs de décision. Ce type de coopération a donné de bons résultats dans des villes de pays ayant conclu des accords de marché commun ou qui ont des intérêts sectoriels communs (comme Eurocities², *Indonesian City Network*³, *South African Cities Network*⁴).

L'action la plus importante et la plus efficace en matière de développement économique qu'une ville puisse engager c'est la rationalisation et la simplification des démarches et formalités administratives auxquelles elle soumet les entreprises. Une enquête auprès de la plupart des villes révélerait un nombre élevé de systèmes d'immatriculation des entreprises compliqués, mal gérés, onéreux et redondants. En les réduisant, une ville peut rapidement améliorer son climat local de l'investissement.

Populations défavorisées et économie informelle

Dans de nombreux pays, la croissance économique n'est pas déterminée seulement par l'économie officielle (les entreprises régulièrement immatriculées et payant des impôts) mais aussi par l'économie informelle, ou 'souterraine'. Parfois, la taille de l'économie informelle est supérieure à celle de l'économie officielle ; souvent elle est en interaction avec l'économie officielle en lui fournissant des biens et des services. Il est important de bien comprendre les liens entre ces deux économies et de les prendre toutes deux en compte lorsque l'on conçoit une stratégie de développement économique local.

Villes et entreprises se rendent compte de plus en plus qu'une économie locale prospère nécessite un renouveau social, autant qu'économique, environnemental et physique. Dans de nombreuses villes, un grand nombre de familles à bas revenu travaillent dans l'économie informelle. Mais ces activités informelles sont souvent à faible croissance du fait d'un mauvais accès aux infrastructures et aux services (électricité, eau, routes), au crédit, à l'information et aux compétences. L'élaboration d'une stratégie de DEL doit tenir compte des contraintes et opportunités de l'économie informelle de façon à élargir sa portée. Il faut par ailleurs veiller à ce que les effets bénéfiques de l'action profitent à tous les secteurs économiques et sociaux de l'agglomération, tant officiels qu'informels et notamment aux défavorisés et exclus.

¹ Les infrastructures de DEL ont deux composantes : les infrastructures physiques telles que routes, voies ferrées, réseaux d'eau, d'assainissement, d'énergie et de télécoms et les infrastructures institutionnelles, sociales, culturelles et autres qui améliorent la qualité de vie et facilitent le développement des activités et des entreprises.

² <http://www.eurocities.org/>

³ <http://www.cdsindonesia.org/>

⁴ <http://www.sacities.net/>

LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DU DEL

Selon la bonne pratique, le développement économique local doit toujours être guidé par une stratégie. Autant que possible, une stratégie de DEL ne doit être qu'une composante d'une stratégie urbaine globale comportant un volet social et un volet environnemental. La stratégie de DEL est axée sur le renforcement de l'économie locale et le développement de la capacité locale. Une stratégie de DEL a généralement un horizon compris entre cinq et dix ans et comporte des plans d'exécution annuels. La suite logique des étapes est présentée dans le tableau ci-après.

LES CINQ ETAPES DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

La planification stratégique du développement économique local comporte généralement cinq étapes. Si ces étapes sont présentées comme distinctes, dans la réalité, la planification stratégique du DEL est un processus souple et une étape se poursuit souvent pendant que la suivante s'engage, en fonction des besoins locaux. Si l'on rencontre des difficultés pendant une étape, cela peut être dû non à la nature du travail dans cette étape-là mais à l'insuffisance de ce qui a été fait à l'étape précédente. On peut donc devoir affiner ou reprendre des étapes antérieures pour résoudre les problèmes rencontrés. La stratégie est un document vivant qui doit être modifié en fonction des circonstances.

La planification stratégique du DEL est un processus souple et souvent une étape se poursuit alors que la suivante commence.

Tableau 1 : Les 5 étapes de la planification stratégique du développement économique local

LES CINQ ETAPES DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL	
1 ^{ère} étape : l'organisation de l'effort	4 ^{ème} étape : l'exécution de la stratégie
2 ^{ème} étape : l'évaluation de l'économie locale	5 ^{ème} étape : la revue de la stratégie
3 ^{ème} étape : l'élaboration de la stratégie	

1^{ère} étape : l'organisation de l'effort

Pour bien organiser l'élaboration d'une stratégie de développement économique local, il faut, très tôt, convenir d'un dispositif institutionnel et de l'implication des diverses parties prenantes. Il faut créer une équipe de DEL à la mairie ou au sein d'un organisme créé en partenariat et charger immédiatement cette équipe de gérer le processus de planification stratégique.

Pour réussir le développement économique local il faut une collaboration active entre les acteurs *publics* (pouvoirs publics locaux), *privés* (entreprises) et de la *société civile* (ONG, syndicats, associations ou organismes à but social, civique ou religieux). La planification stratégique commence par l'identification des personnalités, institutions publiques, entreprises, des activités, organisations civiques ou professionnelles, groupes de réflexion, organismes de formation et autres groupes qui constituent l'économie locale ou ont une influence sur elle.

Les compétences, expériences et ressources des parties prenantes contribueront au processus de planification stratégique. L'établissement de solides relations de travail et de structures pour soutenir la planification stratégique conduira à des partenariats, intéressants à long terme, entre secteur public, secteur privé et société civile. Ces relations de travail peuvent aller de groupes de travail assez informels à la création d'une agence locale ou régionale de développement ou à un partenariat public-privé officiel en passant par des réseaux semi-officiels, vaguement alignés. Établir et maintenir ces partenariats est souvent une tâche difficile mais c'est un facteur crucial pour l'efficacité des efforts de DEL.

2^{ème} étape : l'évaluation de l'économie locale

La connaissance des caractéristiques de l'économie locale est décisive si l'on veut que les parties prenantes s'accordent sur une stratégie concrète et réaliste de DEL. Pour obtenir les données voulues, une

Mettre en place et maintenir ces partenariats est souvent un facteur crucial et difficile, qui détermine l'efficacité des efforts de DEL.

bonne évaluation de l'économie locale commence par une revue préliminaire des relations et activités économiques existantes dans la zone et pour ce faire se sert des informations quantitatives et qualitatives disponibles permettant d'éclairer les structures économiques et leurs évolutions : entreprises, production industrielle, emploi, qualifications et autres éléments permettant de déterminer dans quel sens va l'économie locale. L'évaluation ne doit pas s'enfermer dans les découpages administratifs, tels que les frontières communales. La zone étudiée peut être l'aire métropolitaine, le bassin d'emploi, l'agglomération ou l'ensemble constitué par la ville et son arrière-pays rural. Le recueil des informations peut mettre sur la piste de projets ou programmes susceptibles d'élargir ou diversifier l'économie locale.

La première phase de l'évaluation de l'économie locale consiste à déterminer quelles informations sont pertinentes, nécessaires et disponibles et à identifier les flous et les manques qu'il faudra combler pour mener la tâche à bien. Après avoir obtenu ces données, il faut les rassembler et les analyser pour déterminer la structure de l'économie locale. On peut utiliser différents outils, notamment l'analyse FFCM (voir Tableau 2), des comparaisons et les indicateurs économiques régionaux pour déterminer les informations décisives sur l'économie locale. La planification stratégique du DEL comporte une revue et une analyse de la contribution au développement économique local des programmes et projets déjà engagés dans la zone.

Une planification stratégique efficace comprend un examen et une analyse de la contribution des programmes et projets de DEL déjà mis en œuvre dans la zone.

Tableau 2 : Analyse FFCM : Exemples de sujets abordés dans une évaluation de l'économie locale

EXEMPLE DE SUJETS ABORDES DANS UNE EVALUATION DE L'ECONOMIE LOCALE	
Forces Atouts locaux	Salaires compétitifs, main d'œuvre qualifiée, établissements d'enseignement et de recherche, solide réseau de transport, sécurité urbaine, existence d'entreprises productives, proximité de matières premières ou d'autres ressources naturelles.
Faiblesses Obstacles à la croissance	Aggravation de la pauvreté, formalités administratives locales complexes, infrastructures insuffisantes, difficulté d'accès au crédit, problèmes sanitaires affectant la population active (tels que VIH/Sida), forte criminalité.
Chances Facteurs extérieurs (exogènes) favorables	Évolution technique, nouveaux accords commerciaux internationaux, évolutions macroéconomiques/politiques, expansion des marchés, construction d'un aéroport régional, émergence d'une main d'œuvre qualifiée.
Menaces Facteurs extérieurs (exogènes) défavorables	Évolutions démographiques, réduction des flux commerciaux mondiaux, perte de marchés à cause de la fermeture d'une usine locale, taux de change instables freinant l'investissement local, émigration de populations formée vers d'autres zones ou vers l'étranger.

L'évaluation de l'économie locale est utilisée pour :

- identifier les ressources existantes quelque soit leur secteur ;
- collecter et analyser les données quantitatives et qualitatives existantes ou nouvelles et décisives,
- et mettre en place des systèmes de gestion des données qui seront utilisés ultérieurement dans le suivi-évaluation.

Il est également intéressant d'avoir des données comparatives sur les ressources et les activités des villes voisines et d'autres concurrents locaux, régionaux, nationaux ou internationaux potentiels. L'évaluation doit envisager la possibilité d'un large éventail d'opportunités de développement économique local dans l'ensemble des grands secteurs, dans l'économie tant officielle qu'informelle et dans le tiers secteur.

Le niveau et la finesse des données à recueillir seront déterminés par leur disponibilité, le budget et la nature de l'économie locale. Dans de nombreux pays en développement, on ne dispose d'informations sur l'économie qu'au niveau national. Recueillir des informations détaillées sur l'économie locale peut donc être une démarche onéreuse et difficile pour des villes ayant peu de moyens. Dans ce cas, il faut envisager diverses démarches et méthodes pour comprendre l'économie locale, par exemple des rencontres avec des chefs d'entreprises, des groupes de réflexion, des interviews et des enquêtes.

Le niveau et le détail des données à recueillir dépend de leur disponibilité, du budget et de la nature de l'économie locale.

3^{ème} étape : l'élaboration de la stratégie

Comme dans la planification stratégique urbaine globale, l'objectif, pour le développement économique local, est de réaliser une démarche *intégrée* de planification stratégique. En concevant la stratégie, les praticiens des services municipaux et des principales parties prenantes devront équilibrer l'objectif de développement économique local et les préoccupations sociales et environnementales. Une stratégie de DEL type comporte cinq types d'éléments.

Tableau 3 : Les 5 éléments d'une stratégie de DEL : de la Vision de l'avenir aux Projets

ELEMENTS DE LA STRATEGIE DE DEL	
La vision de l'avenir	décrit le consensus des parties prenantes sur l'avenir économique choisi par l'agglomération
Les buts	sont établis en se basant sur la vision globale et les résultats que l'on souhaite obtenir au moyen du processus de planification économique.
Les objectifs	fixent les normes de performance et les cibles visées par les activités pour chaque but de développement. Ils sont assortis d'un échéancier et mesurables.
Les programmes	fixent les démarches pour atteindre des objectifs réalistes de développement économique. Ils sont assortis d'un échéancier et mesurables.
Les projets et plans d'action	mettent en œuvre les différents volets des programmes. Ils doivent être priorisés et chiffrés. Ils sont assortis d'un échéancier et mesurables.

4^{ème} étape : l'exécution de la stratégie

Une stratégie de DEL est un plan d'ensemble qui comporte des actions à court, moyen et long terme et détermine ce qui doit être réalisé. Elle fixe un agenda pour promouvoir et développer les atouts économiques, physiques, sociaux et environnementaux de l'agglomération, saisir les chances et surmonter les obstacles.

Plan d'exécution

Toute stratégie de DEL doit conduire à un plan d'exécution qui, lui-même, vient coiffer un ensemble de plans d'action guidant la mise en œuvre des projets. Le plan d'exécution fixe les besoins en moyens budgétaires et humains et les implications institutionnelles et procédurales de l'exécution de la stratégie de DEL. En tant que document de synthèse qui récapitule la totalité des programmes et projets de DEL en une stratégie, il constitue un document de programmation intégré qui indique clairement l'orientation de la stratégie et assure que les programmes et projets ne se concurrencent pas indûment pour l'obtention de ressources et d'un soutien. Un bon plan d'exécution, dont l'horizon est de un à trois ans, permet une utilisation plus efficace et efficiente des budgets existants. Il peut, de plus, être utilisé pour attirer des financements extérieurs susceptibles de venir de l'État, d'agences donatrices bilatérales ou multilatérales et du secteur privé⁵.

Le plan d'exécution de la stratégie de DEL est un document unique qui regroupe tous les projets et programmes de DEL en une seule stratégie.

Plans d'action

Les plans d'action de DEL précisent en détail les volets des projets et indiquent notamment la hiérarchie des tâches, leurs responsables, l'échéancier (réaliste) de la réalisation, les moyens humains et financiers nécessaires, les ressources prévues, les résultats et effets attendus et les systèmes qui permettront de mesurer de l'avancement de l'exécution de l'ensemble et de chaque projet.⁶

Les projets qui peuvent être réalisés rapidement et constituer de « premières victoires faciles » jouent un rôle important pour renforcer l'élan et la confiance de toutes les parties prenantes. D'autres projets seront à moyen ou long terme. Dans tous les cas, les projets doivent être pris en

⁵ On peut consulter un exemple de plan d'exécution dans la section Ressources du présent document.

⁶ On peut voir un exemple de plan d'action dans la section Ressources du présent document.

charge par une personnalité ou un groupe d'acteurs en fonction des intérêts, des ressources, de l'engagement et de la compétence des uns et des autres.

Il est essentiel d'élaborer un bon système de suivi-évaluation de la stratégie intégrée de DEL afin de revoir et analyser l'action. Il permet à l'équipe responsable de chiffrer les résultats, de justifier les dépenses, de déterminer les renforcements et correctifs nécessaires et de tirer les leçons de l'expérience (les bonnes pratiques). Les indicateurs⁷ permettent, eux, de mesurer le processus et son effet.

5^{ème} étape : la révision de la stratégie

Bien qu'une stratégie de DEL soit habituellement établie pour une période de trois à huit ans, elle doit être revue tous les ans pour permettre les correctifs éventuellement appelés par l'évolution de la situation locale. Une révision plus globale est habituellement réalisée tous les trois ans. La réalisation de la stratégie de DEL doit cependant être soumise à une rigoureuse évaluation annuelle. Cette revue doit examiner les ressources disponibles pour l'exécution de la stratégie et les indicateurs établis et convenus de suivi-évaluation de l'économie locale.

Cette revue doit porter, autant que possible, sur les consommations, les productions, les résultats, les effets et sur le processus de mise en œuvre lui-même, ainsi que sur le niveau et l'ampleur de la participation des parties prenantes. Parallèlement à la revue de la stratégie, les systèmes de suivi de l'avancement permettent de faire le point sur chaque projet. Ils permettent aux décideurs de corriger la stratégie en réaction à l'évolution de la situation locale. À mesure que les programmes ou projets sont réalisés ou qu'on l'estime approprié, on peut en identifier de nouveaux.

La bonne pratique pour que la stratégie réussisse

Selon la bonne pratique en matière de DEL, les démarches doivent être adaptées aux situations locales, mais il y a un certain nombre de principes qu'il est toujours bon de suivre :

- avoir une démarche **intégrative** incluant les aspects sociaux, environnementaux et physiques, autant qu'économiques ;
- faire participer tous les **partenaires** concernés à l'élaboration de la stratégie sur la base d'une **vision d'avenir partagée** ;
- tenir compte de l'**économie informelle** : ses besoins doivent être pris en compte. Dans certaines villes elle représente une fraction importante de l'économie locale, est très liée à l'économie officielle et procure un moyen d'existence à la majorité des pauvres ;
- lancer tout un **éventail de projets**, à court, moyen et long terme, pour catalyser les partenariats et développer la confiance des parties prenantes ;
- se fonder sur l'engagement personnel de **leaders locaux influents et efficaces** capables de fédérer les acteurs en mettant en jeu leur crédibilité personnelle ;
- mettre en place des équipes de terrain et **développer leur capacité** de management. C'est essentiel pour la réalisation des projets ;
- faire prendre en charge la stratégie de DEL par des pouvoirs publics locaux ayant démontré une **forte volonté politique** de la mettre en œuvre ;
- obtenir le soutien politique, financier et technique des **autres niveaux territoriaux** (région, État...) pour accroître les chances de réussite ;
- n'engager un projet ou un plan d'action que lorsque un responsable ou « patron », **engagé** à sa réussite a été identifié.

Selon la bonne pratique du DEL, il faut utiliser des méthodes adaptées aux conditions locales et les principes ci-contre sont toujours recommandés.

⁷ Voir en Annexe le Glossaire des termes de DEL. Consultable à : <http://www.worldbank.org/urban/led/glossary.html>

Exemple montrant les différents éléments d'un Plan stratégique de DEL

Tableau 4 : 'De la Vision aux Projets' : les éléments stratégiques⁸

■ VISION D'AVENIR : LA VILLE SERA COMPETITIVE AU PLAN MONDIAL D'ICI 2020
■ BUTS : <ol style="list-style-type: none">1. Diversifier le tissu économique de la ville.2. Devenir un centre touristique.3. Améliorer le parc immobilier de la ville.4. Devenir la ville la plus attractive de la région pour l'investissement direct étranger.5. Améliorer l'égalité des chances de toute la population d'accéder à un emploi. <p><i>(Pour chaque but, il est défini une série d'objectifs. Prenons le 3^{ème} but à titre d'exemple)</i></p>
■ 3^{ème} BUT : Améliorer le parc immobilier de la ville. 1^{er} objectif : Réaménager mille mètres carrés de friche urbaine d'ici 2010. 2^{ème} objectif : Adopter, d'ici six mois, des règles d'urbanisme stipulant qu'aucun immeuble historique vieux de plus de 100 ans ne peut être modifié ou démoli sans autorisation des autorités locales. 3^{ème} objectif : Assurer que toute nouvelle demande de permis de construire des immeubles industriels ou commerciaux répond aux normes locales, nationales et internationales pour la sécurité, l'environnement, etc. <p>Les objectifs doivent avoir une date limite et être quantifiés. Certains doivent être à court terme (victoires faciles), d'autres à plus long terme. Puis, pour chaque objectif, il doit y avoir un programme constitué de projets et d'actions. Il faut les choisir soigneusement au moyen de critères de sélection.</p> <p><i>Il peut en résulter quelque chose comme ceci :</i></p>
■ 1^{er} OBJECTIF : éliminer mille mètres carrés de friche urbaine d'ici 2010. <p>Programme de réhabilitation de friches</p> Projet 1.1 : Mettre en place un registre des parcelles en friche de la ville et trouver les propriétaires. Projet 1.2 : Agir au près de l'État et d'autres sources pour obtenir un financement pour la réhabilitation des parcelles. Projet 1.3 : Prioriser les parcelles en fonction de la gravité de leur pollution ou de leur visibilité dans la ville. Projet 1.4 : Revoir la législation locale et nationale pour voir si la législation « pollueur = payeur » est en place. Projet 1.5 : Élaborer et exécuter une stratégie visant à obliger les propriétaires à réhabiliter leurs parcelles et à les inciter à les réutiliser. <p><i>Une fois les projets identifiés, priorisés, financés et attribués à un responsable ou un groupe identifié, on peut planifier l'action et lancer l'exécution.</i></p>
■ PROJET 1.1 : Créer un registre des parcelles en friche de la ville et trouver les propriétaires. <p>Plan d'action (à établir, autant que possible, sur format standard) contenant les informations suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none">1. Nom du projet2. Courte description du projet3. Actions identifiées par date4. Coûts et budget5. Chef du projet et personne responsable de l'ensemble de l'objectif, du programme6. Résultats attendus7. Processus de suivi

⁸ Pour voir un exemple du tableau « De la Vision aux Projets », consulter la Section Ressources.

1^{ère} ÉTAPE : L'ORGANISATION DE L'EFFORT

1 ^{ÈRE} ÉTAPE L'ORGANISATION DE L'EFFORT	
1 ^{ère} phase :	Trouver un chef d'équipe de DEL et mettre en place le personnel voulu à la mairie.
2 ^{ème} phase :	Instaurer un processus politique à la mairie.
3 ^{ème} phase :	Susciter un groupe d'acteurs partenaires parmi les parties prenantes.
4 ^{ème} phase :	Nouer des collaborations avec les pouvoirs publics des autres niveaux.
5 ^{ème} phase :	Trouver la bonne structure pour élaborer les stratégies et projets de DEL.

La première étape pour élaborer une stratégie de DEL est d'organiser l'effort. On peut généralement distinguer cinq phases qui peuvent être engagées simultanément.

1^{ère} phase : Trouver un chef d'équipe de DEL et mettre en place le personnel à la mairie

Il faut qu'une personne ou une structure prenne la direction des opérations de planification stratégique du DEL. Souvent, la municipalité confie la responsabilité à un service municipal existant ou créé à cette fin. Parfois, on crée une agence locale de développement économique indépendante ou semi-indépendante. Certaines villes ont créé une structure privée. Les villes ayant peu de moyens peuvent démarrer avec une équipe de DEL modeste. Dans de nombreux cas, 'l'équipe' de DEL était, au départ, composée d'une seule personne. Dans ce cas, elle peut être étoffée progressivement par la formation de cadres municipaux et au moyen de ressources extérieures à la ville : groupements d'entreprises, membres de la diaspora, associations de la société civile, volontaires, écoles, instituts et universités, ainsi qu'au moyen d'échanges et de transferts d'expériences avec d'autres municipalités.

Lorsque le DEL est une nouvelle fonction dans une ville, il importe d'effectuer une **évaluation institutionnelle** des principaux services impliqués dans le DEL. Elle permettra de déterminer les compétences nécessaires, les ressources organisationnelles et les conditions opérationnelles à renforcer pour que le processus de DEL soit efficace. En tant que processus global, le DEL requiert toute une gamme de compétences techniques, professionnelles et managériales. Une équipe de DEL doit donc comprendre un large éventail de cadres municipaux expérimentés comprenant urbanistes, juristes, financiers, écologistes, ingénieurs, architectes, chercheurs, experts en communication et autres pouvant contribuer au développement économique, physique et social de la ville.

Lorsque le DEL est une nouvelle fonction pour une ville, il est important d'effectuer une évaluation institutionnelle.

L'équipe de DEL doit être multidisciplinaire et capable de travailler en s'affranchissant des cloisons traditionnelles entre compétences et entre public et privé. Si la ville s'est dotée de mécanismes assurant la transparence et la responsabilité publique, l'équipe peut comporter des professionnels et des volontaires n'appartenant pas au personnel de la ville. Il est important de renforcer la capacité de l'équipe à communiquer avec la société civile et les entreprises. Cela exige des talents de communication et l'utilisation de techniques créatives de en la matière. Dans certaines villes, ce sera peut-être la première fois qu'il y aura une coopération entre services.

Étant donné le large champ du DEL et la nécessité de développer des relations entre acteurs du secteur public, du secteur privé et de la société civile, l'équipe doit avoir une véritable autorité. Cette autorité la mettra en meilleure position pour concevoir et exécuter une stratégie de DEL.

Le DEL peut être géré et développé par une ville de plusieurs façons.

Créer une « Maison du DEL » au sein des services de la ville

Presque partout où le travail de développement économique local a réussi, la ville a désigné dès le départ un responsable du DEL, souvent placé dans le cabinet du maire ou celui du secrétaire de mairie ou du directeur général des services. Ce responsable a ensuite été doté d'un véritable service. Cet initiateur peut, au début, passer beaucoup de temps à collecter des informations sur l'économie locale et à identifier les acteurs majeurs. Il est, autant que possible, choisi pour son expérience du DEL et sa capacité à bien comprendre les besoins des entreprises, mais ce n'est pas essentiel, car cela peut être appris.

L'engagement du maire en confiant à cette personne une responsabilité à plein temps et les moyens initiaux nécessaires est une étape importante. Même si les ressources initiales sont modestes, elles doivent être suffisantes pour engager un programme de DEL, mettre en place l'équipement minimum, permettre si nécessaire une formation au DEL et disposer d'un budget de fonctionnement pour les réunions d'acteurs, le recueil des données et pour une analyse FFCM préliminaire.

Groupes de travail municipaux pour suivre le processus DEL

Vu la nature transversale du DEL, il faut une équipe multidisciplinaire, interservices pour élaborer une stratégie ayant de bonnes chances de réussir. Un tel groupe de travail doit comprendre des cadres des divers services municipaux ayant des responsabilités professionnelles, techniques, politiques ou financières sur les questions concernées par la stratégie de DEL. Il doit être guidé par une lettre de mission et un système d'obligations de compte-rendu. La transparence et l'accès public à l'information utilisée ou générée par ce groupe sont importants pour sa crédibilité.

Vu la nature transversale du DEL, il faut une équipe multidisciplinaire pour élaborer une stratégie de réussite.

Liens avec les autres processus de planification municipale

Le DEL, en tant que discipline intégrée, aura généralement de nombreux liens avec presque toutes les autres stratégies de développement local. La coordination des différentes stratégies et leurs programmes est donc essentielle car elle permet de faire le meilleur usage de ressources limitées, d'éviter la duplication des efforts et d'accroître l'efficacité globale. Il faut élaborer des mécanismes et des procédures pour assurer l'intégration du DEL dans tous ces plans et vice-versa. Surtout, il faut éviter à tout prix que les entreprises ne soient confrontées à des informations contradictoires ou à des politiques conflictuelles résultant de différentes stratégies municipales.

Comme les villes n'ont souvent pas les moyens nécessaires pour mettre en œuvre toutes leurs stratégies de DEL simultanément, il importe de mettre au point des techniques et des mécanismes de décision pour prioriser et arbitrer les différentes urgences locales. Les élus municipaux et les praticiens doivent chercher à équilibrer le développement économique local et les besoins environnementaux et sociaux de la zone. De nombreuses villes ont élaboré divers critères techniques pour prioriser et coordonner leurs investissements. D'autres ont créé des mécanismes participatifs de planification allant d'un processus consultatif à l'implication directe des acteurs dans la prise des décisions. On va y revenir.

Les plans municipaux qui doivent influencer le programme de développement économique local et être influencés par lui sont notamment les suivants :

Tableau 1.1 : les plans municipaux qui influent sur le DEL et sont influencés par lui

Planification stratégique de la ville	Planification, gestion des ressources, modification des POS, stratégies foncières et d'aménagement	Stratégies relatives aux transports	Stratégies relatives aux loisirs et aux espaces de détente	Stratégies relatives au logement
Stratégies environnementales	Stratégies de lutte contre la pauvreté	Stratégies d'éducation et de formation	Stratégies de lutte contre la criminalité et de sécurité publique	Plans de ramassage des ordures et de lutte contre la pollution

2^{ème} phase : Instaurer un processus politique à la mairie

On ne peut pas réussir la mise en œuvre d'une stratégie de DEL sans une volonté politique affirmée et un soutien concerté. Il faut donc veiller à tenir informés et impliquer les élus (maire, conseillers municipaux, leaders locaux, députés et autres élus). Cela permet d'obtenir, pour la stratégie de DEL, le soutien politique nécessaire et les crédits indispensables. C'est un leader politique local qui doit assumer l'autorité et la responsabilité du DEL. Dans certains cas, ce peut être l'adjoint au maire chargé d'une importante commission municipale, par exemple, la commission de la Politique et du Budget. Ce type de commission supervise généralement l'orientation générale de la politique de la ville et l'attribution des crédits. Le processus de comptes-rendus sur la stratégie de DEL doit être intégré au cycle annuel de décision du conseil municipal. Dans de nombreuses villes, la responsabilité du DEL a été progressivement déléguée à une Commission permanente, indépendante et autonome du développement économique. Comme il s'agit d'un processus local, les solutions choisies pour gérer politiquement le processus peuvent être variées.

La bonne exécution d'une stratégie de DEL nécessite des efforts et un soutien politique concertés.

Tableau 1.2 Exemples d'outils de planification participative

OUTILS DE PLANIFICATION PARTICIPATIVE
<p>La bible de la Banque mondiale sur la participation 'Participation' est un mot qui a des significations différentes selon ceux qui l'emploient. Pour certains, c'est une question de principe, pour d'autres, une pratique et pour d'autres encore, une fin en soi. Toutes ces interprétations sont intéressantes, mais la bible de la Banque mondiale sur la Participation suit la définition adoptée par le <i>Learning Group on Participative Development</i> de la Banque : « la participation est un processus par lequel les parties prenantes influencent les initiatives de développement les concernant et les décisions quant à l'utilisation des ressources les affectant et ont un pouvoir sur elles » (www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sbhome.htm).</p> <p>UN-HABITAT : boîte à outils pour soutenir la participation aux décisions d'urbanisme Cette boîte à outils répond à la demande des praticiens en matière d'outils pour soutenir les démarches utilisant la participation dans la planification et la gestion urbaines. Elle présente une démarche harmonisée pour la participation aux décisions d'urbanisme au moyen d'un processus consultatif de la population, présente 18 outils particuliers qui ont été testés et ont fait leurs preuves dans divers programmes de coopération technique d'UN-HABITAT et décrit les liens entre chacun de ces outils et les principes de bonne gouvernance urbaine. (http://www.unhabitat.org/campaigns/governance/docs_pubs.asp#Toolkit).</p>

3^{ème} phase : Susciter un groupe d'acteurs partenaires parmi les parties prenantes

Les parties prenantes sont des personnes, des entreprises, des organisations, des associations sans but lucratif ou des groupes du secteur public, du secteur privé et de la société civile qui s'intéressent à l'élaboration et à l'exécution des programmes et projets de DEL. Nombre de villes impliquent des acteurs dans le processus de DEL — de l'élaboration de la stratégie à l'exécution des programmes et projets et au suivi-évaluation — de façon à accroître :

- la crédibilité, l'équité et la transparence, en ouvrant le processus de planification au public ;

- l'efficacité, car il est plus facile de comprendre les vrais besoins économiques lorsque les bénéficiaires sont impliqués. Cela contribue par ailleurs à renforcer le soutien public au DEL et à surmonter les résistances et la méfiance ;
- l'efficience, car les parties prenantes peuvent mobiliser leurs propres ressources pour soutenir et promouvoir le développement économique local.

Pour de nombreuses villes, impliquer des acteurs extérieurs dans le processus de décision municipal est une perspective nouvelle et intimidante. Dans un premier temps, les acteurs peuvent être invités à apporter des informations, à participer à des enquêtes et des groupes de réflexion et à apporter des idées.

Il faut trouver des acteurs importants et comprendre leurs motivations les poussant à participer au processus de planification stratégique du DEL, savoir comment ils peuvent y participer et y apporter une valeur ajoutée (compétences, connaissances, travail volontaire, moyens matériels et financiers). Il est de plus en plus courant d'engager des acteurs privés, tels que chefs d'entreprise, responsables d'organisations de la société civile et simples citoyens dans la planification du développement.

Monter des partenariats avec les parties prenantes

Monter des partenariats pour le développement économique local permet aux villes de faire plus avec leurs moyens notamment financiers limités et d'accéder à des ressources supplémentaires. Ces partenariats visent à impliquer divers partenaires locaux ayant une influence sur le développement économique local dans un programme visant un développement économique local durable. Il faut nouer de tels partenariats pour saisir ensemble des chances reconnues conjointement. Si l'on veut que ces partenariats d'acteurs fonctionnent, il est essentiel d'être ouvert et capable de travailler de façon innovante.

Les acteurs essentiels et leurs contributions potentielles

Les communes

Les communes sont les acteurs essentiels du développement économique local. Dans de nombreux endroits, elles ont la charge de fournir divers services et d'adopter et faire respecter certaines règles (telles que les plans d'occupation des sols) qui couvrent un large éventail de questions de développement économique local. Elles ont la charge de la réalisation et de l'entretien de nombreux réseaux d'infrastructure et peuvent faciliter le développement des entreprises, leur attraction et leur rétention en favorisant la commercialisation des produits locaux. Elles peuvent offrir des incitations pour soutenir l'expansion des entreprises⁹, en assurant éducation et formation, en soutenant le développement des PME et en améliorant l'entretien des réseaux.

Par ailleurs, les communes gèrent une large gamme de procédures réglementaires qui concernent les entreprises telles qu'immatriculations et autorisations. Elles peuvent entre autres :

- analyser l'économie locale ;
- assumer le leadership du développement économique local ;
- coordonner et financer l'exécution des projets de développement économique local ;
- assurer un haut niveau de prestation de service ;
- offrir des incitations fiscales, aménager des terrains, promouvoir la ville pour attirer l'investissement privé ;
- promouvoir le développement des entreprises locales par des politiques d'achats locaux
- et promouvoir et favoriser un environnement stimulant la croissance des entreprises.

⁹ C'est une question complexe qui doit être étudiée soigneusement. Selon la bonne pratique, l'argent public est normalement mieux dépensé en rendant l'environnement favorable à toutes les entreprises locales qu'en soutenant des entreprises particulières.

En outre les communes peuvent avoir l'autorité nécessaire à l'organisation et à l'établissement de coalitions et partenariats destinés à échanger des informations entre acteurs locaux et régionaux s'intéressant au DEL. L'organisation de réunions et de séminaires et la mise en réseau de personnes, groupes et organisations intéressés sont importants pour la création et la diffusion de connaissances et permettre l'identification de nouvelles possibilités de croissance économique.

Les stratégies de DEL au niveau communal ont toutes chances de bénéficier d'un soutien supplémentaire (financier et politique) en travaillant avec les collectivités publiques de niveau supérieur ainsi qu'avec d'autres communes. Le développement régional ayant une importance croissante, il faut des synergies claires et positives entre stratégies locales et régionales pour maximiser les résultats de DEL.

Le secteur privé et les populations

Le secteur privé et les populations locales étant les bénéficiaires d'un programme de DEL, il est essentiel de les impliquer dans le processus de planification stratégique du DEL¹⁰. Cela permet :

- d'accroître l'efficacité et l'efficience de la planification stratégique en obtenant un éventail de ressources extérieures (matérielles, financières), des connaissances et de l'expérience dont la commune ne dispose généralement pas,
- de légitimer le processus, de désamorcer les conflits politiques sur les projets de DEL et d'assurer la durabilité à long terme de la démarche,
- d'élargir le consensus et le soutien à la stratégie de DEL, ce qui permet de renforcer la confiance des investisseurs potentiels et des entreprises,
- de prévenir des conflits en engageant les partenaires et parties prenantes dans le processus,
- d'accroître la compréhension de l'économie locale, les entreprises partenaires en connaissant probablement beaucoup plus que les fonctionnaires municipaux sur l'état de l'économie locale. Les chefs d'entreprises locales connaissent probablement les problèmes locaux à résoudre et les chances que la stratégie de DEL peut saisir.
- d'encourager les efforts volontaires de la population en soutien à l'exécution des programmes de DEL,
- d'intégrer les populations à faible revenu et travaillant dans l'économie informelle et leurs associations (associations d'habitants de bidonvilles et de vendeurs de rue par exemple) dans le processus car ils comprennent mieux les questions affectant leurs activités économiques.

¹⁰ Voir par exemple, 'Working with Business in Local Strategic Partnerships', un bref guide rédigé pour Business in the Community, British Chambers of Commerce, Local Government Association et pour Neighborhood Renewal Unit (http://www.bitc.org.uk/docs/Guidance_note.pdf).

Tableau 1.3 : Parties prenantes possibles du processus DEL

PARTIES PRENANTES POTENTIELLES		
Secteur public	Secteur privé	Société civile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communauté urbaine, s'il y a ▪ Commune(s) avec leurs services techniques ▪ Syndicats intercommunaux et collectivités territoriales de plus haut niveau ▪ Commissions et autorités sectorielles (santé, éducation, transports) ▪ Commission(s) chargée(s) des Plans d'occupation des sols ▪ Établissements de recherche et d'enseignement supérieur ▪ Services collectifs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grandes sociétés ▪ Syndicats ▪ Chefs de PME ▪ Aménageurs et promoteurs ▪ Banques et établissements financiers ▪ Chambres de commerce ▪ Presse ▪ Groupes de soutien aux entreprises ▪ Associations professionnelles ▪ Services collectifs privés ▪ établissements privés d'éducation ▪ Groupes de réflexion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leaders locaux ▪ Associations de quartier ▪ Organismes de service à la population ▪ Établissements locaux d'enseignement ▪ Groupes religieux locaux ▪ Associations et groupes privés : <i>Minorités, handicapés, populations défavorisées ; groupes écologistes, associations culturelles, artistiques et historiques</i>

La physionomie finale du groupe des parties prenantes doit en fait être déterminée par une évaluation stratégique de l'économie locale et de ses acteurs essentiels.

Création d'un Comité de pilotage

L'une des bonnes façons d'impliquer les parties prenantes est de créer un Comité de pilotage. Il doit inclure les acteurs essentiels de tous les secteurs (secteurs public et privé et société civile). Généralement, la ville assure le soutien institutionnel de ce comité. Les animateurs joueront un grand rôle dans les réunions avec les différents acteurs car des conflits peuvent surgir en raison des différences d'intérêts. Des animateurs capables d'éviter les dérapages peuvent être nécessaires dans les premiers temps de l'établissement de la stratégie de DEL et des partenariats. Le Comité de pilotage peut au départ n'être que consultatif. Avec le temps, on lui donne souvent une responsabilité plus officielle.

Ce Comité doit comprendre tous les acteurs de tous les secteurs : pouvoirs publics, entreprises et ONG.

Tableau 1.4 : Cadre institutionnel du DEL : le cas de Barcelone, Espagne

ETUDE DE CAS
<p>ESPAGNE : Plan stratégique de l'aire métropolitaine de Barcelone</p> <p>Pour l'élaboration du plan stratégique de l'aire métropolitaine de Barcelone, un cadre institutionnel efficace a été mis en place, basé sur une association sans but lucratif (le comité) qui comprend 300 membres pris parmi les acteurs publics, privés et de la société civile. Cette association est l'instance la plus représentative d'un comité de pilotage. Elle approuve le plan stratégique, établit un consensus et développe une autorité commune et la coopération entre les acteurs. (http://www.bcn2000.es/index_eng.html).</p>

4^{ème} phase : Nouer des collaborations avec les pouvoirs publics des autres niveaux

L'État, ou l'État fédéral et les collectivités fédérées si c'est le cas, et les collectivités territoriales des autres niveaux (provinces, régions..) ont un rôle à jouer pour la création d'un environnement favorable au développement économique local. Là où cela est possible, il faut donc les inclure dans le processus de planification stratégique. Outre les liens que le DEL peut avoir avec d'autres plans locaux, il faut regarder au-delà de la zone locale vers d'autres programmes, plans, règles et réglementations qui peuvent avoir une influence sur le programme économique local. Il faut par exemple s'intéresser aux lois et politiques nationales, provinciales ou régionales concernant :

- la dérégulation des télécommunications ;

- les réglementations financières ;
- les normes d'environnement ;
- la fiscalité ;
- les lois relatives au foncier et à la propriété ;
- les plans nationaux d'investissement dans les infrastructures ;
- et les transferts budgétaires (souvent des subventions sous condition).

Des initiatives régionales permettent à des communes de mettre des ressources en commun et d'obtenir des synergies en travaillant en partenariat avec des communes voisines. Le groupe de travail de DEL doit donc chercher à établir des coopérations intercommunales ou à développer celles qui existent déjà, de façon à influencer les programmes et actions en place ou à en lancer de nouveaux.

Tableau 1.5 : Initiatives régionales

INITIATIVES REGIONALES : QUELQUES IDEES
<p>De nombreuses communes et villes collaborent au sein de leur région pour accroître la capacité régionale de développement économique local. Voici quelques unes des stratégies de DEL mises en œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none">▪ mise en place de partenariats d'enseignement et de recherche au niveau régional ;▪ mise en place d'instituts d'enseignement supérieur spécialisés ;▪ développement de filières économiques (voire plus bas) ;▪ promotion de la région pour attirer et retenir l'investissement ;▪ développement de chaînes logistiques régionales pour accroître les échanges et les investissements dans la région ;▪ amélioration des transports régionaux dans la région et au-delà ;▪ amélioration des transferts technologiques au sein de la région ;▪ renforcement des efforts de lobbying locaux et régionaux sur les collectivités publiques de niveau supérieur

5^{ème} phase : Trouver la bonne structure pour élaborer les stratégies et projets de DEL

Créer le dispositif organisationnel adéquat pour élaborer et exécuter les stratégies de développement économique local est un pas important. Il n'est pas nécessaire d'en décider au début du processus d'élaboration de la stratégie. Le DEL peut être situé diversement au sein d'une mairie :

- **au sein du cabinet du maire (ou du secrétaire de mairie ou directeur des services)** : cela a l'avantage de donner au DEL la visibilité et le poids du premier magistrat de la commune. À ce niveau, le DEL jouit d'un plus haut profil et est orienté davantage vers la politique à mener et l'animation, ce qui permet de garantir la coordination avec les divers services municipaux, mais il peut avoir moins de moyens d'action et trop dépendre du mandat électif du maire.
- **dans un service fonctionnel** tel que le service de l'enregistrement foncier ou de l'urbanisme, le DEL peut risquer d'être subverti et amené à soutenir la principale fonction du service. Dans le service urbanisme, par exemple, la planification stratégique du DEL peut être amenée à donner trop d'importance aux questions foncières et infrastructurelles, ce qui peut limiter son influence dans d'autres domaines importants comme l'amélioration de l'environnement des entreprises (comme la facilitation de l'immatriculation et de la vie des entreprises) et les aspects annexes (comme la promotion de coopérations et le développement des PME). Une bonne gestion pratique et l'adoption de démarches multidisciplinaires permettra d'assurer à la fois la formulation d'une saine politique et la bonne exécution de la stratégie de DEL.

- la **démarche ‘Agence’** : les agences de développement économique local (ADEL¹¹) ont la possibilité d’améliorer la coordination et la synergie avec différentes entités de la sphère publique, du monde des entreprises et de la société civile. Une ADEL peut offrir un cadre organisationnel plus durable en évitant les interruptions causées par les cycles électoraux. Avec une ADEL indépendante ou semi-indépendante il faut veiller à assurer une représentation équitable des parties prenantes ayant le moins de poids politique ou économique (comme les pauvres) et à ce que l’Agence ait un bon accès aux ressources et à la décision politique. Des forums publics, des comités d’acteurs et des réunions de consultation communales sont des moyens souvent utilisés pour élargir la participation.

Tableau 1.6 : Les agences locales de développement économique – deux cas

ETUDES DE CAS
<p>Brésil : l’Agence de développement économique de la région ABC Créée en 1998, l’Agence de développement économique de la région ABC est un bon exemple d’agence régionale non gouvernementale ayant pour mission d’unifier les efforts des institutions publiques et privées pour promouvoir un développement économique durable. L’Agence ABC représente sept collectivités locales et intègre les industries pétrochimiques, les syndicats et les institutions éducatives de la région métropolitaine ABC. Un certain nombre d’organisations lui sont associées telles que diverses chambres de commerce et le SEBRAE, administration fédérale brésilienne de soutien aux PME. (www.agenciagabc.com.br).</p>
<p>Pays-Bas : La Société de développement de Rotterdam Au Pays-Bas, les sociétés de développement sont une méthode communale assez généralement utilisée pour stimuler le développement économique, l’aménagement de zones industrielles, d’immeubles de bureau et de logements. La Société de développement de Rotterdam (OBR), agissant comme conseil et partenaire des entreprises, dispose d’un personnel expérimenté pour conseiller les entreprises nouvelles ou en expansion sur leurs activités et opérations à Rotterdam. Le service et l’assistance qu’elle offre va de la recherche de bureaux, d’entrepôts, de logements à la présentation à la Chambre de Commerce (pour l’immatriculation de la société et les informations commerciales), à des agences de travail temporaire et à des spécialistes dans les domaines de la logistique, du financement, de fiscalité et du droit au niveau international. (www.obr.rotterdam.nl).</p>

¹¹ ADEL : Agence de développement économique local. Voir par exemple, le rapport du BIT ‘Local Economic Development Agencies: International Cooperation for Human Development, Democratic Economies and Poverty Reduction’: (<http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/l/emploi/led/download/adel.pdf>).

2^{ème} ÉTAPE : L'ÉVALUATION DE L'ÉCONOMIE LOCALE

2 ^{ème} ÉTAPE : L'ÉVALUATION DE L'ÉCONOMIE LOCALE	
1 ^{ère} phase :	Revoir les règles et procédures communales qui affectent les entreprises
2 ^{ème} phase :	Déterminer les types de données à recueillir
3 ^{ème} phase :	Auditer les données disponibles, analyser les manques et recueillir les données
4 ^{ème} phase :	Élaborer un plan pour combler les manques dans l'information
5 ^{ème} phase :	Analyser les données et évaluer l'économie locale à partir des données disponibles.

La connaissance et la compréhension du tissu économique local sont cruciales pour l'élaboration d'une vision stratégique de l'avenir par les parties prenantes et pour le choix des meilleurs programmes et projets possibles. La population de la ville ou de l'agglomération doit être informée dès que possible sur l'économie de la cité et sur son rôle dans l'économie régionale, nationale et internationale. L'étude pour évaluer l'économie locale ne doit pas se cantonner dans le découpage administratif de la commune, mais tenir compte des relations économiques à l'échelle de la zone géographique qui convient : aire métropolitaine, bassin d'emploi, ou ensemble constitué par l'agglomération et son arrière-pays rural.

1^{ère} phase : Revoir les règles et procédures communales affectant les entreprises

L'une des actions les plus utiles au DEL qu'une ville puisse réaliser est l'allègement des démarches et formalités qu'elle impose aux entreprises. L'évaluation initiale doit revoir tous les aspects des rapports entre la ville et les entreprises. Les questions à aborder ne sont pas seulement celles de l'immatriculation des entreprises et de leur fiscalité, il faut également examiner la façon dont elles sont traitées en tant que clientes et les réponses de la ville à leurs besoins et demandes.

Selon la bonne pratique, les entreprises peuvent tirer rapidement avantage d'un allègement des formalités à accomplir auprès des services de la ville. La ville peut, par exemple, simplifier la planification et les réglementations environnementales. Souvent (voir Tableau 2.1) ces formalités sont compliquées, prennent du temps, sont onéreuses et impliquent différents services administratifs. Souvent c'est un facteur dissuasif pour le développement des entreprises ; cela incite les entrepreneurs à travailler en dehors du cadre légal et facilite la corruption. Tous ces facteurs s'opposent à l'établissement d'un environnement local favorable aux entreprises.

Pour évaluer l'environnement local des entreprises, il faut d'abord examiner tous les services municipaux, lister les règles, procédures et réglementations qui régissent la vie des entreprises et déterminent la façon dont elles peuvent être gérées, sur le plan de l'efficacité, de l'efficience, de la transparence et de la responsabilité publique. Pendant qu'est réalisée cette revue en interne, il faut engager les entreprises dans le processus DEL au moyen d'enquêtes et de groupes de réflexion dans le but de connaître leurs préoccupations¹². Il faut impliquer aussi le secteur informel dans ce processus pour lui fait percevoir les avantages qu'il aurait à participer au processus DEL. Il faut pour cela des méthodes différentes de celles utilisées pour le secteur officiel, par exemple, conduire des réunions au coin de rues et des discussions sur l'économie informelle avec des groupes de commerçants¹³.

¹² Voir par exemple en annexe, le Questionnaire d'enquête de la Banque mondiale, qui peut également être consulté sur le Site de la Banque mondiale consacré au DEL <http://www.worldbank.org/urban/led/>

¹³ Voir par exemple, 'Decent Work and the Informal Economy' VI^o Rapport soumis à la 90^{ème} session de la Conférence internationale du travail, Genève, juin 2002, Chapitre V, consultable à l'adresse suivante : <http://www.ilo.org/public/english/bureau/integration/informal/publicat.htm>.

L'une des actions de DEL les plus efficaces qu'une ville puisse engager est la simplification des démarches et formalités qu'elle impose aux entreprises.

La 1^{ère} phase pour évaluer l'environnement des entreprises est de recenser toutes les règles qui leurs sont imposées par les différents services de la ville...

L'enquête auprès des entreprises sur leur environnement sera, si possible, réalisée au moyen d'un questionnaire structuré visant plusieurs objectifs¹⁴ :

- savoir comment l'entreprise enquêtée a été créée, le nombre de ses salariés, leurs qualifications, les produits ou services qu'elle offre, ses exportations et sa chaîne logistique ;
- savoir ce que le monde des affaires pense des grandes forces, faiblesses, chances et menaces de la zone ;
- connaître les types de problèmes rencontrés par les entreprises dans leurs rapports avec la ville et les autres administrations publiques ;
- connaître les besoins des entreprises, les idées qu'elle peuvent apporter pour le DEL ;
- établir un contact avec les entreprises locales pour créer une relation durable entre elles et l'équipe de DEL.

Il faut mener cette tâche en sachant que la démarche est à double sens : les entreprises doivent tirer avantage de leur participation à l'enquête. Si elles fournissent des informations et des idées, il faut écouter leurs préoccupations et dans toute la mesure du possible, y donner suite. Les acteurs des secteurs formel et informel ne doivent pas craindre des poursuites pour les informations qu'ils donnent.

Une fois l'information réunie, il faut bâtir un plan d'action pour répondre aux problèmes révélés. Ce sera un grand travail et, selon la bonne pratique, il faut l'engager tôt. Comme il implique de nombreux services, il faut susciter très tôt une coopération entre services. Une fois que l'équipe aura commencé à améliorer l'environnement local des entreprises, elle sera mieux placée pour demander aux autres administrations publiques de faire elles-mêmes des progrès. Le but n'est pas de supprimer les règles mais d'en avoir de bonnes.

Tableau 2.1 : Exemple d'évaluation des règlements régissant la création d'une entreprise

EXEMPLE D'ÉVALUATION DES RÈGLEMENTS RÉGISSANT LA CRÉATION D'UNE ENTREPRISE			
Procédures	Numéro	Délais (en jours)	Coût (en USD)
Recherche d'antériorité sur le nom choisi pour la société	1 ^{ère}	5	5
Paiement de droits d'enregistrements	2 ^{ème}	2	0
Enregistrement à la Chambre de commerce	3 ^{ème}	3	15
Enregistrement auprès des services fiscaux fédéraux	4 ^{ème}	10	0
Enregistrement auprès des services fiscaux de l'État	5 ^{ème}	7	0
Autorisation d'imprimer des reçus de l'État	6 ^{ème}	5	5
Inscription auprès des services fiscaux de la ville	7 ^{ème}	2	0
Droits d'inscription au registre des contribuables de la ville	8 ^{ème}	1	120
Autorisation d'imprimer des reçus du fisc de la ville	9 ^{ème}	10	0
Obtention des factures de la société	10 ^{ème}	5	180
Demande d'autorisation d'exploitation de l'activité	11 ^{ème}	90	0
Inspection par les autorités municipales	12 ^{ème}	15	0
Ouverture de compte pour versement des contributions SS	13 ^{ème}	10	0
Inscription des salariés au registre de la Sécurité sociale	14 ^{ème}	5	0
Notification au ministère du Travail	15 ^{ème}	15	0
Total	15	185	320

Lorsque les entreprises donnent leur point de vue, il faut écouter leurs idées et préoccupations et si possible agir en fonction de cela.

Le but n'est pas de supprimer toute réglementation mais de n'en avoir plus que des bonnes.

¹⁴ On trouvera en Annexe un exemple de questionnaire d'enquête auprès des entreprises locales sur leur environnement. L'objectif principal n'est pas d'apprendre beaucoup de choses sur les entreprises, mais de savoir ce que les chefs d'entreprises pensent de leur environnement, ses forces, ses faiblesses, etc.

Tableau 2.2 : Un outil de connaissance de l'environnement des entreprises

UN OUTIL DE CONNAISSANCE DE L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES
<p><i>Doing Business in 2004</i> : Comprendre la Réglementation est le premier volume d'une série de rapports annuels du Groupe Banque mondiale présentant de nouveaux indicateurs quantitatifs sur l'application des réglementations relatives aux entreprises, rapports qui permettent une comparaison entre plus de 130 pays et dans le temps. Ce rapport donne des informations utiles sur les méthodes utilisées pour évaluer les réglementations affectant le développement des entreprises. On trouvera un service de questions-réponses consultables sur le web : http://rru.worldbank.org/doingbusiness/.</p>

2^{ème} phase : Déterminer les types de données à recueillir

Lorsque l'on choisit les données que l'on recueillera, il faut tenir compte de plusieurs facteurs :

- le niveau de détail des informations disponibles ;
- le degré de facilité avec laquelle on pourrait recueillir d'autres informations ;
- le coût en temps et en moyens du recueil de telles informations ;
- sa propre capacité à analyser les informations et à les utiliser pour bâtir une stratégie de DEL,
- l'utilisation concrète que l'on compte faire des informations (leur utilité et leur validité)

Les données de DEL peuvent être utilisées pour informer les responsables publics, sensibiliser l'opinion et obtenir un soutien aux buts et aux actions de DEL. Il est généralement difficile de susciter l'intérêt pour une action de DEL si l'on n'a pas des données précises sur lesquelles s'appuyer.

Les informations nécessaires pour le DEL

Voici les types d'informations et les raisons pour lesquelles il faut les collecter et les analyser pour l'évaluation de l'économie locale :

Informations démographiques

- Les données sur la population permettent de connaître le profil démographique de l'agglomération, les besoins sociaux et les tendances d'avenir.
- La ventilation fine des données démographiques permet une meilleure compréhension des facteurs liés à l'économie locale (différences entre les sexes, structure de l'emploi, caractéristiques de l'éducation, population active disponible et qualifications).
- La connaissance de la structure démographique d'une agglomération permet d'établir un point de départ par rapport auquel on pourra mesurer les effets des programmes et projets de DEL, notamment aux fins du suivi-évaluation et pour mesurer la 'valeur ajoutée'¹⁵ d'un programme ou projet de DEL particulier.

Informations économiques

- Ces données permettent de comprendre la structure, les caractéristiques et la nature de l'économie locale.
- La ventilation des données économiques par secteur d'activité permet de savoir comment se comporte l'économie locale, ses interrelations, les secteurs qui prospèrent, ceux qui déclinent, où existent des possibilités de développement, et la valeur agrégée des chaînes logistiques locales.
- Recueillir des données sur le marché de l'emploi permet de connaître la structure de la population active, les niveaux de qualification, les déficiences, les qualifications en déclin et

¹⁵ La valeur qu'ajoute un projet en plus de ce qui se serait passé en son absence.

l'évolution économique. Elles peuvent être utilisées pour identifier les déficiences du marché de l'emploi, les barrières à l'entrée sur le marché du travail, les emplois occupés et les programmes possibles de qualification de la main d'œuvre et pour savoir les secteurs d'activité qui peuvent être aidés et incités à se localiser dans la zone. Elles permettent d'identifier des groupes particuliers de population au chômage, ce qui peut aider à déterminer les actions de DEL qui sont souhaitables à leur égard.

- Connaître la nature et l'ampleur des activités économiques informelles est essentiel si l'on veut comprendre comment fonctionne vraiment l'économie locale. Il est important de savoir comment le secteur informel contribue au secteur formel et travaille avec lui et comment il est possible de soutenir et renforcer ses qualités productives.

Informations sur l'environnement des entreprises

- Les informations sur l'environnement des entreprises permettent de comprendre comment l'action des collectivités locales peut aider ou gêner les entreprises formelles et informelles.
- Elles permettent d'avoir des informations sur les points suivants : raisons de la réussite ou de l'échec des entreprises ; types d'entreprises qui existent ou se sont implantées dans la zone et les raisons pour lesquelles elles l'on fait ; image que les entreprises locales ont du comportement de la ville à leur égard ; agences soutenant vraiment les entreprises et notamment les PME ; efficacité des organismes soutenant la création et le développement des entreprises ; état des relations sociales ; programmes existants ; éventail des réglementations locales ayant un effet sur les entreprises et notamment leur coût de fonctionnement (beaucoup de décisions d'investissement sont basées sur le coût local de fonctionnement d'une activité ; le temps nécessaire pour créer une nouvelle activité et le coût entraîné varient selon les villes).
- Une enquête sur l'environnement de la création d'entreprise permet de connaître le niveau de satisfaction des entreprises locales et leurs opinions à ce sujet, ce qui peut orienter les actions de la ville dans ce domaine.

Informations sur les infrastructures physiques

- Ces données permettent de connaître l'état des réseaux de transport, de télécommunication, de gaz, d'eau, d'électricité et d'assainissement. Elles peuvent souligner les déficiences et les besoins actuels et futurs en matière d'infrastructures et permettre de prioriser les investissements en la matière en fonction du développement économique local.

Informations régionales, nationales et internationales

- L'examen des données économiques régionales, nationales et internationales permet d'identifier les nouveaux marchés et les opportunités de développement des entreprises (activités d'exportation, flux d'envoi d'argent par les expatriés, liens sectoriels, promotion du tourisme).
- La compréhension de ces liens permet d'identifier les activités qui doivent être renforcées pour capter la valeur qui est produite en dehors de l'économie locale. Cela accroîtra l'argent en circulation dans l'économie locale, permettra aux entreprises de se développer et de créer des emplois (par exemple, les habitants peuvent faire des achats dans d'autres villes faute de trouver sur place les articles qu'ils recherchent).
- Certaines villes, notamment les grandes villes et les zones d'exportation, ont de forts liens avec des régions d'autres pays, d'autres peuvent avoir de forts liens avec des villes secondaires. Il est donc important de comprendre comment tirer pleinement avantage d'un accroissement des relations entre places, sociétés et populations, en renforçant les marchés régionaux et internationaux et en intensifiant la coopération économique locale.

Le Tableau 2.3 donne des exemples des types de données à collecter dans chaque catégorie.

Tableau 2.3 : Informations recueillies pour guider l'effort de développement économique local

LES INFORMATIONS RECUILLIES POUR GUIDER L'EFFORT DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL	
Données démographiques	Population par taille, âge, taux de croissance actuel et projeté, taille des ménages, etc. Salariés par secteur d'activité (régionalement et nationalement et évolution dans le temps). Structure par âge et type d'occupation ; ventilation inactifs, actifs, employés, chômeurs. Gains moyens bruts mensuels par sexe et selon que l'emploi est plein temps/ temps partiel. Chiffres sur l'emploi dans le secteur informel et autres informations sur ce secteur. Nombres et types d'écoles, d'enseignants (équivalents plein temps), taille des classes. Établissements d'enseignement secondaire et supérieur par type, nombre d'élèves. Niveaux de fréquentation scolaire par nombres et types – comparaisons nationales. Formation : nombres, types, groupes d'âges, qualifiés techniquement et ceux suivant la formation ; évaluation des compétences, insuffisances ou excès de l'offre.
Données économiques	Nombre et taille des firmes par secteurs ; nombres de salariés équivalents plein temps. Nombre et type de fermetures d'entreprises récentes par taille, secteur et année. Investissements venus d'ailleurs, étrangers, nationaux par taille, secteur, année. Nombre de créations d'entreprises, par taille, secteur, activité, export, taille de la société. Coût de location, achat le locaux industriels/ commerciaux, par taille. Taux d'inoccupation des locaux industriels et commerciaux, par taille, lieu, taux d'absorption. Stat. sur le trafic marchandises/passagers Port/aéroport, fer ; nombre d'entreprises informelles
Environnement des entreprises	Mesure de la bureaucratie et facilité de parvenir quand même à ses fins. Existence de réseaux de soutien des entreprises tels que Chambres de Commerce. Soutien de l'autorité locale de développement économique : services offerts ou aidés. Capacité des PP à effectuer le développement économique ; accès aux financements
Infrastructures physiques	Desserte des zones d'activité par les réseaux d'eau, d'électricité et d'assainissement. Évaluation de l'offre foncière, immobilière, bureaux pour les activités économiques. Existence et qualité des transports routiers et autres vers les marchés les plus proches.
Données régionales et nationales	Que font les villes voisines pour leur développement économique ? En quoi les villes voisines sont-elles concurrentes ? Quelle collaboration y a-t-il ou pourrait-il y avoir ? Que se passe-t-il au niveau national ? Quelles possibilités l'État offre-t-il ? Grandes tendances internationales/mondiales qui pourraient affecter la zone. Opportunités et menaces présentées par la collectivité régionale.

L'évaluation institutionnelle

L'un des grands facteurs déterminant l'effort de DEL est la **qualité des institutions locales**. Il s'agit non seulement des institutions locales chargées de la prestation de services publics ou de réglementer l'économie locale, mais encore des institutions privées et de la société civile. Ce qu'il faut c'est évaluer leur capacité, leur performance et leur gouvernance du point de vue du développement économique local de façon à adopter les mesures voulues pour améliorer leur aptitude à assurer le DEL. C'est ce qu'on appelle « l'évaluation institutionnelle » (voir Tableau 2.4).

Il y a différentes manières de faire l'évaluation institutionnelle. Il y a les démarches globales qui examinent tous les facteurs internes et externes susceptibles de renforcer les capacités institutionnelles et les démarches de résolution de problèmes cherchant à améliorer la réponse institutionnelle à des problèmes précis de fonctionnement. Les évaluations peuvent être soit réalisées en interne soit conduites par des experts extérieurs. On engage des consultants expérimentés extérieurs lorsqu'il n'y a pas de compétences disponibles en interne, ou qu'il est nécessaire de faire un audit indépen-

dant de l'organisation pour éviter des conclusions biaisées et des conflits d'intérêt. Ces consultants étudient l'environnement institutionnel interne et externe et livrent leurs conclusions.

Tableau 2.4 : Un outil d'évaluation institutionnelle

UN MANUEL D'ÉVALUATION INSTITUTIONNELLE DE TYPE COLLABORATION INTERNE
<p>ONU-HABITAT : <i>Manual for Collaborative Organizational Assessment in Human Settlement Organizations</i> : Ce manuel est spécifiquement conçu pour étudier l'efficacité et l'efficacité du fonctionnement quotidien des agences et autorités chargées d'offrir biens et services publics. Il propose une méthode collaborative d'évaluation institutionnelle. http://www.unchsh.org/unchsh1/llm/word/books/collaborativeorg.do.</p>

Une **évaluation institutionnelle collaborative** requiert une implication continue de ceux qui sont évalués, à trois niveaux : conception, recueil des informations et examen des résultats. Le rôle des experts extérieurs consiste à guider et faciliter le travail. Les conclusions sont tirées par les employés eux-mêmes. L'expérience montre que cette démarche permet une prise de conscience de l'importance de l'évaluation et accroît l'exactitude et l'efficacité de l'évaluation car les employés des organisations évaluées ont davantage confiance dans l'ensemble du processus. Du fait de la nature même de cette méthode, les employés sont généralement plus favorables aux changements institutionnels suggérés par les résultats de l'évaluation. De plus, cette méthode réduit fortement le coût de l'évaluation puis que les employés réalisent l'essentiel du travail, évitant ainsi le recours à de nombreux consultants onéreux. En général, une évaluation institutionnelle collaborative passe par les phases suivantes :

Tableau 2.5 : Planification d'une évaluation institutionnelle

Planification d'une évaluation institutionnelle		
Phases	Actions	
1^{ère} phase	Conception de la démarche d'évaluation et accord sur cette démarche	On met en place une équipe chargée de concevoir la méthode qui sera utilisée pour évaluer l'organisation et d'établir un consensus sur cette méthode.
2^{ème} phase	Recueil des informations	L'évaluation de la qualité des produits et services est effectuée par des entretiens et des discussions de groupe avec les salariés, les chefs de service et les dirigeants. Les salariés évaluent non seulement leur propre service, mais aussi les services internes qui jouent pour eux le rôle de fournisseurs. Un second volet consiste à réaliser l'évaluation avec les 'clients' de l'organisation pour mesurer leur satisfaction quant aux services/produits offerts. On utilise habituellement des questionnaires et entretiens réalisés auprès d'un échantillon de clients.
3^{ème} phase	Analyse des informations	L'analyse permet une première notation qui est soit <i>satisfaisant</i> soit <i>amélioration requise</i> . Le résultat est alors discuté dans chaque service puis avec l'équipe chargée de l'évaluation.
4^{ème} phase	Élaboration des actions à mettre en oeuvre	Chaque service doit réfléchir aux mesures à prendre pour améliorer le degré de satisfaction interne et externe. L'équipe d'évaluation étudie alors les propositions.
5^{ème} phase	Rédaction du rapport	L'équipe d'évaluation établit un rapport résumant le processus et les résultats de l'évaluation institutionnelle et propose des plans d'action détaillés et réalistes pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'institution.

3^{ème} phase : Auditer les données disponibles, analyser les manques et recueillir les données

L'évaluation de l'économie locale suppose le recueil et l'analyse des informations stratégiquement essentielles. Une évaluation préliminaire permet de déterminer les informations quantitatives et qualitatives disponibles sur les sources, les structures et les tendances de la production et de l'emploi, les qualifications et autres éléments du DEL et d'identifier les informations qui manquent. L'évaluation complète de l'économie locale comblera les manques détectés par l'évaluation préliminaire et fournira la base pour l'élaboration d'une stratégie de réussite du DEL. Les informations recueillies donneront des indications sur les projets et programmes susceptibles de renforcer le tissu économique local. Le rassemblement des données est la première phase de la réalisation d'une évaluation de l'économie locale. Il existe plusieurs outils pour le faire. Une des méthodes bien connues est l'analyse FFCM (forces, faiblesses, chances, menaces). On l'utilise pour évaluer la compétitivité d'une zone¹⁶ (voir Tableau 2.6).

L'évaluation doit identifier les ressources des pouvoirs publics, des entreprises et de la société civile et les capacités institutionnelles, puis recueillir et analyser les informations quantitatives et qualitatives existantes ou nouvelles. Il faut mettre en place un système efficace de gestion des connaissances pour pouvoir organiser les données générées, les utiliser ultérieurement pour le suivi-évaluation et les diffuser

Tableau 2.6 : La collecte des données

La collecte des données doit être bien planifiée car elle peut être coûteuse et prendre beaucoup de temps. Un recueil systématique de toutes les données quantitatives pourrait consommer la totalité du budget. Or les villes qui réussissent agissent généralement de façon stratégique et innovatrice quant au choix des types et de la qualité des informations qu'elles recueillent et quant aux méthodes utilisées. Il faut savoir à quoi les informations serviront et juger de leur pertinence et de leur utilité pour l'évaluation de l'économie locale.

Le recueil des données doit être bien planifié car il peut être coûteux et prendre du temps.

Il faut des données à la fois **quantitatives** et **qualitatives**. Si l'on se fonde uniquement sur des statistiques, on peut manquer des faits importants sur l'économie locale et donc biaiser l'effort de DEL et de développement des entreprises. Les méthodes qualitatives telles que les groupes de réflexion et les enquêtes auprès des chambres de commerce, membres d'associations professionnelles, chefs d'entreprises et responsables publics sont des moyens importants pour l'évaluation de l'économie locale qui se fondent sur l'opinion des principaux bénéficiaires. C'est souvent un moyen économique de recueillir des informations, surtout là où les données économiques locales quantitatives sont difficiles à obtenir.

Réunir des représentants des parties prenantes dans un groupe consultatif pour suivre ou guider le recueil et l'analyse des données peut favoriser le soutien des parties prenantes à l'ensemble du programme. Cela permet aussi de développer leur confiance. Communiquer sur l'état d'avancement du travail et susciter un débat sur les informations recueillies contribue à l'établissement d'une vision commune de l'avenir. C'est un processus généralement difficile et long, mais on ne peut établir une vision commune et un accord entre toutes les parties que si toutes sont impliquées dès le départ dans l'élaboration de la vision.

¹⁶ Voir, par exemple, l'analyse FFCM présentée dans le profil du *Ballymena Borough Council Local Economic Development Program 2000-2006, 'Building Sustainable Prosperity'*. (<http://www.ballymena.gov.uk/downloads/econ%20dev%20strategy.pdf>).

4^{ème} phase : Élaborer un plan pour combler les manques dans l'information

Il y a aura sans cesse besoin d'informations manquantes : on en a jamais trop et rarement suffisamment. Cela ne doit pas constituer un problème ; tant que les informations disponibles sont recueillies, partagées et analysées, c'est suffisant pour les premières étapes du processus. Il faut inscrire les carences identifiées dans un plan et demander aux parties prenantes et aux collectivités publiques comment ces carences pourront être comblées progressivement. Lorsque l'on constate des carences importantes, il faut organiser des groupes réunissant des chefs d'entreprises et autres acteurs clé pour avoir au moins une idée qualitative sur la ou les questions.

5^{ème} phase : Analyser les données et évaluer l'économie locale

Analyse des informations

Les informations rassemblées donnent une base pour l'évaluation de la situation économique de l'agglomération. Autant que possible, l'évaluation sera faite avec l'aide d'experts expérimentés du DEL ou d'autres professionnels de ce type et, surtout, devra comporter un apport des parties prenantes grâce à l'établissement d'un petit groupe consultatif composé de représentants (si possible pas plus de six) des divers groupes d'acteurs. Ce groupe consultatif débattrà des conclusions avec le consultant et guidera la rédaction finale. Il jouera un rôle décisif dans la communication des conclusions aux divers publics des parties prenantes. Il devra par ailleurs commencer à avoir une idée des programmes et projets à la fois nécessaires et possibles.

Divers outils peuvent être utilisés pour analyser les informations. L'un d'entre eux est l'analyse FFCM (Forces, Faiblesses, Chances et Menaces). C'est un outil très utilisé dans la planification stratégique qui vise à organiser les facteurs internes et externes favorisant ou empêchant le développement.

Une analyse FFCM de la situation économique de l'agglomération est axée sur les forces, les faiblesses et les chances de l'économie et les menaces planant sur elle. Elle aide à voir quel devra être l'axe de la stratégie (voir Tableau 2.7). Chaque volet de l'analyse FFCM doit si possible être priorisé, même informellement. Il faut y inclure l'analyse des données, le résultat de l'enquête sur l'environnement local des entreprises, l'évaluation institutionnelle et tout commentaire recueilli lors des consultations.

L'analyse FFCM est un bon outil pour compiler les différentes évaluations d'une économie locale pour élaborer des stratégies à même de s'appuyer sur ses forces et ses chances, de minimiser ses faiblesses et de parer à ses menaces. Il importe donc de distinguer les questions qui peuvent être traitées par les acteurs locaux et celles qui leur échappent (telles que les taux de change).

Tableau 2.7 : Exemple d'analyse FFCM

FORCES	FAIBLESSES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Position géographique favorable et bonnes relations routières et ferroviaires sur le grand axe autoroutier régional. 2. Accès à deux grands passages frontaliers (65% de toutes les importations pour le territoire traversent ses passages). 3. Zone riche de matières premières utilisées comme matériaux de construction. 4. Population jeune et formée (majorité de moins de 30 ans et grand nombre de professionnels diplômés de l'enseignement supérieur). 5. Conditions géographiques et climatiques adaptées au développement d'un tourisme de montagne et à l'agriculture (deux rivières fournissent suffisamment d'eau). 6. Bonnes relations entre secteur public et secteur privé. 7. La zone a un grand nombre d'entreprises locales petites et rentables dans les secteurs de l'ingénierie et du travail des métaux. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre croissants de bâtiments construits sans permis du fait de l'absence d'un mécanisme d'aménagement du territoire. Cela va créer des problèmes majeurs pour affecter une zone à l'industrie et pour disposer de terrains à vocation industrielle. 2. Faiblesse du budget municipal et insuffisance de capacité pour soutenir l'émergence du secteur privé. 3. Environnement défavorable à l'investissement. 4. Réseaux d'eau, d'assainissement et d'électricité insuffisants et peu fiables. 5. Système d'irrigation insuffisant pour couvrir les besoins des terres cultivables. 6. Absence de mesures pour soutenir l'activité des agriculteurs locaux.
CHANCES	MENACES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existence d'une importante diaspora offrant des opportunités pour l'attraction d'investissements et d'expatriés candidats au retour. 2. Intérêt croissant de sociétés étrangères pour investir dans le secteur privé local. 3. Réhabilitation par des sociétés étrangères de plusieurs usines qui avaient fermé. 4. Ressources en eau suffisantes pour permettre la création d'un système d'irrigation peu onéreux. 5. Coopération transfrontalière et possibilité de déclarer la ville zone franche. 6. Développement sectoriel des entreprises des secteurs de l'ingénierie et du travail des métaux. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ville peu disposée à travailler en partenariat avec d'autres collectivités publiques. 2. Obstacles au développement des entreprises locales venant d'un système de taux d'imposition et de droits de douane élevés. 3. Incapacité à s'entendre sur un cadre légal et réglementaire dans le secteur commercial. 4. Retards pris par la privatisation lente ce qui entraîne une continuelle détérioration des anciennes entreprises publiques. 5. Absence de banques et de crédit légal pour les agriculteurs, les autres producteurs locaux et les entreprises locales.

3^{ème} ETAPE : L'ELABORATION DE LA STRATEGIE

3 ^{ème} ETAPE ELABORATION DE LA STRATEGIE
<p>1^{ère} phase : développer une vision de l'avenir : établir un consensus entre les parties prenantes sur l'avenir économique souhaité pour l'agglomération.</p> <p>2^{ème} phase : déterminer les buts à poursuivre : déterminer les grandes priorités d'action pour réaliser la vision ; préciser les résultats attendus du processus de planification du DEL.</p> <p>3^{ème} phase : déterminer les objectifs : fixer des normes de performance et des objectifs de développement assortis d'un échéancier et mesurables.</p> <p>4^{ème} phase : élaborer des programmes : définir et regrouper les projets similaires qui, ensemble, permettront d'atteindre les différents objectifs</p> <p>5^{ème} phase : sélectionner les projets nécessaires à la réalisation des divers volets des différents programmes. Les projets doivent être priorisés, chiffrés, assortis d'un échéancier et mesurables.</p>

1^{ère} phase : Développer une vision de l'avenir

La vision de l'avenir est une description de l'avenir de l'agglomération qui est souhaité par les parties prenantes. Qu'est-ce que la ville, l'agglomération, souhaitent devenir dans les trois, cinq ou huit ans qui viennent ? Cette vision n'est peut-être pas totalement réalisable à l'échéance envisagée, mais elle donne à l'agglomération le sentiment d'une orientation claire. La vision doit être à la fois imaginative et réaliste. Elle doit s'appuyer sur les grandes questions qui ressortent de l'évaluation de l'économie locale. C'est sur cette base que les buts, les objectifs, les programmes et les plans d'action des projets devront être conçus. La vision doit être élaborée et convenue par toutes les parties prenantes. C'est seulement dans la mesure où les parties prenantes « s'approprient » la vision que celle-ci peut servir de guide à la stratégie, orienter les actions des diverses parties prenantes dans la même direction. Beaucoup de villes organisent des réunions publiques de consultation pour présenter les résultats de l'évaluation de l'économie locale et créer la vision commune (voir Tableau 3.1).

Une vision doit être élaborée et agréée par toutes les parties prenantes.

Tableau 3.1 : Exemple de Vision de DEL d'une ville

« En 2010, cette ville aura une mairie dynamique et orientée vers les entreprises et sera caractérisée par un environnement des entreprises attractif qui fournira le socle pour un large éventail de possibilités de créations d'entreprises et d'emplois. »

2^{ème} phase : Déterminer les buts à poursuivre

Les buts indiquent des résultats spécifiques que l'agglomération va chercher à atteindre. Ils sont beaucoup plus descriptifs et concrets que la vision et doivent être directement liés aux conclusions de l'évaluation de l'économie locale. Selon la bonne pratique, il ne faut pas, en principe, choisir plus de six buts, si l'on veut obtenir quelque chose de gérable¹⁷.

¹⁷ Voir par exemple, les buts contenus dans la stratégie de DEL de la ville de Kaçanik au Kosovo <http://www.komuna-kacanik.org/en/strategie/>.

Tableau 3.2 : Exemples de buts de DEL

<p>1^{er} but : Rendre la municipalité attentive aux besoins des entreprises clientes.</p> <p>2^{ème} but : Assurer une prestation satisfaisante des services aux entreprises et les conditions du soutien à l'expansion et au développement des entreprises nouvelles et existantes.</p>

3^{ème} phase : Déterminer les objectifs à atteindre

Les objectifs sont encore plus précis. Ils doivent être mesurables et assortis d'un échéancier. Ce qu'il faut, c'est tirer avantage des forces, surmonter les faiblesses, exploiter les chances et parer aux menaces identifiés pendant l'évaluation de l'économie locale. Une façon très habituelle de formuler les objectifs est de vérifier s'ils sont SMARE :

Tableau 3.3 : Objectifs SMARE

OBJECTIFS SMARE	
Spécifiques :	L'objectif vise-t-il une question précise ?
Mesurables :	Sera-t-il possible de mesurer l'effet obtenu lorsque l'objectif sera atteint ?
Atteignables :	L'objectif peut-il être atteint ou est-il hors de portée ?
Réalistes :	Aura-t-on des moyens suffisants pour atteindre l'objectif ?
Échéancés :	A-t-on fixé une échéance réaliste pour l'atteinte de l'objectif ?

Un objectif part d'un but et le répartit en aspects distincts.

Tableau 3.4 : Exemple de buts de DEL avec leurs objectifs

<p>1^{er} but : Rendre la municipalité attentive aux besoins des entreprises clientes.</p> <p>1^{er} objectif : D'ici 2006, améliorer les rapports avec les entreprises, le fonctionnement et les services de façon à avoir, dans les enquêtes auprès des entreprises, un taux de satisfaction de 90% pour toutes les relations avec la ville.</p> <p>2^{ème} but : Assurer une prestation satisfaisante des services aux entreprises et les conditions du soutien à l'expansion et au développement des entreprises nouvelles et existantes.</p> <p>2^{ème} objectif : D'ici 2006, s'assurer, par des enquêtes sur l'attitude des entreprises, que 80% des entreprises considèrent que leur environnement local s'est fortement amélioré.</p>
--

4^{ème} phase : Élaborer les programmes à mettre en œuvre

Ayant évalué l'économie locale et déterminé sa vision, ses buts et ses objectifs, une ville doit choisir les grands programmes qui constitueront l'ossature de sa stratégie. Les villes ont aujourd'hui un grand choix de programmes possibles. Les dix présentés dans les pages suivantes sont des exemples typiques. Ils couvrent concrètement une large gamme d'actions possibles de DEL. Bien sûr, comme les villes ont tendance à se sophistiquer, il en va de même de leurs programmes et projets. Nous présentons une large gamme de programmes possibles, mais le choix concret qu'une ville donnée fera dépendra évidemment de ses besoins et de ses ressources.

Il faut d'abord examiner ce qu'est l'offre d'infrastructures physiques et institutionnelles de l'agglomération pour élaborer une stratégie adéquate en la matière, comportant les programmes

appropriés. Si, par exemple, une ville a peu de terrains à vocation industrielle, elle doit étoffer son offre de terrains industriels bien desservis avant de lancer un programme d'attraction d'investissement direct étranger. Si les réseaux sont insuffisants, un bon point de départ est sans doute un programme qui permettra à la ville ou à l'agglomération de mettre en place un système de recouvrement du coût des services d'infrastructure et de susciter l'offre d'infrastructures privées.

Les programmes visant à attirer l'investissement direct étranger doivent être soigneusement étudiés et engagés avec prudence. La bonne pratique montre que de nombreux efforts consacrés à attirer l'investissement direct étranger sont déployés en vain lorsque l'on n'a pas bien ciblé l'effort. Il y a de multiples exemples de projets locaux d'attraction d'investissements extérieurs qui ont échoué du fait de changements intervenus sur les marchés économiques et financiers nationaux et internationaux.¹⁸

En choisissant leurs Programmes de DEL, les villes sont confrontées à une série de problèmes et de choix à faire. Il faut être extrêmement attentif, même si c'est difficile, à être sélectif et à axer les efforts dans le sens choisi. L'une des façons les plus efficaces de faciliter la création d'emplois est d'élaborer des programmes de DEL qui améliorent l'environnement local des entreprises et soutiennent le développement de microentreprises et des PME (petites et moyennes entreprises).¹⁹ Ensuite, le choix dépend des résultats de l'évaluation de l'économie locale. Les agglomérations qui ont souffert de la fermeture d'une grande entreprise industrielle traditionnelle doivent voir s'il convient d'élaborer un programme de réhabilitation basé sur l'industrie concernée ou sur un secteur particulièrement affecté de l'agglomération ou de la ville.

Une autre indication donnée par les meilleures pratiques est qu'un programme ne doit être engagé que lorsqu'il y a un « patron » prêt à le prendre en charge et capable de le faire : une personnalité locale ayant la volonté de s'y impliquer et de le mener à bien. On peut trouver de tels 'patrons' de projets au sein des collectivités locales, du secteur privé, de la société civile ou dans un autre secteur (dans un établissement d'enseignement ou de recherche par exemple).

Autant que possible, il faut limiter le nombre de domaines de programmes à un maximum de six, le nombre dépendant bien sûr des ressources humaines et financières disponibles. Cela évite de disperser les efforts de l'équipe de DEL et oblige les décideurs à se centrer sur les priorités.

Voici un choix de 10 programmes de DEL possibles

¹⁸ Voir par exemple, le rapport *Inward Investment in the North of England: Out of Control?* de Keith Burge, Economic Research Services Ltd <http://www.ncl.ac.uk/~ncurds/ideas/burge.htm>.

¹⁹ Voir par exemple, le programme *Local Economic Analysis to Promote Market Driven Enterprises* (LEAP) de CARE http://www.careinternational.org.uk/cgi-bin/display_projet_printable.cgi?projet_id=69.

Tableau 3.5 : 1^{er} programme possible : améliorer le climat local de l'investissement

1^{er} PROGRAMME POSSIBLE : AMELIORER LE CLIMAT LOCAL DE L'INVESTISSEMENT

Pour améliorer le climat local de l'investissement pour les entreprises, il faut d'abord faire une évaluation de leur environnement afin de connaître le rôle joué par les prestations de la ville et leur efficacité dans le climat de l'investissement. La ville doit devenir attentive aux besoins des entreprises et mettre en place des procédures et des règles permettant une amélioration de leur fonctionnement. Pour ce faire, elle doit réaliser des projets visant à simplifier les démarches et formalités bureaucratiques impliquées par la création, la possession, l'exploitation et la gestion d'une entreprise. Ces projets doivent satisfaire aux critères de responsabilité publique et de transparence et être réalisés en conjonction et en coopération avec des entreprises et des organisations professionnelles locales. Voici des projets possibles dans ce sens :

Régime de la propriété foncière et immobilière et planification de l'aménagement :

Un système d'enregistrement foncier et de titres de propriété efficacement encadré par des règles permet aux entreprises de savoir à quoi s'en tenir et de prendre des décisions en connaissance de cause sur un site d'implantation ou sur un agrandissement, sur le régime de propriété de ses biens, sur ses investissements et de planifier son devenir. Une révision des règles d'urbanisme et des mécanismes de planification urbaine et d'affectation et d'aménagement des sols peut faciliter l'aménagement et la réhabilitation de dents creuses et d'accélérer les accords d'exécution et les programmes de construction.

Réalisation et entretien des infrastructures :

Faciliter et assurer la réalisation et l'entretien des voiries et des réseaux (électricité, gaz, eau, assainissement, collecte des ordures et télécoms) est une tâche essentielle d'une commune. Les villes doivent faire l'audit des prestations qu'elles offrent, connaître les besoins futurs et lancer des projets pour assurer que leurs réseaux sont aux normes de qualité voulues afin de maintenir ou améliorer le climat local de l'investissement.

Immatriculation des entreprises et délivrance des autorisations nécessaires :

Un système d'immatriculation des entreprises et de délivrance des autorisations efficacement réglementé et transparent permet aux entreprises de planifier leur devenir et de s'étendre en sachant que les solutions sont constantes, ne dépendent pas de passe-droit, d'un clientélisme, de pots-de-vin ou de relations d'affaires informelles. L'existence d'un système fiscal publiquement responsable et manifestement efficace et ayant un taux d'imposition et un système de recettes efficace et équitable incite les entreprises à respecter les procédures.

Incitation à l'adoption de normes commerciales locales :

Lancer et promouvoir un label recouvrant des normes commerciales locales permet d'élever le niveau des pratiques et procédures commerciales acceptées dans une ville. Le respect de normes d'hygiène et de sécurité sur les lieux de travail et la reconnaissance de règles et de responsabilités sociales et environnementales permet de créer un environnement dans lequel toutes les entreprises fonctionnent à un niveau d'exigences communément accepté. Ces programmes peuvent comporter une réglementation du temps de travail et des actions de lutte contre le VIH/Sida et apporter plus de cohérence à l'activité commerciale des entreprises et au fonctionnement du marché de l'emploi.

Fonctionnement et procédures internes de la commune :

Une ville peut lancer un programme pour améliorer son fonctionnement interne et ses procédures. Il peut comporter des arrêtés favorables au développement des entreprises sans relâcher la rigueur des normes municipales ; la création d'un système d'annonces publiques et de consultation des entreprises pour toute nouvelle procédure envisagée par la ville ; une revue de la facilité d'utilisation des services de la ville et de la façon dont les demandes des entreprises sont reçues et traitées. On peut concevoir un nouveau système fournissant un répertoire nominatif des responsables des différents services municipaux jouant un rôle dans le développement et la planification des entreprises. Les programmes doivent permettre d'éclairer les activités d'achat et de passation de marchés de la ville au moyen d'informations accessibles et transparentes sur les procédures de décision de la ville, ce qui supprime toute possibilité de népotisme.

Promotion de l'investissement et marketing :

Une ville peut fortement améliorer son climat local de l'investissement en concevant et en exécutant une stratégie de marketing et de promotion visant à inciter les investissements dans la ville.

Tableau 3.6 : 2^{ème} programme possible : Investir pour créer des infrastructures physiques stratégiques

2^{ème} PROGRAMME POSSIBLE : INVESTIR POUR CREER DES INFRASTRUCTURES PHYSIQUES STRATEGIQUES

Investir dans les infrastructures physiques c'est investir pour améliorer l'environnement matériel des entreprises et donc le rendre plus attrayant afin de retenir les entreprises, de leur permettre de s'étendre et d'en attirer de nouvelles. Voici des projets que peut comporter cette option :

- Construire ou améliorer des routes d'accès décisives ;
- améliorer les services ferroviaires de passagers et de fret ;
- développer, améliorer et/ou étendre l'aéroport local ;
- développer, améliorer et/ou étendre le port ;
- développer, améliorer et/ou étendre les zones industrielles et construire des bâtiments à louer. Un tel projet peut comporter la plantation d'arbres et de zones vertes, un réaménagement complet des espaces publics et l'édification d'un parc scientifique ou technologique complètement nouveau ;
- accroître l'approvisionnement en eau industrielle et potable ;
- améliorer et/or étendre le réseau d'assainissement ;
- améliorer et étendre les réseaux de télécommunication ;
- améliorer et étendre le réseau électrique ;
- améliorer l'environnement ;
- installer des équipements pour la prévention de la délinquance.

Ces projets nécessitent tous l'engagement de fonds considérables et doivent, autant que possible, impliquer des agences extérieures, les administrations publiques régionales et nationales et le secteur privé. Les multiples demandes concurrentes d'infrastructures sont toujours difficiles à prioriser, surtout lorsque l'agglomération est confrontée à des problèmes de pauvreté massive.

Mais une stratégie de DEL peut précisément aider une ville à prioriser les investissements d'infrastructure souhaitables en fonction de l'urgence des besoins, des possibilités de recouvrement des coûts et des possibilités de recours à des ressources complémentaires. Il est également possible de créer des partenariats public-privé pour la réalisation et l'entretien d'infrastructures.

Tableau 3.7 : 3^{ème} programme possible : Investir pour créer des zones et des locaux d'activité

3^{ème} PROGRAMME POSSIBLE : INVESTIR POUR CREER DES ZONES ET LOCAUX D'ACTIVITE

Les investissements pour créer des zones d'activité et des locaux destinés à des activités permettent d'améliorer l'environnement physique et de le rendre plus attirant pour les entreprises et par là d'accroître les chances de retenir les entreprises, de les voir se développer et d'en attirer de nouvelles. Voici des projets possibles dans cette ligne :

Programmes de réhabilitation de sites à l'abandon :

Les industries traditionnelles s'implantaient habituellement sur de vastes sites. Elles occupaient d'immenses bâtiments et ont parfois fortement pollué leur site. Dans la plupart des programmes de réhabilitation, il faut, dans un premier temps, traiter d'abord les grands problèmes tels que la pollution du site. Il faut décider si les bâtiments peuvent être réutilisés à un coût abordable, déterminer quelle part de la pollution doit être éliminée et quels programmes de réutilisation peuvent être envisagés. Rien de tout cela n'est facile, ni bon marché. Un site pollué, outre qu'il constitue une nuisance, voire un danger pour les riverains, n'a aucune chance d'être acquis par une entreprise de bonne réputation. Si c'est un problème sérieux, la stratégie de DEL doit comporter un programme complet de réhabilitation de la friche industrielle. Ce programme devra comporter une enquête initiale sur le site qui permettra de déterminer la gravité de la pollution et le propriétaire du terrain, d'établir des priorités entre les tâches de réhabilitation, de rechercher des financements pour réaliser les travaux, d'élaborer un programme de réutilisation du site et d'adopter un règlement d'urbanisme facilitant la réhabilitation.

Adaptation de bâtiments inutilisés :

Dans certains cas, des bâtiments devenus inutiles peuvent être adaptés pour un nouvel usage. On peut par exemple en faire des locaux, publics ou privés, loués sur courte période pour y domicilier de jeunes entreprises. Certains grands bâtiments peuvent être lotis pour en faire des locaux adaptés pour des PME. Souvent, des immeubles historiques sont difficiles à réhabiliter mais cela ne doit pas freiner l'effort pour sauver tous le patrimoine bâti ayant une valeur historique ou architecturale.

Aménagement de zones industrielles et commerciales :

Dans la plupart des programmes de réhabilitation, il faut aménager des terrains pour permettre aux entreprises de s'étendre ou pour en accueillir de nouvelles. Pour répondre à leurs besoins il vaut mieux équiper, si possible dès le départ, ces sites en voiries et réseaux divers (VRD). Il faut faire au moins une évaluation sommaire des coûts probables et des délais nécessaires pour réaliser les VRD. Cela représente des dépenses importantes, c'est pourquoi l'idéal est de conclure des partenariats avec le secteur privé.

Réaménagement de locaux industriels déclassés ou abandonnés :

Habituellement, les stratégies de réhabilitation visent des zones qui ont souffert d'ajustements ou changements structurels, tels que fermeture d'une grosse usine, déclin d'une zone rurale ou dégradation d'un centre ville négligé, mal fréquenté et affligé par la délinquance voire la criminalité.

Aménager des parcs industriels, parcs d'activités ou parts scientifiques ou technologiques :

Ce type d'action est normalement entrepris par le secteur privé. Mais une ville peut montrer la voie en créant une demande pour ce type d'installations et encourager la création d'un environnement favorable dans la ville. La réalisation des VRD est onéreuse, comme l'est la construction de locaux d'activité « en blanc », c'est-à-dire n'ayant pas encore de locataire identifié. Les villes sont donc encouragées à rechercher des investisseurs privés dans ce domaine.

Tableau 3.8 : 4^{ème} programme possible : Investir pour améliorer l'infrastructure institutionnelle

<p>4^{ème} PROGRAMME POSSIBLE : INVESTIR POUR AMELIORER L'INFRASTRUCTURE INSTITUTIONNELLE</p> <p>Investir dans l'infrastructure institutionnelle c'est investir pour améliorer l'environnement commercial des entreprises. Voici les projets possibles dans ce domaine :</p> <p>Offrir des formations qualifiantes :</p> <p>Dans les agglomérations où les entreprises n'étaient pas une préoccupation prioritaire, la formation professionnelle peut viser divers groupes et être liée à des programmes d'enseignement dans les écoles et lycées. Les formations qualifiantes doivent être tirées par la demande, c'est-à-dire répondre à des besoins identifiés d'employeurs.</p> <p>Offrir un enseignement plus axé sur les entreprises ; faciliter l'accès à l'enseignement :</p> <p>Plus les écoles préparent les jeunes au « monde du travail » mieux c'est. Parmi les projets possibles : éthique professionnelle, technologies de l'information, enseignement des rudiments de la création d'entreprise et études sectorielles là où les élèves peuvent se former aux grandes activités de leur région. Si l'analphabétisme adulte est un problème majeur, il faut s'y attaquer au moyen de stratégies d'éducation et de communication.</p> <p>Soutenir la recherche-développement :</p> <p>Ce soutien peut être apporté par des projets de coopération entre entreprises et établissements d'enseignement supérieur. On peut créer un fonds local d'aide à la recherche ou un programme de placement de jeunes diplômés pour que ceux-ci apportent leurs connaissances aux entreprises locales.</p> <p>Offrir des prestations de conseil aux entreprises :</p> <p>On peut démarrer ce service avec un seul cadre chargé d'informer et d'orienter vers les services aux entreprises existants, sociétés de crédit, formations qualifiantes, comptables, juristes etc. Un service d'orientation guidant vers l'offre existante est crucial pour les prestations de conseil aux entreprises. Selon la bonne pratique, la création de 'guichets uniques' est une façon efficace d'offrir un soutien en matière technique et financière. Ces guichets uniques sont habituellement situés dans un immeuble où les entreprises locales peuvent obtenir toute l'assistance technique dont elles ont besoin, y compris sur la réglementation municipale et les questions commerciales. Ces services sont souvent hébergés dans des immeubles reconvertis à la suite de changements structurels. On peut utiliser les locaux d'un 'guichet unique' pour héberger un incubateur d'entreprises ou des bureaux pour domicilier de jeunes entreprises.</p> <p>Faciliter l'accès aux capitaux et au crédit :</p> <p>Fondamentalement, c'est un service d'orientation informant les entreprises sur les sources possibles de financement. Les villes s'impliquent rarement dans ce type de conseil, car ces services sont assurés par des institutions spécialisées, mais elles peuvent informer sur des programmes financiers nationaux.</p> <p>Soutenir le développement d'associations professionnelles et commerciales :</p> <p>Les associations professionnelles ont d'importants avantages pour le développement des entreprises et les efforts de DEL. Toutes les villes devraient avoir des associations de ce genre et notamment une Chambre de Commerce. Intéressants aussi sont les groupes d'intérêts particuliers, tels qu'association de promotion des commerces du centre-ville, groupes de soutien à un secteur d'activité, ou club d'exportateurs. Généralement ils ont besoin d'un coup de pouce au départ ainsi que d'un développement de capacité.</p> <p>Améliorer la prestation des services municipaux aux entreprises :</p> <p>Les entreprises tirent l'économie locale mais ont besoin de services municipaux ; ceux-ci doivent donc être efficaces et efficaces pour cette clientèle. C'est un aspect essentiel d'un environnement favorable aux entreprises. Tous les aspects des réglementations, de la fiscalité et de la délivrance des permis doivent être revus sous l'angle de l'efficacité.</p> <p>Concevoir des stratégies d'intégration sociale :</p> <p>Le but fondamental doit être d'identifier les groupes vulnérables et d'élaborer des stratégies pour les intégrer dans le DEL : programmes linguistiques pour les minorités, programmes de création d'entreprise pour les femmes, stratégies d'insertion professionnelle pour les défavorisés, etc.</p> <p>Réduire la délinquance et prévenir la criminalité :</p> <p>Classes de formation à la bonne citoyenneté dans les programmes scolaires ; activités d'initiation après la classe pour occuper les jeunes et couvrir la nuit.</p>

Tableau 3.9 : 5^{ème} programme possible : Favoriser la croissance des entreprises locales

5^{ème} PROGRAMME POSSIBLE : FAVORISER LA CROISSANCES DES ENTREPRISES LOCALES

L'essentiel de la croissance économique locale vient des petites et moyennes entreprises (PME) déjà établies dans la zone. Pour favoriser leur croissance, il faut leur fournir des conseils, un soutien et des ressources pour leur permettre de croître. Ces stratégies sont parfois appelées stratégies de rétention et d'expansion des entreprises locales. La gamme des actions possibles est vaste. Certaines sont chères, d'autres non. Voici des projets possibles :

Visites rendues aux entreprises et enquêtes auprès d'elles dans le but ultime de les retenir :

On peut visiter et enquêter les entreprises locales pour connaître leurs problèmes et voir comment elles fonctionnent, où elles s'approvisionnent et si elles veulent s'étendre. Ces visites peuvent être utilisées pour les encourager à acheter davantage localement, pour connaître leurs besoins en personnel qualifié, en matière de formation et de financement et trouver des idées pour l'élaboration de la stratégie de DEL. On peut en profiter pour enquêter sur les facteurs susceptibles de pousser l'entreprise à quitter la zone.

Assistance technique aux entreprises :

Cela peut aller de vastes programmes d'aide à la gestion et au marketing, à la formation et au conseil en matière de normes de qualité et d'environnement, à un soutien à la formation d'experts ou à la recherche-développement. L'axe doit être d'offrir une assistance technique reconnue, tirée par la demande et payée, si possible, par des honoraires à l'acte. Souvent ces services sont fournis par un centre de service de type guichet-unique et sont généralement assurés par des prestataires privés.

Conseil et assistance en matière financière :

L'une des grandes difficultés pour les entreprises c'est d'avoir accès à des sources normales de financement. Un bon programme public en la matière consiste à offrir des conseils et de la formation en matière de planification financière et d'accès aux capitaux et au crédit. Il est parfois possible de créer un fonds distribuant des subventions ou des prêts pour inciter, par exemple, aux investissements technologiques. Mais, avec ces mécanismes, il faut veiller à l'équité et à la transparence et, d'ailleurs, ces programmes sont généralement mis en place au niveau national /de l'État et non au niveau local.

Politiques publiques d'achat et campagnes pour inciter à acheter « local » :

Il s'agit de politiques locales, tournées vers les entreprises, au moyen desquelles la collectivité, les organismes publics et les grandes entreprises de la place ouvrent leurs appels d'offre aux entreprises locales. Les grands acheteurs locaux adaptent leurs règles et pratiques pour permettre aux PME locales de répondre à leurs appels d'offres, soit par une réduction de la taille des contrats unitaires proposés, soit par l'acceptation d'offres faites par des regroupements de PME locales. Les acheteurs peuvent aussi organiser, à l'intention des PME locales, des journées d'information sur leurs besoins. On peut aussi publier des répertoires des entreprises locales classées par activité. Développer les relations entre entreprises (facilitation de réseaux) et soutenir des programmes de développement des fournisseurs locaux avec une association industrielle locale permet aussi de favoriser le développement des PME locales par une modification des politiques d'achat.

Offre de terrains ou de locaux dans des zones d'activité :

Les collectivités locales et régionales sont souvent propriétaires de zones industrielles et commerciales et de locaux et sont bien placées pour utiliser ces ressources pour encourager l'investissement des entreprises et leur expansion. Une bonne connaissance du marché immobilier local doit permettre à une ville de planifier sa croissance. Ces investissements d'infrastructure ont des conséquences sur le plan des ressources : les loyers ou produits des ventes permettent à la collectivité de rentabiliser leur investissement à un taux de marché. La participation du secteur privé (par exemple dans un « syndicat mixte ») doit être envisagée pour accroître les possibilités d'endettement et assurer le meilleur usage des ressources publiques.

Création d'un club d'exportateurs :

Ces Clubs permettent à des entreprises exportatrices de mettre en commun expériences, efforts de marketing, informations et formations. Ils sont généralement lancés par les acteurs privés mais 'facilités' par le secteur public. Un programme pour aider des entreprises informelles à s'établir officiellement et avoir accès à ces avantages (services de soutien, marché financier, subventions de formation) peut libérer d'importantes sources de capital et des recettes fiscales qui seraient autrement restées cachées.

Tableau 3.10 : 6^{ème} programme possible : Favoriser la création d'entreprises

6^{ème} PROGRAMME POSSIBLE : FAVORISER LA CREATION D'ENTREPRISES

Pour encourager la création d'entreprises, il faut offrir aux créateurs conseils, soutien technique, informations et ressources afin de les aider à créer leur entreprise sous quelque forme que ce soit : commerce, société unipersonnelle ou en nom collectif, société à responsabilité limitée, coopérative ou autre. Voici les projets possibles à cette fin :

Financement des nouvelles entreprises :

Le financement des microentreprises est essentiel pour les jeunes entreprises qui n'ont habituellement pas accès aux prêts traditionnels accordés par les établissements de crédit. Les communes ne s'impliquent normalement dans ce circuit qu'en coopérant avec les institutions s'occupant des microentreprises pour évaluer les types d'aide nécessaires et les moyens de collaboration appropriés. Il est inhabituel pour les villes de s'impliquer dans les mécanismes de microcrédit car elles n'ont généralement ni les compétences ni les moyens pour le faire. Leur rôle est surtout d'identifier les besoins et d'inciter les institutions et les acteurs privés à prendre toutes leurs responsabilités.

Offre de locaux de petite dimension :

L'offre (publique ou privée) de locaux équipés avec service de secrétariat, en location de courte durée, est l'un des moyens les plus efficace de faciliter le démarrage des jeunes entreprises. Cette offre peut être complétée par des programmes de soutien technique ou administratif ou de conseil par des aînés (mentorat).

Offre des conseils techniques en matière de gestion d'entreprise :

Le créateur d'une entreprise doit être capable de comprendre la finance, la planification, le marketing, la législation notamment ses aspects relatifs à l'emploi, aux impôts, à l'hygiène, à la sécurité du travail, à l'environnement et tous les autres aspects du fonctionnement d'une entreprise. L'offre de conseils, de formation informelle et de soutien dans ces domaines répond à un besoin fondamental et peut se faire au moyen de 'guichets uniques' ou de consultants indépendants. Comme dans la plupart des domaines de l'assistance technique, il est habituellement mieux pour une ville d'inciter des prestataires privés à offrir ces services plutôt que de les offrir elle-même. Faire payer ces services peut être difficile et certaines agences proposent un petit nombre de consultations gratuites, puis facturent des honoraires modérés. Créer des 'guichets uniques' avec accès aux informations sur le marché est souvent très avantageux.

Soutien à la création et au fonctionnement de réseaux d'entreprises formels ou informels :

Souvent les chefs d'entreprises apprennent les ficelles de leur métier de collègues et ce genre de formation peut passer par des réseaux. S'intégrer dans des réseaux d'entreprises permet de se constituer un carnet d'adresses de prospects, de savoir comment étendre son entreprises et de développer des relations de collaboration avec d'autres entreprises du même secteur.

Programmes de conseils et guidage de jeunes chefs d'entreprises par des aînés (mentorat) :

La bonne pratique montre l'établissement de liaisons entre jeunes chefs d'entreprises jeunes et aînés (chefs d'entreprises chevronnés ou cadres supérieurs en retraite) est riche d'avantages importants pour toutes les parties concernées. Il n'est pas nécessaire qu'il s'agisse de réseaux officiels. En outre, les réseaux informels entre et créateurs d'entreprises jeunes et chevronnés peuvent avoir d'autres avantages en permettant l'établissement de liens acheteurs-fournisseurs et en créant une masse critique pour la formation de spécialistes.

Tableau 3.11 : 7^{ème} programme possible : Attirer des investissements extérieurs

7^{ème} PROGRAMME POSSIBLE : ATTIRER DES INVESTISSEMENTS EXTERIEURS

Il s'agit d'attirer des entreprises situées ailleurs dans le pays ou à l'étranger. Attirer de gros employeurs de l'industrie ou des services dans une agglomération est l'une des stratégies de DEL les plus difficiles, les plus frustrantes et les plus risquées, car il y a beaucoup moins d'investisseurs que d'agglomérations candidates à leur accueil et, de ce fait, nombre de villes sont prêtes à leur offrir un point d'or. D'autre part, les investisseurs directs étrangers préfèrent souvent des sites neufs, situés en bordure d'agglomération. Pour répondre à leurs vœux, les villes acceptent souvent de remettre en cause leurs plans d'occupation des sols. Cela peut entraîner des problèmes considérables pour l'aménagement urbain ultérieur et peut contribuer à la dispersion urbaine (« rurbanisation ») et poser des problèmes de transport. Il faut donc étudier soigneusement les coûts totaux et la longévité des avantages résultant de l'arrivée des investisseurs extérieurs. En choisissant un site pour son implantation, l'entreprise extérieure recherche :

- un climat macroéconomique stable
- un environnement politique et réglementaire stable
- un accès au marché et une concurrence ouverte
- un environnement accueillant
- des sites et des locaux disponibles
- des services publics et des moyens de transport appropriés, disponibles et fiables
- une main d'œuvre qualifiée disponible
- des fournisseurs et des ressources locales disponibles
- des établissements d'enseignement, de formation et de recherche appropriés
- une bonne qualité de vie, notamment pour des expatriés
- des systèmes réglementaires et fiscaux gérables
- des incitations.

Lorsque la ville a atteint son objectif, ses avantages peuvent être importants. Outre les emplois directs créés, l'accroissement de la matière imposable et la création d'emplois indirects, il y a d'importants gains potentiels pour la population locale : augmentation des qualifications de la population active et des salaires et création d'opportunités pour les PME locales de relations commerciales avec les nouveaux venus. Les stratégies d'attraction d'investissements extérieurs ont de bonnes chances de réussir lorsque :

- elles ne constituent qu'un élément d'une stratégie d'ensemble de DEL ;
- l'agglomération dispose déjà des infrastructures physiques et institutionnelles voulues pour soutenir les investissements probables ;
- les investissements visés correspondent à l'avantage compétitif de la ville d'accueil (une démarche sectorielle ou de filière a normalement davantage de chances de réussite) ;
- les stratégies de marketing sont soigneusement étudiées, les budgets sont à la hauteur et les procédures de suivi sont en place ;
- les programmes d'incitation sont étudiés, variés et point déraisonnables ;
- l'équipe s'occupant de la recherche d'investisseurs stratégiques comprend bien les besoins des investisseurs et ce que leur ville peut leur proposer ;
- les opportunités pour les entreprises locales sont optimisées au moyen de programmes bien étudiés « d'après vente ». Autrement dit, une fois que le nouvel investisseur s'est implanté, il faut saisir toute occasion pour l'encourager à se fournir localement, en tirant parti de la chaîne logistique locale. On y parvient surtout au moyen d'un programme visant à prendre soin de l'investisseur une fois qu'il est implanté. Un tel programme vise à ce qu'il soit satisfait de son choix et qu'il ait toutes les possibilités de s'enraciner localement en y satisfaisant le maximum de ses besoins.

Tableau 3 12 : 8^{ème} programme possible : Développement sectoriel (et de filière)

8^{ème} PROGRAMME POSSIBLE : DEVELOPPEMENT SECTORIEL (DE FILIERE)

Le développement d'une filière est une démarche visant à favoriser et soutenir la collaboration interentreprises et un développement institutionnel dans un ou des secteurs industriels définis. Il s'agit d'une stratégie de DEL sophistiquée qui ne doit être engagée qu'après une recherche approfondie. Les secteurs visés sont ceux qui offrent le plus de potentiel pour le développement économique local. Lorsque l'économie locale dispose déjà d'une ou plusieurs filières, elles permettent une approche plus ciblée de l'action de développement économique en s'appuyant sur les ressources existantes et en allant dans le sens du plus fort rendement potentiel. Ces stratégies de filière sont poursuivies dans le cadre d'une stratégie d'ensemble de DEL qui doit normalement comprendre des démarches standard. Projets possibles :

Mettre en place une agence chargée de favoriser les mises en relations et les mises en réseau :

L'objectif est notamment de mettre en relations des chefs d'entreprises appartenant à la même filière et à faire apparaître des opportunités de développement commercial. On peut, par exemple, organiser des rencontres entre des pêcheurs et des chefs d'entreprises de transformation de produits de la mer afin qu'ils échangent des idées sur la façon d'améliorer les installations locales et d'accroître la valeur ajoutée de leurs produits, ce dont tous bénéficieraient. Autre exemple : lancer un réseau d'artisans qui pourrait commercialiser leurs produits, commercer entre eux et développer des synergies.

Soutenir des recherches communes :

Les établissements d'enseignement supérieur peuvent entreprendre des recherches intéressantes l'ensemble de la filière. On pourrait par exemple engager une recherche pour minimiser les pertes résultant de dégâts causés aux produits agricoles après la récolte.

Conclure des accords d'achats publics et d'achats locaux centrés sur la filière :

Le secteur public est souvent le plus gros consommateur de biens et services d'une ville et il peut s'efforcer de faciliter la participation des PME locales à ses appels d'offres. Il est souvent difficile pour les PME de répondre aux appels d'offres publics portant sur de grands contrats. Une action de filière peut donc, par exemple, inclure l'établissement d'un réseau de fournisseurs de produits alimentaires pour répondre aux besoins des cantines des établissements publics. Une action logique de développement de filière encouragerait les fournisseurs de denrées alimentaires brutes à s'engager dans un début de valorisation de leurs produits. Les actions de développement de filière pourraient ensuite s'axer sur les transports, le stockage et l'emballage de ces produits alimentaires. Il est ensuite probable que les entreprises commenceraient à produire des produits alimentaires transformés pour le secteur privé.

Offrir des informations précises sur la filière :

Une des façons les plus efficaces de développer une filière est de rassembler des informations sur les entreprises et les soutiens institutionnels de la filière puis de publier et diffuser un document promotionnel. Ensuite on peut, à peu de frais, établir des liens entre fournisseurs. Il n'est pas nécessaire ici de faire compliqué.

Développer des efforts de marketing de la filière :

Une fois qu'une filière est identifiée et qu'elle commence à se développer en tant que telle, il est possible de la promouvoir, d'attirer des investissements de soutien et de d'accroître les potentialités de développement commercial des membres de la filière à l'extérieur.

Élaborer des programmes d'enseignement et de formation qualifiante tirés par le demande :

Un des gros avantages d'une action 'filière' est que l'un des résultats majeurs de la mise en réseau des entreprises est une meilleure évaluation des besoins en qualifications du secteur. Quand un certain nombre d'entreprises expriment des besoins de personnel qualifié, il est très probable que les enseignements ou formations seront mis en place. Les besoins d'une seule entreprise ont peu de chance d'être aussi écoutés qu'un besoin collectif d'entreprises voulant la création d'une formation qualifiante.

Tableau 3.13 : 9^{ème} programme possible : Stratégies de réhabilitation, ou visant une zone

<p>9^{ème} PROGRAMME POSSIBLE : STRATEGIES DE REHABILITATION ,OU VISANT UNE ZONE</p> <p>Alors que la plupart des actions de DEL visent l'ensemble d'une agglomération, les stratégies de réhabilitation s'occupent du développement d'un site ou d'un quartier, et traitent les problèmes spécifiques à cette zone : fermeture d'usine, zone commerciale déclinante, zone prolétarisée ou bidonville. On peut aussi cibler une zone de croissance économique potentielle tel qu'un secteur commercial central. Si beaucoup d'actions de DEL visent à rendre l'ensemble de la ville plus compétitif, il y a habituellement des zones qui demandent une attention particulière pour une raison ou une autre : centre-ville dégradé, friche industrielle, établissement portuaire ou autre abandonné. Dans ces cas-là, il faut des mesures spéciales. Voici des projets possibles :</p> <p>Mécanismes de renforcement d'un centre-ville :</p> <p>On peut utiliser tout un éventail d'actions : montage de partenariats commerciaux, promotion du centre ville, lancement d'enquêtes, amélioration du cadre physique, ciblage de l'investissement et création d'une zone de développement commercial. Un centre-ville vivant et dynamique est essentiel pour la compétitivité d'une agglomération.</p> <p>Encouragement de l'investissement dans des pôles de croissance :</p> <p>Une stratégie pour favoriser la croissance peut être d'identifier des zones spécifiques de la ville où certains types d'entreprises seront incités à s'implanter. Un pôle de croissance peut constituer alors un centre qui aura des effets cumulatifs de croissance et d'emploi. Il vaut mieux ne pas partir de rien, mais favoriser le développement autour d'un noyau d'entreprises existantes à fort potentiel.</p> <p>Encouragement de l'investissement sur des axes :</p> <p>L'idée est similaire, mais ici il s'agit d'encourager la croissance à partir d'une zone d'activité économique prometteuse vers une zone à problèmes. En encourageant un investissement progressif, le but est de développer un axe de croissance reliant une zone dynamique et une zone déprimée et par là de réduire l'exclusion économique et sociale. La réalisation de programmes de réhabilitation efficaces et l'intégration des populations socialement et économiquement défavorisés constituent les deux problèmes majeurs auxquels sont confrontés les décideurs locaux actuels. Les stratégies de réhabilitation répondent en partie à ces défis. Elles utilisent les outils disponibles, mais lorsqu'une zone a besoin de réhabilitation, il faut généralement engager des politiques spécifiques, centrées sur la population et généralement très ciblées. Les stratégies de réhabilitation sont habituellement les plus longues, les plus difficiles, les plus onéreuses, mais aussi les plus nécessaires qu'une ville ait à entreprendre.</p> <p>Nouvelles formations pour des salariés licenciés :</p> <p>Les licenciements sont un grave problème dans la plupart des villes engagées dans un réajustement structurel. Les populations concernées ont toutes chances d'être composées d'hommes d'un certain âge ayant des qualifications bien définies. La difficulté est de leur offrir des formations qualifiantes répondant à une demande. C'est difficile et il n'y a pas de solutions aisées, surtout lorsqu'il y a un fort taux de chômage dans l'ensemble de la population de la zone, comme c'est souvent le cas.</p> <p>Recherche d'emploi et contacts avec les employeurs potentiels :</p> <p>Pour les travailleurs licenciés, trouver un emploi est difficile, souvent parce qu'ils n'ont pas le savoir faire élémentaire en la matière et notamment ne savent pas où rechercher les offres. Des programmes de recherche d'emploi peuvent être très efficaces et peuvent porter sur le renforcement de la confiance en soi, la rédaction du CV et l'attitude dans les entretiens d'embauche pour répondre aux attentes des employeurs potentiels.</p> <p>Programmes de formation à la création d'entreprise et soutien aux PME :</p> <p>Les grands programmes de la ville peuvent être adaptés pour répondre aux besoins particuliers du groupe ou de la zone visés. Il peut être utile d'adapter les prestations de service à la zone ou au groupe.</p> <p>Développement de la confiance en soi de la population :</p> <p>On peut pour cela lancer beaucoup d'actions : publication d'histoires de réussites locales, création de lettres d'information et actions pour développer les activités artistiques et artisanales.</p>
--

Tableau 3.14 : 10^{ème} programme possible : Intégrer les populations à bas revenu, difficiles à employer

10^{ème} PROGRAMME POSSIBLE : INTEGRER LES POPULATIONS A BAS REVENU OU DIFFICILES A EMPLOYER

Viser les groupes défavorisés c'est prendre des mesures visant des groupes tels que les minorités ethniques, les pauvres, les femmes, les licenciés, les chômeurs de longue durée et les jeunes. Projets possibles :

Formations linguistiques :

C'est une question cruciale lorsqu'il y a des travailleurs étrangers et des minorités immigrées.

Formations de requalification et programmes de placement :

Les formations visant à requalifier des chômeurs ne doivent être engagées qu'en fonction d'une demande : il faut ajuster les formations aux besoins des entreprises. Il ne sert à rien de donner de nouvelles qualifications pour lesquelles il n'y a pas de demande locale. Les programmes de placement aident des personnes à acquérir des qualifications dont ils ont besoin pour avoir un emploi et à trouver des offres correspondant à leur profil.

Relèvement du niveau scolaire :

Ce n'est habituellement pas un problème pour l'ensemble d'une ville, mais cela peut être un objectif pour des populations particulières qui peuvent avoir besoin d'un soutien ciblé.

Formation à la gestion d'entreprise :

Beaucoup de groupes défavorisés ont une double caractéristique : fort taux de chômage et forte proportion de personnes travaillant dans le secteur informel. Une formation élémentaire à la gestion, à la finance et au marketing peut avoir un effet maximum sur ces populations.

Programmes pour aider les femmes à accéder à des emplois ou à un travail indépendant :

Ces projets peuvent porter sur l'acquisition de compétences, le renforcement de la confiance en soi et l'offre de crèches et de garderies pour les enfants après les heures de classe.

Programmes de prêts aux microentreprises :

Ce type d'actions est également très utile pour aider des populations défavorisées à se mettre à leur compte.

Stages en entreprise d'élèves et d'enseignants pour acquérir une expérience du travail :

Ces mécanismes font travailler des enseignants et des élèves pendant de courts stages en entreprise pour se familiariser au monde du travail par une expérience concrète et acquérir l'éthique du travail. Lorsque les enseignants participent à ces stages, ils peuvent mieux comprendre les exigences du travail.

Programmes de conseils et guidage par des aînés :

Des aînés, ayant une bonne expérience professionnelle, servent de guides et conseillers à des jeunes. Ils les soutiennent, les encouragent et leurs donnent des idées. Ces programmes peuvent être très informels et sont un des moyens possibles pour inciter des personnes à créer leur propre entreprise.

Programmes de sensibilisation sanitaire :

Souvent, les plus défavorisés sont dans le plus mauvais état de santé. Outre ses effets directs sur la personne concernée, le mauvais état de santé gêne voire interdit l'accès à l'emploi. Les programmes de sensibilisation sanitaire peuvent être très ciblés, par exemple, sur des écoles ou des groupes spécifiques. Ils peuvent être mis en œuvre par des centres de quartier. Les programmes de lutte contre le sida seront une priorité dans beaucoup de programmes de DEL dans les zones affectées par cette épidémie. Les soins préventifs et curatifs réduisent le fardeau supporté par les familles, notamment les pauvres.

Développement de centres de quartier :

Il s'agit de centres de ressources de type 'guichet unique', offrant divers services d'information dans les mêmes locaux pour répondre aux besoins de la population locale. Ces centres n'ont pas besoin d'être sophistiqués. Les services offerts peuvent être des soins, des enseignements, des conseils aux entreprises, ou concerner le paiement des impôts, le développement économique ou le logement.

5^{ème} phase : Sélectionner les projets à exécuter

Dans chaque domaine, il faut que le choix des projets retenus se fasse en fonction de critères clairs. Chaque projet potentiel doit être évalué pour déterminer s'il satisfait aux buts et objectifs d'ensemble du DEL et aux priorités qui ont été débattues et convenues par les parties prenantes. Il est également important, notamment pour les projets qui doivent durer assez longtemps, d'effectuer une étude de faisabilité pour vérifier si le projet peut être réalisé techniquement et financièrement.

L'analyse coûts/avantages des différents projets est un moyen très utile pour faciliter leur classement par ordre de priorité, notamment pour ceux qui sont lourds financièrement. Comme il peut y avoir plusieurs projets possibles en concurrence, la comparaison des coûts et des effets attendus de chaque projet fournit des éléments chiffrés pour aider à choisir ceux à qui l'on donnera la priorité. Les villes ont souvent intérêt à comparer les avantages d'un projet proposé en termes de création d'emplois, d'amélioration des revenus, de création d'entreprises, d'accroissement des recettes publiques et de rentabilité. Les délais dans lesquels les résultats seront atteints sont décisifs dans le classement des projets par ordre de priorité.

En élaborant la stratégie globale de DEL, il est essentiel de retenir au moins quelques projets qui seront des « victoires faciles » parce qu'ils atteindront rapidement des résultats visibles, tangibles. Ces projets permettront de développer la confiance des différentes parties prenantes et d'avoir leur soutien pour l'ensemble de la démarche.

Les projets complexes nécessitant d'importantes ressources et de longs délais de réalisation devront passer par un processus de tri plus rigoureux, comportant une évaluation initiale de leur viabilité, une étude de faisabilité, un examen de leur conception, l'établissement d'un plan d'affaires et l'élaboration d'un programme sur mesure de suivi-évaluation.

Rédaction des documents exposant la stratégie

Dans toute la mesure du possible, la stratégie doit être mise noire sur blanc et rendue publique. Elle sera consultée à plusieurs étapes du développement notamment lors de la rédaction définitive de la stratégie de DEL et à nouveau lors de l'évaluation de l'économie locale. La diffusion et la consultation publique à la mairie serviront à susciter des idées et des apports de l'ensemble de la population. Lorsque les parties prenantes auront convenu de la stratégie globale et auront débattu de la nature et du choix des projets, les responsables mettront au point une version révisée de ces documents et la communiqueront à l'ensemble de la population par l'intermédiaire de la presse locale, écrite et audiovisuelle, par des réunions publiques et par tous autres moyens jugés nécessaires pour informer la population, y compris au moyen du site Web de la commune si elle en a un.

Il faut encourager les réactions et commentaires sur la stratégie de DEL et les prendre en compte concrètement. Dans les agglomérations où la participation des parties prenantes a été particulièrement restreinte, le document exposant la stratégie devrait être présenté sous forme provisoire et utilisé pour des consultations avant la mise au point définitive de la stratégie de DEL. La ville doit veiller à ce qu'un plan de communication efficace soit convenu et mis en place avant d'engager l'étape de l'exécution.

4^{ème} ETAPE : L'EXECUTION DE LA STRATEGIE

4 ^{ème} ETAPE L'EXECUTION DE LA STRATEGIE	
1 ^{ère} phase :	établir un Plan d'exécution global pour tous les programmes et projets de la stratégie de DEL.
2 ^{ème} phase :	élaborer un plan d'action pour chaque projet.
3 ^{ème} phase :	mettre en place le cadre institutionnel pour l'exécution et le suivi
4 ^{ème} phase :	s'assurer que les apports voulus sont disponibles.
5 ^{ème} phase :	réaliser les tâches prévues dans les plans d'action des projets.

1^{ère} phase : Établir un Plan d'exécution pour l'ensemble des programmes et des projets

Une fois que les programmes et projets de DEL ont été choisis, commence la planification de l'exécution de la stratégie. Cette exécution est commandée par un Plan général d'exécution, qui est lui-même commandé par les plans d'action des différents projets. Le Plan d'exécution indique les ressources budgétaires et humaines nécessaires et les implications institutionnelles et procédurales de l'exécution de la stratégie de DEL. C'est donc le point d'intégration de tous les projets et programmes dans la stratégie de DEL.

Les Plans d'action, eux, exposent la hiérarchie des tâches des projets, désignent les responsables, fixent des délais réalistes et indiquent les besoins en moyen humains et financiers, les sources de financement, les résultats et effets attendus, les indicateurs d'exécution et les systèmes pour évaluer l'avancement de chaque projet (voir 2^{ème} phase).

Le Plan d'exécution représente, en fin de compte, un médiateur entre les divers projets et leurs plans d'action pour assurer qu'ils ne se font pas concurrence de façon indue pour l'obtention de ressources. Il donne par ailleurs les information sur le suivi-évaluation à toutes les parties impliquées, notamment le directeur général des services de la ville et le maire qui rendront compte aux instances politiques responsables et à la population.

Tableau 4.1 : Questions essentielles pour l'exécution de la stratégie de DEL

QUESTION ESSENTIELLES POUR L'EXECUTION DE LA STRATEGIE DE DEL
<ul style="list-style-type: none">▪ Qui porte la responsabilité de chaque programme ou projet ?▪ Quels sont les objectifs visés en matière de résultats, de délais et de financement ?▪ Quelles actions devra-t-on engager pour atteindre les objectifs fixés ?▪ Quels seront le système de comptes-rendus et la stratégie de communication ? Fonctionneront-ils ?▪ Quels seront les systèmes et processus de suivi-évaluation de l'exécution ?▪ Comment pourra-t-on vérifier qu'ils sont en place et utilisés ?▪ Quels sont les besoins budgétaires et humains pour assurer l'exécution du projet ou du programme ?▪ Quelles sont les implications institutionnelles des programmes et projets de DEL, notamment les implications internes pour les procédures et le fonctionnement de la ville ?▪ Quelle nouvelle coordination des personnels et services sera nécessaire pour réaliser le projet ?▪ Quelles sont les nouvelles compétences nécessaires pour l'exécution des programmes et projets ?

2^{ème} phase : Élaborer les plans d'action des différents projets

Après la sélection et la priorisation des programmes et des projets, il faut détailler les actions à engager pour réaliser chaque projet. Cela donne les plans d'action pour la mise en œuvre des différents projets. Chaque Plan d'action doit contenir les informations suivantes :

Tableau 4.2 : Les composantes d'un plan d'action

Éléments fondamentaux des plans d'action	
Objectifs du Projet	Le projet doit avoir des objectifs clairs alignés sur les buts du programme
Ressources nécessaires	Les ressources nécessaires pour réaliser le projet : coûts d'investissement et de fonctionnement, moyens humains et capacités, autres apports tels que terrains et immeubles.
Liste des actions	Résumé des principales actions à engager pour la réalisation du projet.
Sorties du projet	Produits ou résultats immédiats du projet, par exemple la construction d'un incubateur d'entreprises.
Résultats du projet	Ce qui résulte des produits, par exemple le résultat d'un incubateur pourrait être que quatre nouvelles entreprises s'y seront installées.
Effets du projet	Les effets sont liés aux buts de la stratégie et à l'effet d'ensemble du projet dans le temps, après la fin du projet, par exemple le développement d'une filière industrielle basée sur un centre d'innovation.
Gestion du projet	Qui portera la responsabilité financière et managériale du projet (à l'intérieur ou l'extérieur des services de la ville) ? Mécanismes institutionnels à mettre en place ou envisagés dans le cadre du plan. Il est important de trouver un « patron » pour prendre personnellement la responsabilité de la gestion du projet. Si l'on ne trouve pas de personnalité pour patronner le projet, celui-ci doit être reclassé comme un projet possible pour cette stratégie de DEL.

En établissant la planification standard d'un projet, les décideurs peuvent plus facilement comparer les qualités des différents projets quand les choix sont difficiles. Voici les points qui doivent figurer dans le plan d'action d'un projet :

- Nom du projet et programme auquel il se rattache ;
- Courte description du projet ;
- Hiérarchies des tâches ;
- Parties prenantes et leurs contributions attendues ;
- Échéancier réaliste ;
- Besoins humains et financiers ;
- Sources de financement et estimatif des coûts ;
- Résultats et effets attendus ;
- Mesures de l'exécution et systèmes d'évaluation de l'avancement du projet.

3^{ème} phase : Établir le cadre institutionnel pour l'exécution et le suivi

L'établissement et le maintien de liens formels et informels avec toutes les parties prenantes permet de soutenir l'exécution et le suivi de la stratégie. Les relations de travail et la confiance entre les partenaires permettent en cours de route de gérer les perspectives et de décaler le calendrier.

La plupart des grandes stratégies globales de DEL sont réalisées au moyen de partenariats public-privé qui sont fortement influencées par la ville et incluent des acteurs privés et de la société civile. Le secteur privé est souvent mieux placé pour gérer des actions visant par exemple à améliorer la vitalité et la viabilité des centres-villes et celles visant à favoriser le développement des entreprises. Les acteurs de la société civile conduisent plus facilement des actions visant par exemple à améliorer l'état de santé ou le logement d'un groupe de population défavorisé.

L'exécution de la stratégie n'est jamais aussi précisément définie que la stratégie elle-même. Elle prend souvent plus de temps que prévu, nécessite une constante actualisation du cadre institutionnel et doit être constamment suivie de près. Après la réalisation de chaque projet ou programme, il faut procéder à son examen complet pour voir si le projet a bien avancé dans un environnement en évolution rapide.

4^{ème} phase : Vérifier la disponibilité des moyens nécessaires

Dans l'exécution d'une stratégie de DEL, il faut s'assurer que les moyens nécessaires sont disponibles et en place avant le début de l'exécution. L'exécution d'une stratégie de DEL nécessite l'engagement de moyens, du temps et un soutien politique. La mise en place des moyens déterminera l'efficacité de la réalisation des programmes et projets et par là de la vision d'avenir.

Mobilisation du soutien politique

La mobilisation d'un soutien politique local est déterminant pour la réussite de l'exécution de la stratégie. Les responsables municipaux peuvent utiliser leur influence pour lancer et développer des partenariats à de multiples niveaux et des réseaux pour soutenir le processus de DEL et plaider pour l'allocation des crédits nécessaires. En intégrant les leaders politiques de toutes les tendances dans les débats sur la stratégie de DEL, une municipalité augmente fortement les chances de réussite de la stratégie et sa longévité en montrant comment un programme ou une politique sont nécessaires pour leurs bénéficiaires et en établissant la nécessité des ressources demandées. L'obtention du soutien politique voulu est également nécessaire pour donner l'élan interne et externe et mobiliser le soutien des donateurs internationaux, du secteur privé et des organisations de la société civile. Mobiliser un large éventail de partenaires très tôt dans le processus de planification stratégique permet d'étendre la base à laquelle on peut faire appel pour des informations, des contributions et des financements au moment de l'exécution.

Financement de la stratégie

L'obtention de financements durables sur une longue durée pour l'exécution d'une stratégie de DEL représente un défi considérable car, souvent, le DEL ne rentre pas dans les attributions légales d'une commune. En recevant un budget municipal, le DEL est en compétition pour des ressources restreintes avec les autres services tels que le logement, la santé et l'éducation. Il est souvent difficile pour les élus de justifier l'attribution de crédits aux efforts de DEL lorsque d'autres besoins sont perçus comme plus urgents pour la population que les actions de DEL. Il est donc important de mobiliser un soutien politique au conseil municipal et dans la population pour faciliter l'attribution de crédits. Il faut aussi que la ville comprenne bien que le DEL contribuera à la croissance des recettes publiques et qu'elle voie la relation entre réussite du DEL, accroissement de la l'activité économique locale et augmentation du budget municipal.

La stratégie de DEL doit se voir attribuer un budget. Il peut être petit au départ mais constituer un poste de dépense durable. Autant que possible, lorsque des projets sont votés, il faut prévoir leur financement jusqu'à leur terme, car ils dureront probablement plusieurs années. Puis il faut prévoir des stratégies « de sortie » ou « de relève » pour la poursuite des actions après la fin du projet.

Il est également important que la ville comprenne bien que le DEL est un contributeur potentiel à la croissance future des recettes...

Tableau 4.3 : Sources de financement pour les actions de DEL

Sources de financement pour les actions de DEL
<ul style="list-style-type: none">▪ Recettes municipales venant de la taxe foncière et des taxes sur les entreprises et les usagers ;▪ Vente ou location de terrains ou immeubles industriels ou commerciaux appartenant à la ville ;▪ Subventions accordées par l'État ou par des collectivités territoriales de niveau supérieur ;▪ Dons et prêts accordés par des donateurs internationaux ;▪ Financements privés tels que contributions ou investissements de sociétés ;▪ Fondations, notamment pour la sauvegarde de l'environnement, actions en faveur du développement humain et programmes de lutte contre la pauvreté,▪ Agences multilatérales.

5^{ème} phase : Réaliser les tâches prévues par les plans d'action des projets

Au moment de lancer la réalisation des plans d'action des projets, il faut s'assurer que tous les partenaires qui ont été identifiés au départ comme bénéficiaires ou contributeurs potentiels du projet sont toujours prêts à le soutenir. Avant le début de l'exécution du projet, il faut avoir désigné le chef de projet et l'avoir chargé de la responsabilité du projet. Pendant l'exécution du projet, il faut constamment vérifier s'il vise bien les buts assignés et fournit les résultats souhaités. Le recueil des données du projet doit être prioritaire pour assurer que l'on dispose des informations pertinentes détaillées pour le suivi-évaluation, à la fois pendant et après l'exécution du projet. L'utilisation de saines techniques de gestion telles que le suivi-évaluation de projet permet d'éviter des retards et donc d'assurer une exécution sans accroc.

Choix d'un chef de projet

Pour chaque projet de DEL, il faut un chef de projet jusqu'à son achèvement afin de surveiller son développement. Le chef de projet est chargé d'un certain nombre de tâches notamment d'élaborer et affiner le projet et d'assurer son élaboration stratégique et technique. Autant que possible, un chef de projet doit pouvoir identifier et évaluer d'autres ressources potentielles pour la réalisation de l'objectif et assurer la liaison avec elles. Il doit avoir les compétences voulues pour planifier et diriger les travaux au quotidien.

En évaluant et revoyant l'avancement du projet par rapport au plan d'exécution, le chef de projet devra faire rapport comme convenu aux parties internes et externes concernées notamment la municipalité, les donateurs, le comité de pilotage du DEL et les partenaires du monde des entreprises et de la société civile et doit donc être capable de développer des relations professionnelles efficaces avec toutes les parties concernées. Autant que possible, le chef de projet doit avoir déjà une expérience de la gestion de projet et démontrer une connaissance et une compréhension de ce qu'est un projet de DEL. Par exemple, en choisissant un chef de projet pour élaborer et gérer un centre de développement des entreprises, il ne convient pas de nommer un responsable n'ayant pas d'expérience ou de connaissances dans le développement des entreprises ou la gestion de biens. Évidemment, le choix du chef de projet dépend de la disponibilité et de la fiabilité des personnes compétentes sur place.

5^{ème} ÉTAPE : LA REVISION DE LA STRATEGIE

5 ^{ème} ÉTAPE LA REVISION DE LA STRATEGIE	
1 ^{ère} phase :	Quoi ? Pourquoi ? Quand ?
2 ^{ème} phase :	Suivre en permanence l'exécution
3 ^{ème} phase :	Évaluer les résultats et les processus
4 ^{ème} phase :	Mettre en place le dispositif institutionnel voulu
5 ^{ème} phase :	Revoir la stratégie et le processus de planification

1^{ère} phase : Quoi ? Pourquoi ? Quand ?

Même si le DEL est une discipline relativement nouvelle, de nombreux exemples de mauvaise pratique montrent les erreurs que l'on peut commettre et qui peuvent être finalement attribuées à seulement quelques causes :

- politiques (notamment exclusion de groupes d'intérêt majeurs, zonage inapproprié) ;
- manque d'engagement de chefs de projet à qui l'on ne demande pas de rendre des comptes régulièrement ;
- pensée insuffisamment stratégique (se traduisant par des stratégies inappropriées) ;
- insuffisance de financement, de recherche, de suivi-évaluation (se traduisant par des stratégies et actions inappropriées) ;
- chasse aux dons ;
- influence de la dernière mode.

Revoir sa stratégie de DEL permet à la ville de savoir comment elle progresse, si des erreurs ont été commises dans l'exécution et comment elle peut corriger ces erreurs.

La stratégie de DEL doit être revue régulièrement pour tenir compte des évolutions de l'économie locale et des leçons tirées de son exécution. On doit normalement revoir la stratégie de développement économique local tous les ans, généralement dans le cadre du cycle budgétaire de la ville. Cette révision est guidée par le plan de suivi-évaluation qui fixe les procédures et les indicateurs pour l'évaluation de la planification stratégique du processus de DEL et de l'exécution des programmes et projets.²⁰ La ville et le comité de pilotage doivent être impliqués dans le processus de revue. Il est important d'inviter l'opinion publique à suivre et évaluer le processus d'élaboration et d'exécution de la stratégie de DEL. Des enquêtes et des groupes de réflexion sont des sources précieuses d'information pour la revue de la stratégie. La publication des résultats atteints et le soutien politique sont décisifs pour maintenir l'élan et créer l'enthousiasme et la confiance voulues au sein de la population.

²⁰ On trouver des informations utiles sur l'élaboration des indicateurs d'exécution d'une stratégie de DEL sur le site Web du projet du Royaume-Uni *Library de Local Performance Indicators*. Ce site donne des informations sur l'élaboration d'indicateurs d'exécution d'un projet pilote de réhabilitation économique et renvoie à un document technique qui fournit des explications plus complètes sur les indicateurs, avec des définitions détaillées: http://www.local-pi-library.gov.uk/économique_réhabilitation.shtml.

Tableau 5.1 : Questions commandant la révision de la stratégie de DEL

QUESTIONS COMMANDANT LA REVISION DE LA STRATEGIE DE DEL
<ul style="list-style-type: none">▪ L'analyse FFCM est-elle toujours valide ou la situation a-t-elle radicalement changé ?▪ Dispose-t-on de davantage d'informations et cela modifie-t-il les grandes questions ?▪ Faut-il apporter des changements à la vision, aux buts et aux objectifs pour tenir compte de l'évolution ?▪ Les projets atteignent-ils les résultats attendus ? Si non, que peut-on faire ?▪ Les indicateurs d'exécution ont-ils été atteints ? Si non, pourquoi ?▪ Quels changements faut-il apporter ?▪ Les indicateurs doivent-ils être modifiés ?▪ Devrait-il y avoir davantage d'actions pour réaliser les projets ?▪ Les projets doivent-ils être modifiés ?

Le suivi-évaluation (S-E) tel qu'évoqué plus haut est un élément essentiel du Plan d'exécution de la stratégie de DEL. Chaque projet doit comporter, bien en évidence, des indicateurs permettant de mesurer ses consommations, ses productions, ses produits et ses effets. Les indicateurs des projets doivent être regroupés pour déterminer la réussite du programme qu'ils constituent et enfin pour permettre une évaluation d'ensemble de la stratégie de DEL. Il faut organiser des réunions semestrielles et annuelles pour débattre des résultats dans le cadre d'un processus permanent de planification et d'apprentissage par l'expérience.

Un atelier de suivi-évaluation stratégique doit être organisé au début de chaque programme. Il doit fixer un calendrier de S-E comprenant des revues planifiées du contenu et des indicateurs du processus. Un audit indépendant des grands indicateurs au moyen d'enquêtes répétées au niveau des services municipaux et des entreprises est crucial pour mesurer les progrès réalisés par l'économie locale par rapport au point de départ. Ces enquêtes peuvent être quantitatives et qualitatives.

2^{ème} phase : Suivre en permanence l'exécution

Le suivi est une évaluation en continu de l'exécution d'une stratégie ou d'un projet conformément à un calendrier convenu et de l'utilisation des consommations, des infrastructures et des services par les bénéficiaires du projet. Le suivi fournit aux responsables et aux autres parties prenantes un retour continu d'information sur l'exécution. Il détermine très tôt les réussites et les problèmes effectifs ou potentiels afin d'apporter en temps voulu des correctifs à l'action menée. Le suivi accepte la conception du projet comme une donnée de fait ; il mesure l'avancement, est centré sur l'exécution et se fait en permanence.

3^{ème} phase : Évaluer les résultats et le processus

L'évaluation est l'estimation périodique de la pertinence d'un projet, de son exécution, de son efficacité et de ses effets (tant attendus qu'inattendus) par rapports aux objectifs déclarés. Le chef de projet effectue des évaluations intermédiaires pendant l'exécution, dans le cadre d'un examen de l'avancement, fait un pronostic des effets probables du projet et détermine les correctifs à apporter à la conception du projet. L'évaluation peut mettre en cause la conception du projet, tire des conclusions et porte des jugements, est axé sur l'efficacité du programme ou du projet et marque une étape dans le cycle du projet.²¹

²¹ Pour des informations complémentaires sur le suivi-évaluation, voir *Monitoring & Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches*, (2002), Département de l'évaluation des opérations de la Banque mondiale <http://www.worldbank.org/oed/>.

Il y a deux sortes d'évaluations : les 'évaluations de processus' portent sur l'exécution des programmes ou projets, alors que les 'évaluations de résultats' portent sur les résultats d'un programme. Une évaluation de processus cherche à savoir comment un programme peut être amélioré alors qu'une évaluation de résultats étudie comment le programme fonctionne ou a fonctionné effectivement. Les responsables des programmes de DEL ont intérêt à intégrer ces deux formes d'évaluation dans la conception même de leurs programmes.²²

Tableau 5.2 : évaluation des processus et des résultats

EVALUATION DU PROCESSUS			EVALUATION DES RESULTATS		
Suivi quotidien des tâches	Évaluation des activités du programme	Énumération des résultats	Mesure de l'efficacité	Coûts et avantages	Évaluation des effets

Source : Bartik, 2002.

Les évaluations de processus se recouvrent avec le suivi des activités : tous les deux s'intéressent à l'exécution du projet ou programme. L'évaluation de processus implique l'examen systématique de la qualité de l'exécution, à intervalles. Les programmes sont suivis de façon interne au moyen de rapports de suivi, établis à différents niveaux, hebdomadairement, mensuellement ou trimestriellement. Les programmes de DEL peuvent demander une évaluation à mi parcours qui comportera une revue de la gestion, une étude de la consommation des ressources voire un audit financier. Une évaluation de processus peut recommander des changements dans les actions d'un programme, les groupes visés, la structure de gestion ou la stratégie de financement.

Les évaluations de résultats s'intéressent essentiellement à ce qui se serait passé pour les bénéficiaires du programme, de la tâche de DEL, si l'intervention n'avait pas eu lieu. Les évaluations de résultats cherchent surtout à mesurer la 'valeur ajoutée' d'une action ou d'un projet de DEL.

Une évaluation de résultats couvre si possible quatre paramètres clé. *D'abord* elle doit énumérer, comptabiliser les résultats. On le fait en étudiant ce qui est arrivé à la population visée et en quoi sa situation diffère de celle du point de départ. Énumérer les résultats c'est aussi indiquer si les objectifs du programme ont été atteints et si des résultats imprévus sont survenus. *Ensuite*, l'évaluation de résultats mesure l'efficacité du programme. On le fait en évaluant dans quelle mesure l'intervention s'est traduite par les changements observés dans la population visée. *Troisièmement*, l'évaluation de résultats évalue si les avantages du programme sont plus importants que ses coûts au moyen d'une analyse coûts/avantages. *Enfin*, une bonne évaluation des résultats doit évaluer les effets en déterminant s'il y eu une amélioration notable de la situation que la politique ou le programme était chargé de traiter.

L'évaluation de l'effet d'une stratégie de DEL implique de distinguer les résultats qui sont la conséquence directe de cette stratégie de ce qui résulte de facteurs extérieurs tels qu'une amélioration de l'économie nationale. Par exemple, le chômage peut avoir diminué de 10 % en un an après l'exécution d'une stratégie de DEL ; mais cette amélioration peut résulter en partie d'une augmentation du PIB national. L'une des méthodes possibles dans ce cas est de comparer les conclusions de l'évaluation de la stratégie de DEL avec les mêmes indicateurs décrivant la situation d'agglomérations différentes choisies au hasard et avec les moyennes régionale et nationale. Il est alors possible de déterminer la part de la modification des indicateurs qui est commune à

²² Bartik, T. (2002) 'Evaluating the Impacts on Local Economic Development Policies on Local Economic Outcomes: What Has Been Done et What is Doable?' Documents présenté à la Conférence LEED de l'OCDE, 20-21 novembre, Vienne Autriche <http://www.upjohninstitute.org/publications/wp/03-89.pdf>.

toutes les agglomérations et qui donc ne résulte pas de la stratégie de DEL. Ainsi l'évaluation des résultats peut-elle distinguer les influences extérieures des effets directs de la stratégie de DEL. C'est toutefois difficile dans la plupart des pays où il n'y a ni données ni fonds disponibles pour les recueillir. Néanmoins, il faut s'efforcer de faire un suivi et une évaluation au niveau des projets et de la stratégie.

La règle générale doit être d'élaborer des méthodes d'évaluation les plus rigoureuses possibles en tenant compte de l'importance de l'investissement et des aspects concrets liés aux ressources et à la capacité technique disponibles.

Pourquoi le suivi-évaluation (S-E) ?

- Un système de S-E bien conçu permet de répondre à la question « comment puis-je savoir que j'ai atteint mes objectifs ? »
- Il permet de justifier l'utilisation des ressources.
- Utilisé soigneusement à toutes les étapes du cycle d'un projet, le S-E permet de renforcer la conception et l'exécution de la stratégie et du projet.
- Il permet de développer la confiance des entreprises, des institutions financières et des investisseurs en communiquant ouvertement les résultats.
- L'apparition de bénéfices précoces permet de renforcer le sentiment d'appropriation et de tirer tôt les leçons de l'expérience, tandis que l'apparition de problèmes permet d'engager des correctifs avant que les coûts ne montent par trop.
- Un S-E bien conçu permet des corrections à mi-parcours.
- Un flux d'informations fiables venant du S-E pendant l'exécution permet aux responsables de suivre l'avancement et d'ajuster les opérations en tenant compte de l'expérience.
- Le S-E permet d'adapter les actions en tenant compte de l'évolution des besoins des entreprises, des secteurs et des sociétés visés.
- Il fournit d'importantes informations sur la façon d'utiliser des moyens restreints de façon plus efficiente, en orientant les investissements vers des programmes et actions qui ont le maximum d'effet sur la croissance de la productivité, de l'emploi ou de l'investissement.
- Il permet de faire des comparaisons entre les actions de DEL menées, de tirer les leçons de l'expérience et d'enregistrer ce qui apparaît comme des bonnes pratiques.
- Il permet de montrer aux clients, aux citoyens et aux investisseurs potentiels l'effet des actions de DEL en termes de réduction de la pauvreté, de croissance du PIB de la ville ou de création d'emplois.
- Il permet de justifier les demandes de crédits budgétaires pour renforcer les actions de DEL.

Tableau 5.3 : Synthèse des différences entre le Suivi et l'Évaluation

SYNTHESE DES DIFFERENCES ENTRE LE SUIVI ET L'EVALUATION		
	SUIVI	EVALUATION
Nature :	Le suivi est le recueil habituel d'informations sur tous les aspects d'un projet ou d'un programme. Il sert à informer les décisions d'exécution du projet.	L'évaluation implique un recul pour avoir une perspective approfondie sur les effets et l'impact obtenus. Il permet d'informer toutes les décisions.
Objectifs :	<ul style="list-style-type: none"> > Analyser la situation actuelle. > Identifier les problèmes et les solutions. > Voir les évolutions et les tendances. > Tenir le calendrier des actions. > Mesurer le progrès vers les objectifs intermédiaires et revoir l'action pour atteindre les objectifs ultimes. > Formuler les questions décisives. > Prendre les décisions concernant les moyens humains, financiers et matériels. 	<ul style="list-style-type: none"> > Déterminer a posteriori l'efficacité d'un projet ou d'un programme. > Déterminer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints. > Mesurer l'efficacité de l'action menée. > Tirer les leçons de l'expérience pour pouvoir améliorer les projets ou programmes similaires.
Moment :	Le suivi est continu (journalier, mensuel, annuel). Le suivi des actions doit être prévu dans le plan de travail du projet et faire partie de la routine de l'exécution du projet.	L'évaluation est faite périodiquement : <ul style="list-style-type: none"> > À mi-parcours de l'exécution > À l'achèvement du projet > Bien après l'achèvement du projet (3-8 ans)
Façon de faire :	Le suivi peut être effectué par le personnel et les participants au moyen de visites de terrain, de revues des prestations et d'un système d'information sur la gestion.	Le chef de projet, le personnel ou les participants peuvent faire des évaluations internes. Les évaluations externes sont réalisées par des consultants extérieurs, des agences ou des donateurs.
Raison d'être :	Le suivi fournit aux responsables les informations voulues pour étudier la situation actuelle du projet, déceler les problèmes et trouver des solutions, voir les évolutions et les tendances, veiller au respect du calendrier et mesurer les progrès vers les résultats attendus. Il donne l'occasion de prendre des décisions sur l'utilisation des moyens humains, financiers et matériels et de minimiser les coûts inutiles.	L'évaluation est le processus officiel pour documenter les résultats atteints par le projet dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> > avancement par rapport au plan de travail > établissement de systèmes > exécution des actions prévues > atteinte des buts > efficacité du projet > effets du projet > efficacité (rapport coût/efficacité)
Types d'informations utilisées :	Le suivi met l'accent sur les données chiffrées, mais recueille des données qualitatives pour donner le contexte de l'analyse quantitative.	L'évaluation met l'accent sur le qualitatif, mais utilise des indicateurs quantitatifs. L'analyse qualitative soutient l'évaluation quantitative.
Catégories d'informations utilisées :	Les données descriptives, analytiques et documentaires sont utilisées pour observer le « quoi » et comprendre le « pourquoi » des actions du projet.	Les données descriptives, analytiques et documentaires sont utilisées pour observer et enregistrer le « quoi » et comprendre le « pourquoi » des résultats atteints par le projet.

4^{ème} phase : Mettre en place le dispositif institutionnel voulu

En déterminant le dispositif institutionnel destiné à mesurer les progrès accomplis, il faut se centrer sur les personnes, les processus et les événements qui seront nécessaires pour mesurer ces

progrès au niveau tant de la stratégie d'ensemble que des divers projets et programmes. Pour décider le dispositif institutionnel, les questions essentielles sont les suivantes :

- Quelles sont les populations dont il faudra mesurer les progrès ?
- Quels types d'informations seront nécessaires pour mesurer ces progrès ?

Pour le processus, on doit réfléchir aux types d'outils d'évaluation nécessaires et aux documents qui devront être élaborés, tels que Rapports d'avancement, etc. (voir Tableau 5.4 pour des exemples).

Les retours d'information

Propositions pour la façon dont les résultats du S-E viendront alimenter le processus de décision :

Tableau 5.4 : Exemple d'événements pour mesurer l'avancement d'un projet

EXEMPLE D'ÉVÉNEMENTS POUR MESURER L'AVANCEMENT D'UN PROJET				
CYCLE ANNUEL D'ÉVÉNEMENTS				
ÉVÉNEMENTS	MOMENT	BUT	PRODUITS	PARTIES PRENANTES
Réunion annuelle de planification	Janvier	Définit le niveau des intrants, des sorties, les indicateurs, les activités	Plan de travail annuel. Plans individuels. Graphique Gantt du budget annuel (mis à jour) Accords de coopération	Personnel de gestion du projet, parties prenantes institutionnelles
Atelier trimestriel de S-E	Mai et octobre	Évaluation des progrès Comparaison prévu/réalisé. Suit les hypothèses	Mise à jour des plans d'exécution. Mise au point d'un plan d'amélioration de l'exécution	Personnel de gestion du projet
Évaluation à mi-parcours	Juin-juillet	Répond aux nouvelles chances Examine les indicateurs Viabilité des hypothèses	Rapport d'avancement corrigé Designs et Plans d'exécution	Personnel de gestion du projet, donateurs, partenaires
Réunion annuelle des parties prenantes	Décembre	Évalue l'effet. Revoit l'avancement dans la production des résultats. Vérifie des hypothèses	Évaluation des progrès vers les résultats. Rapport tirant les leçons de l'expérience	Personnel de gestion du projet, bénéficiaires, partenaires, clients

Nécessité d'objectifs clairs

On ne peut pas avoir un bon suivi-évaluation si le projet n'a pas été bien conçu, s'il ne comporte pas des indications claires sur des objectifs mesurables.

Les grands indicateurs d'exécution

Un ensemble de grands indicateurs d'exécution (ou de performance), clair et structuré, permet de mesurer les progrès accomplis. Les indicateurs d'exécution permettent de savoir si l'action réussit ou échoue. Ils disent comment on peut reconnaître la réussite du projet ou du programme. Ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Ce peut-être des nombres, des pourcentages, des taux d'évolution, etc. Les indicateurs qualitatifs sont plus difficiles à mesurer. Ils portent sur des aspects comme la qualité d'un résultat ou l'attitude de personnes à l'égard d'un nouveau service. Pour obtenir de type d'informations, il faut créer des mesures appropriées. En concevant un système de S-E, plusieurs types d'indicateurs sont nécessaires : *Indicateurs d'objectifs* mesurant les progrès d'une stratégie ou d'un projet vers ses objectifs, *Indicateurs de production* mesurant les progrès en termes de sorties du processus et *Indicateurs de consommation* mesurant les décaissements financiers, le temps de travail consacré au projet.

Les indicateurs doivent être :

- **SMARE** - Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Échéancés (assortis d'échéances)

Ils doivent également :

- **être valides** aux yeux des principaux acteurs participants au S-E (PME) et mesurer effectivement ce qu'ils sont supposés mesurer ;
- **être fiables**, conduisant aux mêmes conclusions quelque soit celui qui utilise la mesure ;
- **distinguer les sexes** (*là où c'est applicable*), car cette information est parfois décisive ;
- **être assez sensibles** pour mesurer des changements significatifs de la situation observée ;
- **être économiques**, sans englober des moyens en temps et argent démesurés par rapport à la valeur des informations apprises ;
- **être prêts rapidement**, en se basant sur des données pouvant être recueillies et analysées sans tarder ;
- **correspondre aux capacités/ressources locales**, sur le plan de la complexité, des efforts et des moyens par rapport ce que peuvent faire les partenaires du projet ;
- **s'appuyer sur ce qui existe**, sans 'réinventer la roue' en utilisant au mieux les statistiques existantes et, quand c'est possible, des indicateurs utilisés par d'autres projets.

Le recueil des données

Le type de recueil des données nécessaire dépend du choix des indicateurs. L'atteinte des objectifs du projet ou de la stratégie dépend de la façon dont les bénéficiaires du projet réagissent aux biens ou services fournis par le projet. Pour avoir des preuves de leur réactions et des avantages qu'ils en retirent il faut parfois faire des consultations et recueillir des données qui sont en dehors du champ de la gestion. Des indications montrant que les bénéficiaires ont accès aux services assurés par le projet, qu'il les utilisent et qu'ils en sont satisfaits donnent une première indication que le projet offre des services pertinents et que les objectifs directs ont des chances d'être atteints. Cependant, dans un projet, il est nécessaire de mesurer son avancée en termes de consommations internes (argent, semaines de personnels), de production (avancement de la rédaction d'un manuel, de la construction d'un bâtiment) et de processus (le projet est-il réalisé dans les délais prévus ?). Les indicateurs de consommation, de processus et de production sont pour la plupart générés dans le cadre de la gestion même du projet.

5^{ème} phase : Revoir la stratégie et le processus de planification

En quoi consiste la révision du processus de planification stratégique du DEL ?

Le suivi ne doit pas être pensé après-coup, engagé seulement à la fin du processus de planification stratégique. Il doit être présent à chaque étape du processus de planification. L'évaluation est faite de temps à autre, mais elle ne peut être réalisée que si une bonne information de suivi est recueillie en continu et donc disponible. L'évaluation peut amener une révision de la stratégie et des projets.

Suivi.-Évaluation à la 1^{ère} étape : l'organisation de l'effort

La 1^{ère} étape donne l'occasion de commencer à réfléchir au type de suivi-évaluation qui sera nécessaire pendant tout le cycle du projet, ce qui implique :

- une réflexion sur le type de mécanismes institutionnels durables nécessaires pour assurer le S-E de la stratégie, par exemple un Comité de surveillance de la stratégie.

- l'élaboration d'un plan de S-E comportant un système de comptes-rendus pendant toute la durée de la stratégie : Rapport annuel, Rapport d'avancement trimestriel, Assemblée annuelle, Communiqués de presse réguliers et Réunions bimensuelles.

La consultation des parties prenantes permet au système de S-E d'être participatif. Un S-E participatif (S-E P) offre beaucoup d'avantages s'ajoutant à ceux des systèmes traditionnels :

- amélioration de l'exécution des programmes de développement et réduction de la pauvreté ;
- renforcement de l'apprentissage local et des compétences et capacités de gestion ;
- amélioration de la collaboration entre grands acteurs du projet et de l'appropriation des projets ;
- meilleure viabilité puisqu'il sont mieux adaptés aux capacités et ressources locales ;
- meilleur rapport coût/efficacité car ils utilisent des méthodes moins onéreuses.

Le suivi-évaluation traditionnel est axé sur des méthodes et des systèmes choisis par des experts extérieurs. Le S-E P, lui, est fondé sur une négociation du contenu des méthodes et systèmes d'évaluation pour satisfaire les besoins de la population locale et des principaux utilisateurs des informations du S-E, tels que donateurs, municipalité et autorités nationales.

Dans le S-E P, l'évaluateur joue le rôle d'un animateur/formateur aidant les groupes à atteindre un consensus sur les grandes questions de S-E et à développer leur capacité à utiliser le S-E pour améliorer l'exécution des programmes. Naguère, les distinctions entre S-E et S-E P étaient moins tranchées. Le Tableau ci-dessous fait une comparaison entre ces deux démarches :

Tableau 5.5 : Évaluation conventionnelle et évaluation participative

EVALUATION CONVENTIONNELLE		EVALUATION PARTICIPATIVE
Pour-quoi	Responsabilité. Il s'agit habituellement de jugements sommaires sur le projet pour décider si l'on poursuit le financement.	Donne à la population locale le pouvoir de lancer, contrôler le projet et de décider des actions correctives.
Qui	Experts extérieurs.	Membres de la communauté, personnel du projet, animateur.
Quoi	Indicateurs de réussite prédéterminés. Surtout : coûts et production de résultats.	Les gens déterminent leurs indicateurs de réussite.
Comment	Centré sur l'objectivité scientifique. Les évaluateurs sont distancés des participants ; les procédures sont complexes et uniformes ; l'accès aux résultats est tardif et limité.	Autoévaluation ; méthodes simples adaptées à la culture locale ; communication ouverte, immédiate des résultats grâce à l'implication dans le processus d'évaluation.
Quand	À mi-parcours et à l'achèvement.	Toute évaluation vise à améliorer le programme ; fusion du suivi et de l'évaluation, d'où fréquentes petites évaluations.

Suivi-Évaluation à la 2^{ème} étape : l'évaluation de l'économie locale

L'évaluation de l'économie locale doit être vue comme une occasion de recueillir des informations sur la situation de départ de l'économie (description de l'économie avant l'exécution de la stratégie de DEL) de façon à suivre et mesurer l'effet des stratégies de DEL à mesure de leur exécution.

Suivi-Évaluation à la 3^{ème} étape : l'élaboration de la stratégie

L'élaboration de la stratégie comporte le choix des grands indicateurs d'exécution au moyen desquels les progrès vers les objectifs seront mesurés. L'équipe doit également formuler un plan, dans le cadre de la méthodologie de recueil des données, pour mesurer les progrès accomplis vers les grands indicateurs d'exécution. La phase d'élaboration de la stratégie est également le bon moment pour déterminer qui sera le responsable du suivi de l'exécution de la stratégie. Dans la phase d'exécution de la stratégie, l'équipe de suivi-évaluation doit élaborer un plan de S-E indiquant :

- comment elle recueillera les données pour le suivi des grands indicateurs d'exécution ;
- comment elle recueillera les données pour suivre l'avancement de chaque projet ;
- les événements et mécanismes prévus pour rendre compte de l'avancement afin d'assurer une responsabilité permanente vis-à-vis de toutes les parties prenantes quant aux progrès réalisés.

Suivi-Évaluation à la 4^{ème} étape : l'exécution de la stratégie

À cette étape, il faut mettre en place le dispositif institutionnel du suivi de l'exécution de la stratégie.

Suivi-Évaluation à la 5^{ème} étape : la révision de la stratégie

La révision de la stratégie est l'évaluation de sa pertinence et de son exécution et, si nécessaire sa modification.

RESSOURCES

Glossaire de termes du Développement économique local (DEL)

En tant que discipline, le DEL a progressivement créé son langage, sa terminologie. Des mots ou expressions comme *développement de capacité*, *autonomisation*, *développement indigène* et *capital social* sont couramment utilisés par divers acteurs travaillant dans le champ du DEL. Cependant, nombre de termes associés au développement économique local nécessitent interprétation, compréhension, voire négociation quand on les utilise dans différents contextes institutionnels. Certains de ces termes peuvent ne pas être universellement compris. La liste suivante fournit donc un éclairage sur un certain nombre de mots et d'acronymes parmi les plus couramment utilisés.

Adaptation 'par le haut' (les anglo-saxons parlent de techniques *high road*) : stratégie face à la mondialisation cherchant à utiliser ses ressources de façon plus efficiente et à investir dans les processus et l'innovation technologique et à élever le niveau de qualification de la population active. Celle-ci est vue comme un atout décisif et le renforcement de ses qualifications comme un investissement crucial ciblé. Cette stratégie suppose la mobilisation et l'élévation des ressources locales et la maximisation des forces et des avantages locaux pour compenser des niveaux de salaires relativement élevés.

Adaptation 'par le bas' (les anglo-saxons parlent de techniques *low road*) : stratégie face à la mondialisation, inverse de la précédente, visant à promouvoir la position économique d'une zone en termes de faibles coûts de production, notamment de bas salaires. Cette stratégie n'est pas viable à long terme.

Chaîne logistique : ensemble de produits et activités essentiels à la production d'un bien ou d'un service. Pour produire du poisson congelé, par exemple, les éléments de la chaîne logistique sont la pêche des poissons, la manutention, le traitement, la congélation, l'emballage, le stockage et la distribution. Tous ces éléments constituent la chaîne logistique. Les stratégies globales de DEL d'une zone tentent de capter dans la zone la plus grande partie possible du segment supérieur de la chaîne de valeur. Dans le cas de la transformation du poisson, l'emballage, le stockage et la distribution sont des activités à forte valeur ajoutée et sont donc considérées comme le segment supérieur de la chaîne de valeur.

Complémentarité (principe de) : ce principe veut que les financements venant d'autres sources viennent compléter et non remplacer ceux apportés par les autorités communales et nationales : les fonds additionnels ou complémentaires accordés à un projet ne doivent pas se substituer aux financements existants, mais être utilisés pour des projets ou actions complémentaires.

Entreprises autochtones : les entreprises locales, habituellement celles qui ont été créées et se sont développées sur place. On utilise également cette expression pour désigner toutes les entreprises d'une zone donnée qu'elles en soient originaires ou non de celle-ci.

Formation à la création d'entreprise : programmes proposant un enseignement et des conseils sur les aspects fondamentaux de l'entreprise (tels que comptabilité et marketing) pour améliorer les chances de réussite des jeunes entreprises.

Forum économique local : mécanisme de coordination mis en place pour rationaliser et améliorer la prestation des services économiques locaux.

Friche industrielle désigne un site qui avait été aménagé et utilisé, est momentanément à l'abandon et est éventuellement pollué. Les stratégies de développement économique durable en-

couragent la réutilisation productive de tels sites, même si cela revient plus cher que l'aménagement de sites vierges pour y construire de nouveaux bâtiments.

Guichet unique : bureau d'accueil pour les chefs d'entreprises à la recherche de conseils ou d'une aide pour la création ou le développement de leur entreprise. Parfois un tel 'guichet unique' est chargé de l'immatriculation des nouvelles entreprises et de l'octroi des autorisations ou permis nécessaires à la création, l'exploitation ou l'extension des entreprises. Ils facilitent la vie des entreprises et donc améliorent leur environnement local en réduisant le nombre d'administrations et de bureaux distincts qu'il faut démarcher pour obtenir conseils, autorisations ou permis. Ils font gagner du temps à l'administration et aux chefs d'entreprise et donc permettent des gains de productivité.

Incubateur ou pépinière d'entreprise : c'est un outil de développement économique constitué de locaux accueillant des créateurs ou de jeunes entreprises dans le but d'aider à la création et au développement de nouvelles entreprises dans une agglomération. Un incubateur aide de jeunes entreprises en leur fournissant divers services : assistance à l'élaboration du plan d'affaires et du plan marketing, conseil en gestion, aide à l'obtention de capitaux et à l'accès à des services spécialisés. Il offre, de plus, une domiciliation momentanée dans des bureaux modulables et équipés et disposant de services de secrétariat communs.

Indicateurs : mesures représentatives de l'évolution des réalités multidimensionnelles du DEL. Les indicateurs servent à déterminer les problèmes à résoudre par la politique menée et à informer ceux qui la décident. Ils doivent servir de base pour le débat sur la politique et la planification.

Infrastructures physiques : il s'agit de tous les actifs physiques qui contribuent à l'économie d'une ville : réseaux de transport (routes, voies ferrées, port, aéroport), immeubles industriels et commerciaux, réseaux d'eau, d'assainissement, d'électricité, de télécoms, etc. Par opposition, voir 'infrastructures institutionnelles' ci-après.

Infrastructures institutionnelles : par opposition aux infrastructures physiques, il s'agit des facteurs incorporels et humains du DEL tels que l'offre d'enseignement et de formation, les équipements favorisant la qualité de vie (parcs et équipements de loisirs, bibliothèques), activités concourant à l'offre de logement, services aux entreprises, services financiers, réseaux d'entreprises, etc.

Investissement direct étranger (IDE) : l'IDE est l'investissement qui est attiré de l'étranger. Il peut s'agir de l'implantation d'une nouvelle usine (construction de bâtiments neufs sur un site vierge) ou d'un investissement de portefeuille (rachat d'une entreprise existante). La notion 'd'investissement extérieur' est plus large : les formes sont similaires (usines nouvelles ou investissement de portefeuille), mais l'investissement vient soit de l'étranger soit d'une autre région du pays.

Investissement mobile (dans l'industrie ou les services) : investissement pour créer un nouvel établissement lorsque l'entreprise dispose d'un large choix géographique pour le lieu de son implantation. Du fait de ses possibilités de choix, l'entreprise a une position très forte dans ses négociations avec toute collectivité locale candidate à l'accueil du nouvel établissement.

Marché du travail/de l'emploi (informations sur) : ensemble des données disponibles sur un marché du travail particulier, notamment statistiques sur l'emploi et le chômage, statistiques professionnelles et données sur la durée hebdomadaire du travail et les salaires.

Nouvelle implantation : il s'agit d'une usine ou d'un immeuble de bureau construit sur un terrain vierge jusqu'ici. Qui dit 'nouvelle implantation', dit aménagement et construction en fonction des besoins de l'investisseur par opposition à la réutilisation de locaux anciens.

Parties prenantes : personnes et groupes ayant un intérêt dans les questions en jeu. Elles représentent normalement leurs propres intérêts en tant que parties prenantes.

PME : Petites et Moyennes Entreprises. Il n'y a pas de délimitation définitive entre les petites et les moyennes entreprises. En général, une petite entreprise emploie entre 5 et 20 salariés et une moyenne entre 20 et 200. Au-dessous de 5 salariés, les entreprises sont habituellement appelées microentreprises, mais il n'y a pas de définitions officielles.

Pôle de croissance : c'est un lieu où l'on oriente délibérément le développement industriel ou commercial ; on peut le créer pour réduire la pression de la croissance s'exerçant ailleurs dans l'agglomération ou pour redistribuer géographiquement la croissance.

Promotion de filières : une filière d'activité (ou 'grappe') est un groupe d'entreprises et d'institutions liées entre elles dans une zone ou une région. Les entreprises sont liées les unes aux autres de plusieurs façons : certaines sont les fournisseurs d'autres ; certaines sont des acheteurs des produits ou services d'autres ; certaines partagent de la main d'œuvre ou des ressources. Le facteur décisif d'une filière, c'est que les entreprises sont liées économiquement. Elles peuvent collaborer, se faire concurrence et, dans une certaine mesure, dépendre les unes des autres. Normalement, une filière développe des synergies.

Secteur informel : ensemble des activités économiques qui ne font pas partie du secteur officiel et ne sont donc pas enregistrées (en langage courant, on parle d'économie 'souterraine' et de 'travail au noir').

Services de développement à l'export : programmes d'assistance à l'exportation pour aider les entreprises à diversifier leur clientèle, étendre leur activité et améliorer leur rentabilité. Les services offerts à une entreprise dans ce cadre sont les suivants : évaluation de la capacité à exporter ; recherche de marchés ; offre d'informations (sur l'export, la réglementation des échanges, les transports, etc.) ; recherche de prospects à l'étranger et participation à des expositions et foires commerciales ou à des voyages de promotion.

Soutien à la création d'entreprises : comprend tout un éventail de services proposés aux personnes créant une entreprise pour la première fois : formation, conseil, mise en réseau avec d'entreprises, guidage par un aîné et assistance financière. Dans ce dernier domaine, subventions, prêts et bonification des taux d'intérêt sont des méthodes traditionnelles. Aujourd'hui, on tend à chercher à attirer des investissements privés, au lieu d'utiliser des fonds publics.

Stratégie de continuation : Il s'agit de dispositions prises pour la poursuite de projets arrivés à leur terme, lorsque cessent les financements prévus initialement. Parfois, on parle de stratégie de **sortie** ou de **plan de relève**. Cette relève ou sortie doit être prévue dès le départ pour tout projet qui continuera à avoir besoin de financements ou de ressources après la période initiale de création du projet.

Stratégie de rétention des entreprises : efforts systématiques pour que les sociétés locales soient satisfaites là où elles sont et demeurent dans l'agglomération. Une telle stratégie consiste à aider ces entreprises à faire face à l'évolution de la situation économique, à se lancer sur de nouveaux marchés, voire à les aider à résoudre des problèmes internes.

Lectures essentielles

Cadre conceptuel du DEL

Banque mondiale (2000). *Cities in Transition: World Bank Urban and Local Government Strategy*. La Banque mondiale a publié ce document exposant sa stratégie pour orienter son assistance vers l'atteinte des objectifs de réduction de la pauvreté, de promotion d'une croissance à large base, de protection de l'environnement et de soutien à l'efficacité des institutions. Atteindre ces objectifs nécessite de travailler en étroite relation avec les collectivités locales qui portent les plus grandes responsabilités pour la prestation des services ayant un effet direct sur la vie quotidienne des gens, en partenariat avec l'État et les populations elles-mêmes. En plus des secteurs fondamentaux du développement urbain, le programme urbain mondial porte également sur diverses questions comme le développement économique local, l'accès au marché des capitaux, la réforme des marchés immobiliers, l'héritage culturel urbain, l'atténuation des catastrophes et la sécurité publique. http://www.worldbank.org/html/fpd/urban/publicat/cities_in_transition_full.pdf

Bingham, Richard D. et Robert Mier, Eds. (1993). *Theories of Local Economic Development: Perspectives From Across the Disciplines*. Sage Publications, CA.

Blair, John P. (1996). *Local Economic Development: Analysis and Practice*. Sage Publications, Inc.

Canzanelli, Giancarlo. (2001). *Overview et Lessons Learnt on Local Economic Development, Human Development and Decent Work*. BIT, Document de travail Universitas. <http://www.ilo.org/public/english/universitas/publi.htm>.

Clarke, S.E. et Gaile, G.L. (1992). *The Next Wave; Postfederal Local Economic Development Strategies*. Economic Development Quarterly. Vol. 6 N° 2. pp. 87-198, Sage Publications, CA.

Council for Urban Economic Development. Février (2000). *Local Economic Development in the CEE/NIS Région*. Panorma, Projet de texte rédigé pour l'USAID.

Council for Urban Economic Development. Janvier (1996). *What Is Economic Development?: A Primer*.

Commission européenne. (1997). *Vers un programme urbain dans l'Union européenne. 'Orientations pour l'avenir'*. pp. 13-17. Communication de la Commission européenne COM (97)1997, Juin, Brussels http://europa.eu.int/comm/urban/documents/d004_en.pdf.

Harris, N., L. Bulbul, K. Mainuddin, X. Meng, S. Haguib, S. Srinivas. Mars (2000). *Garment-Making and Urbanisation: An Introductory Study of Four Cases*. Document de travail, Série N° 6. Service du développement urbain. Banque mondiale. <http://www.worldbank.org/urban/publicat/uwp6.pdf>.

Iannone, D. (1997). *Introduction to Economic Development: A Training Course for Economic Development Professionals*, Washington, D.C. : National Council for Economic Development.

Kane, J. et Shinka M. (1994). *Rethinking State Development Policies and Programs*. Washington DC. Association nationale des gouverneurs. Cet article décrit l'évolution du Développement économique local.

Lyons, T. et Hamlin, R. (1990) *Creating an Economic Development Action Plan: A Guide for Development Professionals*. Praeger Publishing.

Mier R et Bingham R. (1993). *Metaphors of Local Economic Development in Theories of Local Economic Development: Perspectives from Across the Disciplines*. pp. 284-304. Sage Publications, CA.

OCDE. (1998). *Stopper le déclin des zones urbaines*. L'Observateur de l'OCDE N° 210, février/mars. L'OCDE a publié un court document informatif sur les insuffisances des politiques urbaines des pays de l'OCDE et sur la façon dont, ces deux dernières décennies, elles ont évolué vers une démarche multisectorielle plus intégrée qui a deux grandes caractéristiques : d'abord elles reconnaissent explicitement les interrelations entre les facteurs socioéconomiques affectant les zones urbaines ; ensuite elles mettent l'accent sur le développement endogène et sur la création d'opportunités dans les quartiers défavorisés' <http://www.oecd.org/publications/observer/210/005-016a.pdf>.

OCDE. *Économies locales et mondialisation*. LEED Notebook, N° 20. Bon pour les études de cas présentées, ce document contient des informations intéressantes sur le développement de capacité local. <http://www.oecd.org/tds/bis/leed.htm>.

Rôle des Agences de Développement économique local

BIT. (1995). *Lessons from the LEDA Programme*. Local et Régional Développement Planning. London.

Humphreys, Eileen. (1996). *LEDA Pilot Actions : Synthesis Report*. Local and Regional Development Planning. London.

Financement du DEL

Bartik, T. (1995). *Economic Development Incentive Wars*. Employment Research, Printemps 1995. W.E. Upjohn Institute for Employment Research. Ce court papier et les références qu'il donne constitue une bonne base pour suivre et évaluer des incitations financières. http://www.upjohninst.org/publications/nouveausletter/tjb_595.pdf

Darche, Benjamin. (1997). *Financing Mechanisms at the Subnational Level in Emerging Markets : Borrowings and Privatizations/Concessions*. Infrastructure Note FM9. Service du Développement urbain, Banque mondiale. <http://www.worldbank.org/urban/publicat/rd-fm9.htm>

Dillinger, William. (1995). *Urban Property Tax Reform : Guidelines and Recommendations*. Programme de gestion urbaine. Document de discussion N° 1. Banque mondiale.

El Daher, Samir. (2001). *The Building Blocks of a Sound Local Government Finance System*. Infrastructure Note FM8-e. Service du Développement urbain. Banque mondiale. <http://www.worldbank.org/urban/publicat/fm8e.pdf>

El Daher, Samir. (2000). *Specialized Financial Intermediaries for Local Governments: A Market-based Tool for Local Infrastructure Finance*. Infrastructure Note FM8-d. Service du Développement urbain, Banque mondiale. <http://www.worldbank.org/urban/publicat/fm8d.pdf>

Worley International Ltd. (2000). *Strategic Municipal Asset Management*. Urban and Local Government Background Série N° 5. Service du Développement urbain. Banque mondiale <http://www.worldbank.org/urban/publicat/001-1069.pdf>

Revue de la stratégie (Suivi et Évaluation)

Bartik, T. (2002). *Evaluating the Impact of Local Economic Development Policies on Local Economic Outcomes : What has been done et what is doable ?* Upjohn Institute Document de travail des services N° 03-89. <http://www.upjohninstitute.org/publications/wp/03-89.pdf>

Beauregard, Robert A. (1999). *The Local Employment Fulcrum : Evaluating Local Economic Performance*. Economic Development Quarterly, Vol. 13, N° 1. Février 1999. pp. 23-28. Sage Publications, CA.

Economic Development Quarterly. février (1999). Pour ceux qui recherchent une compréhension plus approfondie des questions actuelles de suivi-évaluation du développement économique local urbain, il existe une série d'articles intéressants dans cette publication.

Erickcek, G. (1996). *Developing Community Economic Outcomes Measures*. Employment Research, Mars 1996. W.E. Upjohn Institute for Employment Research. L'Upjohn Institute s'intéresse particulièrement aux questions de suivi-évaluation du DEL. Cet article examine la mesure des résultats et la façon dont elles peuvent être utilisées. http://www.upjohninst.org/publications/nouveausletter/gae_f96.pdf

Iannone, D. (1999). *'An Evaluation of the Costs, Benefits and Overall Impacts of the State of Ohio's Local Economic Development Programs'*. Établi par le Urban Centre, Maxine Goodman Levine College of Urban Affairs, Cleveland State University, pour le Comité économique consultatif de l'État de l'Ohio. Cette étude présente l'une des évaluations les plus complètes des programmes de développement économique local jamais publiées. Elle sera donc très utile à tous ceux qui cherchent à élaborer des politiques et des programmes nationaux ou locaux de développement économique. On y fait souvent référence dans le présent rapport. Bien entendu, le contenu de ce rapport ne reflète pas nécessairement les opinions de l'État de l'Ohio ni un consensus du Comité économique consultatif sur le développement économique local.

<http://www.state.oh.us/obm/media/articles/economiquetudy.asp>

Jenkins, N. et M. Bennett. (1999). *'Toward an Empowerment Zone Evaluation'*. Economic Development Quarterly. Vol. 13 No. 1. Sage Publications, CA. Article intéressant sur l'élaboration de méthodes d'évaluation pour des zones d'autonomisation aux États-Unis, une sorte de stratégie de 'troisième vague'.

Reese, Laura A et David Fasensfest. (1999). Key Perspectives on Local Development Policy Evaluation. Economic Development Quarterly, Vol. 13 No. 1 février. 3-7 Sage Publications.

www.oecd.org/tds/bis/friches.htm

Améliorer le climat local de l'investissement pour les entreprises

Stanchev, K. et Yonkova, A., Eds. *Legal and Regulatory Reform : Impacts on Private Sector Growth*. Institute for Market Economics, Sofia. http://www.ime-bg.org/pdf_docs/papers/lrr.pdf

Favoriser la croissance des entreprises locales

Arzeni, Sergio and Jean-Pierre Pelligrin. (1997). *Entrepreneurship and Local Development*. L'Observateur de l'OCDE, N° 204 Févr./mars 1997. Cet article rend compte aussi, de façon excellente, des réseaux de filière pour les PME.

Bradshaw, Ted et Edward Blakely. (1999). *What are 'Third Wave' State Local Economic Development Efforts ? From Incentives to Industrial Policy*. Economic Development Quarterly, Vol. 13, No. 3. Août 1999. pp. 229-244. Sage Publications, CA. Cet article présente une analyse du déplacement de l'axe des politiques et des pratiques de développement économique local.

Ernst & Young. (1999). *Évaluation thématique des effets des fonds structurels sur les PME*. Commission européenne (DGXVI). Ce rapport détaille l'évaluation des mesures de soutien aux PME. Il comprend une recherche méthodologique approfondie et des études de cas ; une lecture longue mais utile. Le rapport met par ailleurs en lumière les bonnes pratiques.

http://www.inforegio.org/wbdoc/docgener/evaluation/pdf/eval_sme.pdf

Favoriser la création d'entreprises

Chappell, David S. et Hugh Sherman. (1998). *Methodological Challenges in Evaluating Business Incubator Outcomes*. Economic Development Quarterly. Vol. 12, N° 4. Novembre 1998. pp. 313-321. Sage Publications, CA.

Développement sectoriel (et de filière)

Buss, Terry F. (1999). *The Case Against Targeted Industry Strategies*. Economic Development Quarterly. Vol. 13, N° 4. Novembre 1999. pp. 339-356. Sage Publications, CA. Souligne certains points intéressants : 'Le ciblage est de la planification centrale et de la politique industrielle locale couvertes de différentes étiquettes : planification stratégique, politique de la concurrence, rétention/attraction et autres.' Cet article vaut la peine d'être lu au moins pour améliorer les techniques de DEL. www.weda.org/notes

Economic Development Administration. (1997). *Cluster Based Economic Development: A key to Regional Competitiveness*. Rédigé par Information Design Associates avec ICF Kaiser International. C'est un excellent résumé de 4 pages. http://www.doc.gov/eda/pdf/IG3_5_cluster.pdf

OCDE. (1997). *Nouvelles orientations pour la politique industrielle*. Policy Brief N° 3. Cet article donne un panorama des réponses de la politique industrielle à la modification du climat économique. Il propose aussi d'excellentes recommandations de lectures et donne des détails sur les recherches de l'OCDE en la matière.

Roelandt, T. et den Hertog, P., Ed. (1998). *Cluster Analysis and Cluster Based Policy in OCDE Countries : Various Approaches, Early Results et Policy Implications*. Projet de rapport de synthèse sur la Phase 1, Groupe de travail de l'OCDE sur les filières industrielles. OCDE.

Stratégies de réhabilitation ou visant des zones spécifiques

Department of the Environnement, Transport and the Regions. (1998). *Urban Development Corporations : Performance and Good Practice*. Regeneration Research Summary 17.

http://www.odpm.gov.uk/stellent/groups/odpm_urbanpolicy/documents/pdf/odpm_urbpol_pdf_608119.pdf

OCDE. (1999). *Les friches urbaines*, Service du Développement territorial de l'OCDE.

Commission européenne. (1999). *Développement urbain durable dans l'Union européenne : Cadre pour l'action*. Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social et au Comité des Régions. COM (98)605. La Commission plaide pour une démarche basée sur des zones, pour la réhabilitation des zones urbaines à l'abandon, dans le cadre des Fonds structurels, intégrant les aspects économiques, sociaux, culturels, environnementaux, ainsi que les aspects relatifs aux transports et à la sécurité.

Intégration des populations à bas revenu ou difficiles à employer

Alcock, P, G Craig, P Lawless, S Pearson et D Robinson. (1998) *Inclusive Regeneration: Local Authorities' Corporate Strategies for Tackling Disadvantage*. The Center for Regional Economic and Social Research, Sheffield Hallam University et The Policy Studies Research Center, University of Lincolnshire and Humberside. <http://www.shu.ac.uk/cresr/index.html>

Campbell, Mike avec Ian Sanderson et Fiona Walton. Novembre (1998). *Local Responses to Long Term Unemployment*. Joseph Rowntree Foundation. YPS York. <http://www.jrf.org.uk/knowledge/findings/socialpolicy/sprn28.asp>

Campbell, Mike. (1997). *The Third System, Employment and Local Development: Volume 1, Rapport de synthèse*, Policy Recherche Institute, Leeds Metropolitan University for the EU http://europa.eu.int/comm/l'emploi_social/empl&esf/3syst/vol1_en.pdf. Ce « troisième système » (appelé parfois en France le tiers secteur) réfère à une série d'organisations qui n'appartiennent ni au secteur public, ni au secteur privé traditionnels, qui comporte les coopératives, les mutuelles, les associations, les fondations, les œuvres de bienfaisance, les organisations de volontaires et les associations sans but lucratif.

Campbell, M. et Hutchinson, J. (1998), *Working in Partenariat : Lessons from the Literature*, Policy Recherche Institute, Leeds Metropolitan University, Research Report 63, Department for Education and Employment (Juin), Sheffield, England.

Lorthiois, J. (1996), *Le Diagnostic local des ressources : Aide à la décision*, ASDIC, Lusigny sur Ouche et. Éditions W, Mâcon.

LEDA (1991), *Orientations for Local Employment Development Strategies : Rural Areas*, Local and Regional Development Planning, Londres, GB.

OCDE. (1998). *Gestion locale pour une politique de l'emploi plus efficace*. OCDE, Paris.

Siegel, B. et P. Kwass. Novembre (1995). *Jobs and the Urban Poor. Publicly Initiated Sectoral Strategies*. Mt. Auburn Associates Inc., Somerville, MA.

Études de cas

Panorama international

Canzanelli, Giancarlo et Giordano Dichter. (2001). *Local Economic Development, Human Development and Decent Work*. BIT/Universitas, Document de travail qui entend fournir un panorama des 'meilleures pratiques' de DEL de certaines organisations internationales et certains pays.

<http://www.ilo.org/public/english/universitas/publi.htm>

Afrique

DPLG. *Local Government and Economic Development: A Guide for Municipalities in South Africa*. Cet opuscule a été rédigé par le ministère des collectivités provinciales et locales d'Afrique du Sud. Il vise à exposer en détail le contexte et les méthodes pouvant être utilisées pour le développement économique local en Afrique du Sud.

<http://www.dplg.gov.za/Documents/AnnualReport/led/ledindex.htm>

Europe

Bennett, R.J. et G. Krebs. (1991). *Local Economic Development: Public-Private Partnership Initiative in Britain et Germany*. Belhaven, Londres.

OCDE. (1999). *Les meilleures pratiques en matière de développement économique local*, OCDE.

<http://www.oecd.org/tds/docsword/bestpratiquesLEED.doc>

Pizzinato, Antonio. (1997). *Industrial Restructuring and Local Development - The Case of Sesto San Giovanni*. OCDE. LEED Notebook, N° 24. Cet article donne également un aperçu intéressant des tendances dans la pratique du développement économique local dans les zones connaissant un déclin industriel. <http://www.oecd.org/tds/bis/leed.htm>

Tavistock Institute et ECOTEC Recherche et Consulting Ltd. février (1999). *The Thematic Evaluation of the Partnership Principle*. Cette évaluation du principe de partenariat est la première grande évaluation thématique de ce principe directeur des Fonds structurels de l'UE. L'étude visant à montrer les effets des partenariats aux différentes étapes du cycle de la politique et indiquer les zones où il y a lieu d'apporter des améliorations. L'étude est basée sur 54 études de cas pris dans l'ensemble de l'Union et réalisées par des équipes d'experts nationaux conformément à une méthodologie courante. http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/evaluation/rathe_en.htm

Wong, Celia. (1998). *Determining Factors for Local Economic Development: The Perception of Practitioners in the North West and Eastern Regions of the UK*. Études régionales. Vol.32.8. pp 707-720. Cet article donne de nombreuses références à des recherches sur le DEL et le DEL plus sophistiqué.

Économies en transition

OCDE. (1996). *Transition au niveau local : la République tchèque, la Hongrie, la Pologne et la République slovaque*, Paris.

International City/Council Management Association (2002). *Community Based Economic Development Guidebook*. Projet pour le Kazakhstan soutenu par l'Agence pour le développement international des États-Unis. Ce document vise à aider des communautés à élaborer des plans stratégiques et à poser les bases d'un programme de développement économique.

Amérique latine

CEPAL. (2002). *Desarrollo Economico Local y Descentralización en America Latina : analisis comparativo*. Avec le soutien de GTZ, ce projet analyse les possibilités offertes par un nombre croissant d'institutions décentralisées en Amérique latine pour aider les collectivités locales à promouvoir leur développement économique. www.cepal.org

Amérique du Nord

Bartik, T. January (2002). *Local Economic Development Policies*. Upjohn Institute, Document de travail des services N°.3-91. <http://www.upjohninstitute.org/publications/wp/03-91.pdf>

Liens avec des organisations extérieures

Cette partie propose des liens avec les sites d'organisations publiques, non gouvernementales et associatives impliquées dans des actions ou des recherches de DEL. Cette liste n'est pas et ne saurait être une liste exhaustive des institutions impliquées dans le développement économique local. Des liens actifs avec les organisations listées ci-après figurent sur le site de la Banque mondiale : http://www.worldbank.org/urban/led/8_links.html

Association of Cambodian Local Economic Development Agencies, Cambodge

<http://gdrc.org/icm/country/acleda.html>

L'Association des Agences cambodgiennes de développement économique local (ACLEDA) est une organisation cambodgienne non gouvernementale, indépendante, qui promeut un éventail de programmes et d'actions de DEL dans ses bureaux provinciaux ou de district. L'ACLEDA soutient une formation à la création d'entreprise et à la gestion des PME, la création des banques de quartier et de village, la prestation de conseils techniques et l'offre de crédit aux entreprises de taille moyenne.

Fondation Bertelsmann

<http://www.bertelsmann-stiftung.de/>

La Fondation Bertelsmann est une fondation politiquement indépendante guidée par le principe que les entreprises privées peuvent conduire à une société plus humaine et plus durable. Elle lance des projets dans divers domaines, tels que [Economic and Social Affairs](#), [International Relations](#), Éducation, Santé et Culture. De 1999 à 2004, la Fondation Bertelsmann et la [Banque mondiale](#) ont soutenu ensemble l'action [Cities of Change](#), qui propose à des villes d'Europe centrale et orientale une plate-forme pour élaborer de nouveaux concepts de gestion pour leur administration locale. Les villes participantes ont élaboré des stratégies dans les domaines du Développement économique local ou de la Politique d'environnement et du ramassage des ordures.

Centre for Local Economic Strategies

<http://www.cles.org.uk/>

Le Centre for Local Economic Strategies (CLES) est un groupe de réflexion indépendant et un réseau auquel adhèrent des organisations engagées dans le développement économique local, des actions de réhabilitation et la gouvernance locale. Le CLES combine l'élaboration de politiques de DEL ([Policy Development](#)) et un service d'information ([Information and Briefing Service](#)).

Cities Alliance

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

Cities Alliance a été créée pour susciter de nouveaux outils, des méthodes concrètes et un échange de connaissances pour promouvoir le développement économique local et agir directement contre la pauvreté urbaine. Ses activités soutiennent l'exécution du Programme Habitat. C'est une alliance mondiale de villes et de partenaires du développement engagés à améliorer les conditions de vie des pauvres des villes.

Corporation for Enterprise Development

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

La Corporation for Enterprise Development (CFED) promeut des stratégies de Développement des atouts ([Asset-Building](#)) et des opportunités économiques surtout pour les populations à bas revenus et défavorisées et cherche à réunir pratique communautaire, politique publique et marchés privés de façon nouvelle et innovante. Son site Web contient de nombreuses informations sur le développement économique des populations et des ressources sur le développement des entreprises ([Entreprise Development](#)), les atouts individuels ([Individual Assets](#)) et les économies durables ([Sustainable Economies](#)).

Ministère du logement et du développement urbain (HUD), Etats-Unis

<http://www.hud.gov/>

Sa mission est d'autonomiser les communautés en leur donnant des ressources pour mener des actions en faveur de leur développement notamment économique. Le bureau du développement économique du ministère ([Office of Economic Development](#)) travaille en collaboration avec les collectivités locales, des associations sans but lucratif et le secteur privé pour obtenir des synergies. Le site Web du HUD offre des informations sur une gamme de [Programmes](#) notamment sur l'initiative Développement économique des friches industrielles ([Brownfields Economic Development Initiative](#)) et des publications sur ces sujets ([Economic Development Publications](#)).

Ministère des collectivités locales, Afrique du Sud

<http://www.dplg.gov.za/>

Le *South African Department of Local Government* est un ministère du gouvernement sud-africain qui promeut le développement durable et soutient les collectivités provinciales et locales. Son site Web offre une gamme de ressources notamment sur le [DEL](#) et un [Manuel de DEL](#) du Ministère des Collectivités locales et propose une évaluation des stratégies de réhabilitation ([Evaluation of Regeneration Strategies](#)).

Ministère du développement international, Royaume-Uni

<http://www.dfid.gov.uk/>

Le *Department for International Development* (DFID) est le ministère britannique chargé de promouvoir le développement et la réduction de la pauvreté. Son site Web présente ses Objectifs de Développement international et les questions de Commerce international ainsi que le second

Livre blanc du Gouvernement britannique sur le Développement international intitulé [Eliminating World Poverty: Making Globalisation Work for the Poor](#)".

Administration du développement économique (EDA), Etats-Unis

<http://www.doc.gov/eda>

En tant qu'administration fédérale américaine, l'EDA offre des subventions pour le développement d'infrastructures, le développement de capacité local et le développement des entreprises afin d'améliorer les conditions de vie des populations défavorisées et de réduire les poches de chômage et de sous-emploi persistantes. Son site Web offre une série de ressources de DEL dont des rapports sur des recherches ([Research Reports](#)) financées par l'EDA et relatives au développement économique, de l'[Information](#) sur la pratique du développement économique, une boîte à outils ([Tools of the Trade](#)), des informations sur ce qu'est la planification du développement économique et des exemples de planification ([Planning Examples](#)).

Association canadienne de développement économique (ACDE)

<http://www.edac.ca/>

L'ACDE est organisation professionnelle nationale ouverte aux praticiens du développement économique national et local. Elle propose des séminaires de formation, un réseau national pour échanger sur les techniques, les stratégies, les études de cas et les opportunités de mise en réseau au niveau fédéral, provincial et international. Son site Web offre une large gamme de ressources notamment des informations sur les meilleures pratiques de DEL ([LED Best Practices](#)), le développement professionnel ([Professional Développement](#)) et des lettres d'information [Newsletters](#).

Agence pour la protection de l'environnement (EPA), Etats-Unis

<http://www.epa.gov/>

Conduisant les efforts américains relatifs aux connaissances, aux recherches, à l'éducation et à l'évaluation en matière d'environnement, cette Agence élabore et fait respecter des réglementations qui appliquent les lois sur la protection de l'environnement adoptées par le Congrès. Elle est chargée de rechercher et établir des normes nationales pour divers programmes environnementaux et délègue aux États fédérés et aux tribus la responsabilité de délivrer les permis et de veiller au respect des normes édictées. Son site Web offre une page d'information économique ([Economiques Topic Page](#)) avec des liens aux informations sur la revitalisation économique ([Economic Revitalization](#)) et à la réhabilitation des friches industrielles ([Brownfield Redevelopment](#)).

CITIES : Programme de cohésion et de compétitivité de l'Economic & Social Research Council

<http://cwis.livjm.ac.uk/cities/>

Le Conseil de la recherche économique et sociale du Royaume-Uni ([Economic and Social Research Council](#)) avec le soutien du ministère de l'Environnement de ce pays et celui d'autres partenaires à lancé en 1997 un grand programme de recherche sur les villes : CITIES : Compétitivité et Cohésion. Ce programme comportait quatre grandes études de cas intégrées sur Londres, Bristol, Liverpool–Manchester et Glasgow–Edinburgh, ainsi que 20 autres projets sur des problèmes urbains cruciaux. Les résultats de ce programme de recherche peuvent être consultés sur le site Web [CITIES](#).

Association européenne des agences de développement régional (EURADA)

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

C'est une association à but non lucratif qui vise à promouvoir le développement économique régional par un dialogue avec la Commission européenne. Elle favorise l'échange de bonnes pratiques entre ses [Membres](#) et la coopération transnationale entre agences de développement régional. Elle compte environ 150 membres (agences de développement de 25 pays tant de l'Union eu-

ropéenne que de l'Europe centrale et orientale). Son site Web offre des informations sur les références ([Benchmarking](#)) et les [Projets](#) et permet de consulter un certain nombre de documents de prise de position ([Position Papers](#)).

Union européenne

<http://europa.eu.int/scadplus/leg/en/s24000.htm>

Le site Web officiel de l'[Union européenne](#) contient de nombreuses informations sur la politique de l'UE se rapportant au développement économique régional et local et à la réhabilitation. Il propose des liens aux sites officiels de l'UE sur la [Politique régionale](#) notamment [Interreg III](#), [les Fonds structurels](#) et la [Réforme des Fonds structurels](#), les [Règles applicables aux aides nationales](#) et à l'[Action de l'UE en soutien au Développement régional](#).

Fondation Ford

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

La Fondation Ford est une organisation philanthropique indépendante qui œuvre à renforcer les valeurs démocratiques, à réduire la pauvreté et l'injustice, à promouvoir la coopération internationale et le progrès dans la réalisation de l'homme. Elle œuvre surtout en offrant des dons ou des prêts pour développer les connaissances et renforcer organisations et les réseaux. Son département [Economic development](#) poursuit des améliorations économiques durables dans la vie des populations défavorisées au moyen d'efforts en [Development Finance and Economic Security](#) et dans le développement de la population active ([Work-Force Développement](#)).

Coopération technique allemande

<http://www.gtz.de/>

Agence de développement international du [Gouvernement fédéral d'Allemagne](#), la *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ) est l'une des plus importantes entreprises de service du monde dans le domaine de la coopération au développement. Les projets de développement soutenus par GTZ couvrent un large spectre de thèmes et d'actions ([Thematic Areas and Tasks](#)). Son site Web permet de consulter librement une boîte à outils de développement économique local ([Local Economic Development Toolkit](#)) qui propose un aperçu sur des études de cas de DEL et des perspectives théoriques sur le DEL.

Institution of Economic Development (IED), Royaume-Uni

<http://www.ied.co.uk/>

L'IED est une association britannique regroupant les praticiens du développement économique. Elle examine les questions de développement économique régional et local, met en valeur les meilleures pratiques et organise des formations professionnelles en matière de développement économique.

Banque interaméricaine de développement (BIAD)

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

La BIAD a été établie en 1959 pour accélérer le développement économique et social en Amérique latine et dans les Caraïbes. Elle a été créée en réponse à une volonté ancienne des pays d'Amérique latine de disposer d'une institution de développement se consacrant aux problèmes urgents de la région. Son [Département du développement durable](#) dispose d'informations sur les questions telles que l'État et la société civile, les infrastructures, les marchés financiers et les entreprises privées. Le site contient également des exposés sur le DEL tirés d'un [Séminaire sur le développement économique local](#) qui a été réalisé en 2001 et une [étude de cas sur le développement économique local en Amérique latine](#), réalisée par le Département des petites moyennes et micro entreprises.

International Council for Local Environmental Initiatives (ICLEI)

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

Le Conseil international pour les initiatives environnementales locales (ICLEI) est l'agence internationale de l'environnement des collectivités locales. Sa mission est de développer et servir un vaste mouvement mondial de collectivités locales pour réaliser des améliorations tangibles dans l'environnement mondial et les conditions du développement durable au moyen d'actions locales cumulatives.

International City/County Management Association (ICMA)°

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

L'ICMA est une organisation professionnelle et éducative représentant des directeurs et administrateurs nommés de collectivités locale du monde entier. Son [Center for Performance Measurement](#) se consacre à aider les collectivités locales à mesurer, comparer et améliorer les prestations de service municipales. Elle offre par ailleurs des informations en profondeur sur un choix de questions de gestion communale et de développement local [Community and Economic Development](#).

International Economic Development Council (IEDC)

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

Ce conseil a été créé en 2001 par la fusion entre le *Council for Urban Economic Development* et l'*American Economic Development Council*. Association de praticiens du développement économique, il offre des informations à ses membres qui développent les économies locales au moyen d'outils qui créent, attirent et retiennent des emplois.

Bureau international du travail (BIT)

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

L'objectif du BIT est de « promouvoir et faire appliquer au travail des normes, des principes et des droits fondamentaux ». Pour atteindre ce but il aide les États membres ainsi que les organisations d'employeurs et de salariés à ratifier ses Conventions et à respecter les normes internationales du travail. Le BIT promeut le [Développement économique local](#) à divers titres et son site Web offre une gamme de ressources sur le DEL notamment de la [Coopération technique en matière de DEL](#) et une gamme de [Publications](#) téléchargeables.

Union internationale des villes et pouvoirs locaux, Associations de communes et Programme de renforcement de capacité des associations

<http://www.iula-acb.org/>

L'union internationale et le Programme IULA-ACB existent aux niveaux national et international depuis le début du XX^e siècle, apportant d'importantes contributions au développement, à la décentralisation et à la démocratisation. Leur principal objectif est de soutenir et renforcer la capacité des collectivités locales qui en sont membres à satisfaire des besoins et les attentes de leurs populations.

Base de données sud-africaines des meilleures pratiques en matière de Développement économique local

<http://www.iula-acb.org/>

Créé par le [Cato Manor Development Project](#), l'Université de Durban et de Rhodes et par Grahamstown, ce site Web a été développé en réponse à l'importance croissantes des actions locales de DEL dans les villes et les villages d'Afrique du Sud. Ce site donne accès à des documents sur le DEL et à une Lettre d'information ([Newsletter](#)) destinée aux praticiens du développement économique local.

National League of Cities (NLC)

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

La NLC propose une large gamme de programmes et de services destinés à renforcer la capacité des responsables communaux à servir leur ville. Nombre de ses programmes sont financés par les cotisations de ses membres et sont mis à leur disposition gratuitement. Ce site contient des informations sur le projet de la NLC [Workforce Development for Poverty Reduction](#) et donne les grandes conclusions de son projet [Urban Poverty, Economic Development and Cities](#).

National Congress for Community Economic Development (NCCED)

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

Le NCCED est une association professionnelle des acteurs du secteur du développement basé sur les communautés. Il représente et promeut plus de 3.600 sociétés de développement communautaire (SDC) présentes dans l'ensemble des États-Unis. Les SDC ont pour but d'offrir des logements abordables et de créer des emplois par des actions favorisant la création d'entreprises et le développement commercial. Le NCCED sert le secteur du développement communautaire au moyen d'activités d'enseignement et de recherche sur la politique à mener et de formations, de projets, de lettres d'information, de publications, de formations, de conférences et d'assistance technique spécialisée.

L'Open Society Institute (OSI) du Réseau de la Fondation Soros

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

L'OSI promeut le développement de sociétés ouvertes dans le monde en soutenant un ensemble d'activités se rapportant aux réformes en matière économique, éducative, sociale, juridique et sanitaire. La fondation Soros est une fondation privée faisant des dons et offrant un soutien administratif, financier et technique. Le programme [DELTA](#), conjoint entre la [Banque mondiale](#) et l'[Open Society Institute](#), aide des villes du Kosovo à concevoir et mettre en œuvre des stratégies de développement économique local pour créer un environnement favorable aux PME. Le site Web de l'OSI informe sur une gamme d'[initiatives de l'OSI](#) en matière de développement économique.

Programme pour le Développement local de l'économie et de l'emploi (LEED) de l'OCDE

<http://www.oecd.org/department/>

Le Programme [LEED](#) de l'[OCDE](#) (Organisation pour la coopération et le développement économiques) analyse la dynamique de la création d'emplois et de développement économique au moyen d'actions locales. Ce programme étudie les questions d'[Économie territoriale](#), de [Marchés du travail](#), de [Création d'entreprise](#) et de [Partenariats locaux](#). Il publie une série de [Publications](#) relatives au DEL téléchargeables.

Club du Sahel de l'OCDE

<http://www.oecd.org/department/>

Le Club du Sahel de l'[OCDE](#) (Organisation pour la coopération et le développement économiques) a été créé en 1976 comme un forum pour les États sahéliens appartenant Comité permanent inter États pour la prévention de la sécheresse au Sahel. Le [programme ECO-LOC](#), initiative conjointe du [Programme de développement municipal](#) et du Club du Sahel, vise à revitaliser les économies locales d'Afrique de l'Ouest. Le [Manuel ECOLOC](#) contient des informations sur le DEL et des études de cas en Afrique de l'Ouest.

Partenariat pour le développement économique local (PARUL)

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

Le PARUL est un projet conjoint du gouvernement de l'Indonésie, du PNUD et de ONU-HABITAT. Ses objectifs sont de promouvoir un modèle de développement plus équilibré entre urbain et rural et le développement économique local de régions choisies ainsi que d'élever les revenus et de créer des emplois productifs pour les ménages pauvres des régions moins développées.

REGEN.NET

<http://www.regen.net>

Développé pour le [Cabinet du vice-premier ministre du R.U.](#), le [Ministère du développement social d'Irlande du Nord](#) et l'[Exécutif écossais](#), [Regen.net](#) est un portail donnant accès de multiples sources d'information sur la réhabilitation urbaine et est un moyen d'échanger des expérience et des bonnes pratiques. Ce site donne des informations sur les stratégies de croissance des villes, l'entreprise sociale, la réhabilitation de zones locales, l'inclusion et le fonctionnement des partenariats.

The Competitiveness Institute

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

Le *Competitiveness Institute* (TCI) est une alliance internationale sans but lucratif de praticiens du développement des filières. Il cherche à améliorer les niveaux de vie et la compétitivité locale des régions du monde entier en épaulant les initiatives de développement basées sur des filières. Le Site Web offre beaucoup d'informations sur les initiatives de filières sectorielles.

Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI)

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

Chargé de promouvoir l'industrialisation dans le monde en développement, l'ONUDI génère et diffuse des connaissances en matière industrielle et offre une plate-forme aux divers acteurs publics, privés et de la société civile pour renforcer la coopération. Il conçoit et met en œuvre des programmes pour soutenir les efforts de développement industriel de ses clients et offre un soutien spécialisé sur mesure pour l'élaboration de programmes. Le site donne des informations sur les programmes de l'ONUDI [PME Cluster/Network Development](#) et [Business Partnership](#) et sur les incubateurs d'entreprises ([Business Incubators](#)).

Agence pour le développement international des États-Unis (US AID): Making Cities Work

<http://www.usaid.gov/>

L'USAID est un agence fédérale américaine ayant de larges attributions ([broad remit](#)) pour soutenir développement équitable à long terme dans les pays en développement. Son bureau des Programmes urbains travaille à réduire la pauvreté, promouvoir le développement économique local et la prospérité des villes dans les pays pauvres en aidant les grandes et les petites villes. Le programmes [Making Cities Work](#) finance des actions pilote durables, innovatrices, multisectorielles, orientées vers les villes du monde en développement. Le site Web propose de nombreuses pages sur le [Développement économique local](#), le [Développement économique régional](#) et la [Pauvreté urbaine](#).

Conférence des Maires des États-Unis (USCM)

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

L'USCM est une organisation officielle non partisane qui représente 1.183 villes ayant plus de 30.000 habitants. Chaque ville est représentée à la Conférence par son responsable élu, le maire. L'USCM cherche à promouvoir le développement d'une politique nationale efficace relative aux villes et aux banlieues, à renforcer les relations entre les villes et le pouvoir fédéral, à renforcer l'autorité des maires en leur donnant des outils et à constituer un forum où les maires peuvent échanger leurs idées et des informations. Ce site Web propose un moteur de recherche balayant une base de données des meilleures pratiques [USCM Best Practice](#) qui contient des outils de développement économique local. Il contient également des informations sur l'initiative [CitiesFirst@](#), un partenariat national pour la revitalisation des communautés.

Liens avec les sites Web de la Banque mondiale

Le Groupe Banque mondiale a engagé un large ensemble de travaux qui, bien qu'applicables au niveau national, sont également pertinents au niveau local. On trouvera ci-après un certain nombre de liens choisis parmi les plus pertinents avec une indication de leur intérêt. On peut accéder au site du développement économique local de la Banque mondiale www.worldbank.org/urban/led puis à des pages consacrées à des sujets particuliers.

Organisation de l'effort

Le [site Web](#) du Groupe Participation de la Banque mondiale contient une multitude d'informations sur les méthodes ([participation methods](#)) notamment des lectures essentielles, des outils et des ressources. Il donne également des informations sur les méthodes participatives aux mécanismes de suivi-évaluation ([monitoring & evaluation](#)). Une section particulièrement intéressante porte sur les bonnes pratiques et les leçons de l'expérience ([good practice and lessons](#)). Le manuel sur la participation [Participation Sourcebook](#), et sur les stratégies de réduction de la pauvreté [Poverty Reduction Strategy Sourcebook](#), qui contient un chapitre sur la [participation](#) sont également des documents importants de la Banque qui proposent des orientations en matière de participation.

Évaluation de l'économie locale

La Banque a conçu un certain nombre d'outils pour déterminer le potentiel économique d'une zone. Bien que la plupart aient été conçus pour déterminer la compétitivité nationale, de nombreuses méthodes peuvent être utilisées pour déterminer la compétitivité locale. Le [site Web](#) de la Banque relatif à l'environnement des entreprises offre des outils pour évaluer l'environnement des entreprises. On y trouve des [enquêtes](#) notamment des enquêtes auprès des experts et des élites, des enquêtes auprès des entreprises ([performance based firm level surveys](#)) et des enquêtes sur les contraintes ([constraints surveys](#)) ; des [indicateurs de compétitivité nationale, régionale et locale](#), ainsi que des informations sur les [coûts de transaction](#). En outre, la base de données de la Banque sur la [compétitivité](#) est un ensemble de 49 indicateurs pour évaluer rapidement la performance économique et l'environnement pour un développement compétitif des entreprises dans un grand nombre de pays. On notera en particulier, pour leur intérêt, les indicateurs relatifs aux [infrastructures et au climat de l'investissement](#).

Élaboration de la stratégie et exécution des programmes : Voici quelques pages Web du site de la Banque mondiale contenant des ressources intéressantes pour des programmes qui peuvent être engagées dans le cadre d'une stratégie de DEL :

Promotion de l'investissement étranger et extérieur

- Service de conseil en matière d'investissement étranger : <http://www.fias.net/>
- Réseau promotion de l'investissement : <http://www.ipanet.net/>
- Agence multilatérale de garantie de l'investissement : <http://www.miga.org>
- Voir également [MIGA Investment Promotion Toolkit](#).

Développement des petites, moyennes et micro entreprises. Le site Web du [département PME](#) de la Société financière internationale (IFC – Groupe Banque mondiale) contient une mine d'informations, notamment des [publications](#) et une boîte à outil ([SME toolkit](#)).

Lutte contre la corruption et transparence. La corruption ou l'absence de transparence dans les pouvoirs locaux affecte négativement l'environnement local des entreprises. Le site Web [governance and anticorruption](#) contient des informations, des outils et des études de cas sur la lutte contre la corruption dans les structures publiques. <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorrupt/index.cfm>

Documents présentés à titre d'exemples

Exemple de Plan d'exécution

Exemple de Plan d'action d'un projet

Exemple de Matrice "De la Vision d'avenir aux Projets"

Exemple d'environnement local des entreprises

Plan d'exécution : Liste de Projets de développement

Liste de projets de développement										
N°	Nom du projet	Montant (en euros)	Sources de financement (%)				Partenaires de l'exécution	Date de lancement	Durée	Bénéficiaires visés
			Donateurs	Commune	État ou financement international	Secteur privé & communauté				
1	Reconstruire le beffroi du village	19.440	50%	50%	50%	-	Ministère du Travail	Juin 2004	Septembre 2004	Chômeurs et touristes
2	Réduire la consommation d'énergie du lycée public de sciences naturelles	231.000	100%	-	100%	-	Comité Parents-Enseignants de gestion de l'école	Juin 2004	18 mois	Lycée, budget municipal, population
3	Renforcer la performance du réseau des Offices du tourisme	9.800	66%	33%	33%	33%	Offices du tourisme, Association des hôteliers	Juin 2004	12 mois	Offices du Tourisme, touristes, population
4	Construire un réseau d'adduction d'eau pour la zone	183.040	80%	20%	70%	10%	Communes et Fonds pour l'adduction d'eau et l'assainissement	Mai 2005	Septembre 2006	Population locale
5	Construire un Centre 'Sports et Tourisme'	68.060.000	93%	7%	14%	79%	État central	Pré-étude de faisabilité faite	Pas encore définie	Hôteliers, touristes et toute la population
6	Traditions et passé : un autre avenir pour le village	16.400	70%	30%	70%	-	Artisans, communauté locale	Avril 2004	Décembre 2004	Artisans, population, touristes
7	Lancer une formation au S-E du DEL	3.000	-	100%	-	-	Programme <i>Cities of Change</i>	Juillet 2004	5 mois	Administration municipale
8	Reconstruire le Musée du District et assurer son isolation hydraulique	29.368	50%	50%	50%	-	Ministère du Travail	Juin 2004	Septembre 2004	Chômeurs, musée d'histoire, population
9	Projet de revitalisation de la friche	155.000	90%	10 %	-	90 %	Communauté des entreprises et propriétaires	Mai 2004	Avril 2007	Secteur privé et population

Plan d'action d'un projet de DEL

Projet : n° 1 CENTRE DE CONSEIL AUX ENTREPRISES	Type(s) de programme : Favoriser la croissance des entreprises locales Favoriser la création d'entreprises
Courte description du projet : Créer un bureau doté d'un ou plusieurs professionnels pour offrir des conseils professionnels aux chefs d'entreprises ou aux créateurs potentiels, en gestion, finance, marketing et personnel. Services annexes : aider les chefs d'entreprise en matière de planification, demande de prêts, offrir des informations sur l'expansion, organiser des sessions de formation, soutenir la communauté des entreprises au moyen d'informations et de communication (tables rondes, conférences etc.). Le Centre de conseil devrait fournir un feedback à l'administration locale sur les problèmes possibles de climat des affaires et donner des indications sur les points à améliorer. Éventuellement, le centre pourrait être financièrement indépendant, les clients payant la totalité des coûts des prestations ; autrement, des honoraires subventionnés pourraient être demandés pour les prestations directes, tandis que les autres services tels que les séminaires seraient gratuits.	
Résultats attendus : Diminution du chômage Réduction des faillites d'entreprises Multiplication des créations d'entreprises Augmentation de la contribution du secteur privé au budget municipal et à l'économie locale Amélioration de l'environnement des entreprises (le rendre favorable aux nouveaux investissements)	Groupe(s) visé(s) : Chefs d'entreprise souhaitant étendre leur affaire Personnes ayant une idée d'entreprise mais manquant de connaissances ou de moyens pour la créer Nouveaux petits investisseurs
Parties prenantes possibles : Association professionnelle locale et/ou secteur privé : assistance professionnelle	Possibles contributions au projet : Possible « patron » du projet Contribution. : équipement et/ou expertise
Communes : PME plus fortes et chômage réduit, meilleure économie et augmentation des revenus locaux	Offre de soutien direct : locaux, soutien politique, expertise
Établissements locaux d'enseignement et autres institutions : futurs emplois pour les élèves	Conseils techniques par des experts Peut offrir un service de placement
Diaspora de la ville : aidera à trouver des investisseurs potentiels et soutien à leurs parents locaux	Soutien financier Peut offrir infos et occasions : opportunités d'affaires, apprentissage pour dirigeants, idées innovantes
Organisations internationales : aide concrète au développement des PME	Support financier Assistance technique
Conditions préalables : Il faut une organisation pour prendre en charge le projet Spécialistes disponibles pour assurer les services Locaux et équipements disponibles Ressources financières disponibles	Facteurs de risque : Centre approprié ou influencé par un ou des groupes d'intérêts particuliers Faible potentiel de la région Limites des moyens financiers ou autres des entreprises
Estimatif des coûts : 22.000 € la 1 ^{ère} année ; 16.000 € les années 2 et 3 Locaux : 3.600 €/an (300 €/mois) Équipements : 6.000 € Salaires : 8.400 € pour 3 personnes	Coûts de fonctionnement : 4.000 €/an Les PP peuvent contribuer en espèces ou en nature : locaux, équipement, travail volontaire Pour les événements (formations, conférences) des fonds supplémentaires seraient recherchés
Durée du projet : Durée minimum de 3 ans Mise en place en moins de 6 mois	Délai de production des effets : 1 ^{ère} évaluation après un an de fonctionnement Après, les résultats seront comparés chaque année aux données initiales (nombre d'entreprises, contribution aux revenus totaux de la communauté, nombre de chômeurs, augmentation des exportations)
Production : 50% des demandes de prêts accordées 40% des entreprises aidées augmentent leur chiffre d'affaires	5 créations d'entreprises par an 20% des entreprises aidées étendent leurs marchés 50 emplois créés en 3 ans

Matrice 'De la Vision aux Projets'

Vision	Buts	Objectifs	Programmes	Projets
D'ici 2010, notre ville aura une administration dynamique, orientée vers les entreprises et se caractérisera par un environnement attractif pour les entreprises qui permettra le développement des entreprises et de l'emploi. Elle hébergera une gamme variée et croissante d'entreprises qui offriront un large éventail d'emplois dans les secteurs des services, de l'agriculture et de l'industrie.	B1 : Rendre l'administration locale sensible aux besoins des entreprises	B1 :Ob 1 : D'ici 2006, améliorer le fonctionnement, les liaisons et les services aux entreprises de la ville pour que dans les enquêtes donnent un taux de 90% de satisfaction pour leurs relations avec elle		
	B2 : Assurer les prestations de services aux entreprises et les conditions pour soutenir le développement des entreprises et la création d'entreprises	B2 :Ob 1 : D'ici 2006, s'assurer au moyen d'enquêtes sur l'attitude des entreprises que l'environnement local des entreprises est considéré par 80% des entreprises comme fortement amélioré.		
	B3 : Développer la capacité des infrastructures physiques et humaines pour permettre la croissance des entreprises	B3 :Ob 1 : D'ici 2010, s'assurer que les investissements et programmes voulus ont été mis en place pour que, selon les enquêtes menées auprès des entreprises, 10 de leurs contraintes prioritaires en matière d'infrastructure ont été éliminés.	B3 :Ob 1 :Pg 1 : Programme de construction de locaux industriels	B3 :Ob 1 :Pg 1 : Pr 1 : Mettre en place un registre des propriétés industrielles et commerciales B3 :Ob 1 :Pg 1 : Pr 2 : Faire une étude sur l'offre et la demande de biens immobiliers
			B3 :Ob 1 :Pg 2 : Programme de renforcement des ressources humaines	B3 :Ob 1 :Pg 2 : Pr 1 : Faire une évaluation des besoins en qualifications avec les employeurs B3 :Ob 1 :Pg 2 : Pr 2 : Offrir des cours d'alphabétisation aux populations défavorisées B3 :Ob 1 :Pg 2 : Pr 3 : Étudier les qualifications des chômeurs et voir leurs besoins de requalification
			B4 :Ob 1 :Pg 1 : Programme d'investissement des donateurs étrangers	B4 :Ob 1 :Pg 1 : Pr 1 : Revoir et maintenir la base de données des programmes et des contacts des donateurs B4 :Ob 1 :Pg 1 : Pr 2 : Élaborer un programme de liaison avec les donateurs
	B4 : Attirer des projets d'investissement extérieurs des secteurs privés et publics et du troisième secteur, en maximisant les opportunités de la communauté des donateurs	B4 :Ob 1 : D'ici 2006 accroître le volume des investissements dans la ville de tous les secteurs jusqu'à 10% au-dessus de la moyenne nationale	B4 :Ob 1 :Pg 2 : Stratégie d'attraction des investissements	B4 :Ob 1 :Pg 2 : Pr 1 : Mettre en place à la mairie un service d'implantation des entreprises
				B4 :Ob 1 :Pg 2 : Pr 2 : Développer un programme d'ambassadeurs de l'économie locale
				B4 :Ob 1 :Pg 2 : Pr 3 : Développer une base de données relative aux investissements
				B4 :Ob 1 :Pg 2 : Pr 4 : Développer une base de données et un programme de liaison avec les investisseurs internationaux B4 :Ob 1 :Pg 2 : Pr 5 : Développer un marketing ciblé pour attirer les investisseurs voulus

Enquête sur l'environnement local des entreprises²³

Questionnaire d'enquête sur l'environnement local des entreprises

Ce **Questionnaire d'enquête sur l'environnement local des entreprises** vise à connaître votre perception de la situation locale et des réglementations qui affectent les entreprises locales. Son but est de détecter les politiques et les pratiques qui gênent le développement des entreprises locales et d'identifier les opportunités qui s'offrent à elles et les problèmes qu'elles rencontrent. Vos réponses ne doivent traduire que l'expérience que vous avez de l'environnement des entreprises dans cette ville. Les informations obtenues seront traitées confidentiellement et ni votre nom, ni celui de votre entreprise n'apparaîtront nulle part. Ces informations seront utilisées par le Partenariat pour le développement économique local de votre ville afin d'élaborer une stratégie de développement de l'économie locale. Votre apport à cette stratégie est sollicitée par : _____

I. Informations sur votre entreprise

Q.1 Quelle est votre poste/ votre titre dans votre entreprise ?

Chef/patron/propriétaire	
Directeur général/Responsable de l'activité	
Gestionnaire (finance, marketing, personnel)	
Autre (veuillez préciser)	
.....	

Q.2 Quel est le type d'activité de l'entreprise ?

Production agricole	
Production industrielle	
Commerce de détail	
Entreprise de service	
Bâtiment et travaux publics	
Autre (veuillez préciser)	
.....	

²³ Ce questionnaire d'enquête a été conçu par une équipe de consultants sous la direction de Gwen Swinburn, spécialiste principal en développement urbain, qui comprenait Fergus Murphy, consultant, Banque mondiale et Carmen Zarzu, de Roumanie. Nous avons bénéficié d'apports d'Artan Rroji de la Fondation pour l'Autonomie et la Gouvernance locale, Albanie. Nous avons reçu, pour l'élaboration et le pilotage de cette enquête, un soutien de l'Institut des collectivités locales de Budapest et de la Banque mondiale. Cette enquête est un outil rapide et facile pour connaître l'opinion des entreprises sur les institutions locales, opinion qui sera utilisée pour l'élaboration de la planification stratégique du développement économique local.

Les praticiens de DEL sont encouragés à utiliser tout ou partie de ce questionnaire, en indiquant, comme de coutume, sa source. Toutefois, il doit faire l'objet d'actualisations et d'améliorations. Si donc vous avez l'intention de l'utiliser, veuillez consulter la dernière version disponible sur le site www.worldbank.org/urban/led. La Banque mondiale vous demande simplement de bien vouloir envoyer vos résultats et toutes suggestions pour son amélioration en adressant un courriel à urbanhelp@worldbank.org. Une feuille de calcul sera établie pour faciliter l'analyse des résultats. Pour plus d'informations sur les programmes de développement économique local de la Banque mondiale veuillez consulter les sites Web www.worldbank.org/urban/led et www.deltakosova.org/

Q.3 Forme sociale (un seul choix)

Type	Entreprise privée	Entreprise publique
a) Société en nom collectif		
b) Société unipersonnelle		
c) Coopérative		
d) Autre (veuillez préciser)		

Q.4 Quels sont les principaux produits/services de votre entreprise ?

Q.5 Depuis combien de temps votre entreprise est-elle en activité (en années/mois) ?

Q.6 Veuillez estimer le pourcentage de vos produits ou services qui sont vendus :

Dans votre ville/agglomération	%
Dans la région	%
Dans votre pays	%
À l'étranger	%

Q.7 Combien de personnes votre entreprise emploie-t-elle actuellement (en équivalents plein temps) ?

0	1-5	6-10	11-50	51-200	>201	N/a

II. Opinion de votre entreprise sur son environnement

Q.8 Avez-vous l'intention d'étendre votre entreprise ?

OUI allez à Q.8.1
NON allez à Q.9

Q.8.1 Où avez-vous l'intention d'étendre votre entreprise ? (cocher la case voulue)

Sur place, dans l'agglomération	Ailleurs, dans le pays	À l'étranger

Q.9 Êtes-vous optimiste ou pessimiste sur l'avenir de votre entreprise dans l'agglomération ?

OPTIMISTE
PESSIMISTE

Q.10 Votre entreprise a-t-elle du mal à trouver du personnel qualifié ?

OUI
NON

Q.11 Selon vous, dans quels domaines votre personnel a-t-il besoin de formation ? Classez chaque domaine par ordre de priorité en mettant une note de 1 à 9, 1 signifiant première priorité et 9 dernière priorité.

a.) Qualifications techniques		f.) Finance	
b.) Comptabilité		g.) Contrôle qualité	
c.) Informatique		h.) Budget	
d.) Gestion		i.) Autres (veuillez préciser)	
e.) Marketing et commercial		

Q.12 Qui, selon vous, sont vos principaux concurrents pour vos produits ou services ? Sur une échelle de 1 à 3, veuillez les classer par ordre d'importance, 1 étant la plus forte concurrence, 3 la plus faible.

a.) Autres entreprises locales	
b.) Entreprises nationales	
c.) Entreprises étrangères	

Q.13 Pensez-vous qu'une association professionnelle peut vous aider à développer votre entreprise ?

OUI
NON

Q.14 Faites une liste des associations professionnelles existant dans l'agglomération.

Q.15 Dans quel secteur d'activité investiriez-vous pour créer une nouvelle entreprise ?

Q.16 Faites une liste, par ordre d'importance, des cinq facteurs les plus importants qui vous empêchent de développer votre entreprise. (ne faites pas de suggestions)

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

III. Votre perception de l'administration municipale

Q.17 Combien environ de jours par an le patron /responsable de l'entreprise passe-t-il en démarches auprès des administrations de la ville du fait d'obligations réglementaires ? _____ jours.

Q.17.1 Considérez-vous que c'est :
Trop peu Raisonnable Trop

Q.18 Combien de temps par an, environ, vous faut-il pour vous occuper de toutes les autorisations et permis nécessaires pour fonctionner en tant qu'entreprise (veuillez inclure toutes les démarches pour les permis et certificats relatifs au foncier, à la construction, à l'eau et à l'assainissement) _____ jours.

Q.18.1 Considérez-vous que c'est :
 Trop peu Raisonnable Trop

Q.19 En vous fondant sur votre expérience actuelle des pratiques des services municipaux, veuillez noter chacune des pratiques suivantes en fonction des conséquences qu'elles ont sur votre entreprise. (Sur l'échelle de 1 à 5, où 1 signifie *pas d'effet* et 5 *effet maximum* – encerclez le chiffre choisi).

MUNICIPAL PRATIQUES	Pas d'effet	Peu d'effet	Effet modéré	Effet important	Effet maximum
Les règles et réglementations changent trop souvent	1	2	3	4	5
On passe trop de temps en démarches auprès des autorités	1	2	3	4	5
Règles qui se chevauchent, se dupliquent ou sont contradictoires	1	2	3	4	5
Règles trop complexes et impossibles à respecter	1	2	3	4	5
Exigences imprévisibles ; elles dépendent du responsable à qui on a à faire	1	2	3	4	5
Manque de réglementations claires dans certains domaines	1	2	3	4	5
Coûts trop élevés et imprévisibles	1	2	3	4	5
Utilisation du pouvoir municipal dans une concurrence déloyale	1	2	3	4	5
Concurrence débridée de l'économie souterraine	1	2	3	4	5
Corruption et pratiques irrégulières	1	2	3	4	5

Q.20 Veuillez lister, par ordre d'importance, les trois mesures les plus importantes que les autorités municipales pourraient prendre pour faciliter ou susciter le développement de votre entreprise (ne faites pas de suggestion)

1. _____
2. _____
3. _____

Q.21 Dans la liste ci-dessous — en utilisant une échelle de 1 à 6 où 1 correspond au plus important — veuillez indiquer par ordre d'importance, les mesures que vous souhaiteriez voir la ville adopter, parce que selon vous, elles permettraient à votre entreprise de se développer.

MESURE MUNICIPALE	Ordre d'importance (de 1 à 6)
Offrir des formations et des conseils d'experts aux entreprises	
Améliorer les procédures imposées aux entreprises	
Fournir des informations sur le développement des entreprises	
Améliorer les infrastructures soutenant les entreprises	
Reformer la politique fiscale locale	
Autres (veuillez préciser)	

Q.22 En vous fondant sur votre expérience actuelle des facteurs qui affectent le bon fonctionnement et la croissance de votre entreprise, veuillez noter chacun des facteurs suivants en fonction de l'effet qu'ils ont sur votre entreprise. (en utilisant une échelle de 1 à 5, où 1 signifie *aucun effet* et 5 signifie *effet maximum* – veuillez cercler le chiffre voulu).

INFRASTRUCTURES	Pas d'effet	Peu d'effet	Effet modéré	Effet important	Effet maximum
Routes	1	2	3	4	5
Voies ferrées	1	2	3	4	5
Desserte aérienne	1	2	3	4	5
Desserte/ services portuaires	1	2	3	4	5
Disponibilité de terrains / locaux	1	2	3	4	5

SERVICES PUBLICS	Pas d'effet	Peu d'effet	Effet modéré	Effet important	Effet maximum
Administration fiscale	1	2	3	4	5
Autorisations et permis d'exploitation	1	2	3	4	5
Approvisionnement électrique	1	2	3	4	5
Disponibilité de l'eau	1	2	3	4	5
Ramassage des ordures	1	2	3	4	5
Disponibilité de lignes téléphoniques	1	2	3	4	5
Protection par la police	1	2	3	4	5
Protection contre l'incendie	1	2	3	4	5
Plan d'occupation des sols	1	2	3	4	5

QUALITÉ DE LA VIE	Pas d'effet	Peu d'effet	Effet modéré	Effet important	Effet maximum
Taux d'imposition	1	2	3	4	5
Soins médicaux et hôpitaux	1	2	3	4	5
Système éducatif	1	2	3	4	5
Équipement hôtelier	1	2	3	4	5
Salles de conférence	1	2	3	4	5
Coût des services de télécommunication	1	2	3	4	5
Criminalité, vols et désordres publics	1	2	3	4	5
Coûts et disponibilité des logements	1	2	3	4	5
Équipements de loisirs	1	2	3	4	5

AUTRES	Pas d'effet	Peu d'effet	Effet modéré	Effet important	Effet maximum
Manque de personnel qualifié	1	2	3	4	5
Réglementations douanières et commerciales	1	2	3	4	5
Corruption	1	2	3	4	5
Accès au crédit et coût du crédit	1	2	3	4	5
Existence de services aux entreprises efficaces	1	2	3	4	5

- Q.23 En vous fondant sur votre expérience actuelle, veuillez noter le soutien aux petites et moyennes entreprises (PME) procuré dans votre ville par diverses instances (en utilisant une échelle de 1 à 5 où 1 signifie *médiocre* et 5 *excellent* – veuillez cercler le chiffre voulu).

SOUTIEN AUX PME	Médiocre	Moyen	Satisfaisant	Bon	Excellent
Associations commerciales	1	2	3	4	5
Associations professionnelles	1	2	3	4	5
Services municipaux	1	2	3	4	5
Services de l'État	1	2	3	4	5
Services privés aux entreprises	1	2	3	4	5
Bureau local de développement économique	1	2	3	4	5
Agence régionale de développement économique	1	2	3	4	5
Organisations internationales	1	2	3	4	5
Organisations non gouvernementales	1	2	3	4	5

- Q.24 Veuillez noter vos relations avec les instances/services suivants (en utilisant une échelle de 1 à 5 où 1 signifie *médiocre* et 5 *excellent* – veuillez cercler le chiffre voulu).

RELATIONS DE TRAVAIL	Médiocre	Moyen	Satisfaisant	Bon	Excellent	N D
Maire	1	2	3	4	5	6
Conseil municipal	1	2	3	4	5	6
Équipe de DEL de la mairie						
Services financiers/fiscaux de la ville	1	2	3	4	5	6
Office de développement économique de la collectivité régionale	1	2	3	4	5	6
Préfet	1	2	3	4	5	6
Services fiscaux de l'État (Taxes et Impôts)	1	2	3	4	5	6

- Q.25 Quel service municipal a l'effet le plus favorable sur le développement de votre entreprise ? Pourquoi ?

- Q.26 Quel service municipal a l'effet le plus défavorable sur le développement de votre entreprise ? Pourquoi ?

- Q.27 Pouvez-vous citer un service municipal qui s'occupe du développement économique local ?

OUI Veuillez donner le nom de ce service : _____

NON

Q.28 Parmi les instances suivantes de votre agglomération, quelle est la plus active pour la promotion du développement économique local ? (ne cochez qu'une case)

La ville	
Syndicat mixte (ou société mixte) qui associe acteurs publics et privés	
Instance privée (Chambre de Commerce, Chambre commerciale)	
Autre (veuillez préciser)	
Je ne sais pas	

Q.28.1 La municipalité fournit-elle des financements de DEL pour des organisations extérieures ? Si oui, veuillez préciser quelle organisation.

OUI _____
 NON
 JE NE SAIS PAS

Q.29 Parmi les phrases suivantes, quelle est celle qui décrit le mieux la situation concernant l'organisation et l'action du développement économique local de votre municipalité ? (veuillez ne cocher qu'une seule phrase)

Le cabinet du maire / du secrétaire général de la mairie a la responsabilité des activités de développement économique local	
Les activités de développement économique local sont centralisés dans un service distinct	
Le développement économique local est décentralisé, les fonctions sont assurées par plusieurs services différents	
Certaines fonctions de développement économique local sont centralisées tandis que d'autres sont assurées par différents services	
La responsabilité du développement économique local est assumée par un service ayant d'autres responsabilités telles que le développement urbain, s'occupant aussi du logement, du plan d'occupation des sols et des inspections	
Je ne sais pas	

IV. Opinion de votre entreprise sur le développement économique de la ville

Q.30 Par ordre d'importance, quels sont , à votre avis, les trois secteurs/activités qui croissent le plus vite dans votre agglomération ?

Q.31 Par ordre d'importance, quels sont , à votre avis, les trois secteurs/activités qui déclinent le plus dans votre agglomération ?

Q.32 Quelles sont les trois caractéristiques de l'environnement des entreprises de l'agglomération qui sont les plus attirantes pour des investisseurs (trois atouts) ?

Q.33 Par ordre d'importance, quels sont les trois caractéristiques de l'agglomération qui sont les pires pour les entreprises (trois faiblesses) ?

1. _____

2. _____

3. _____

Q.34 À votre avis, comment a, globalement, évolué l'environnement des entreprises de l'agglomération, ces trois dernières années ? (Veuillez cercler le chiffre voulu)

Il s'est amélioré	Il est resté le même	Il s'est détérioré
1	2	3

Q.35 Quelles sont les trois choses que vous pourriez faire pour contribuer au développement de l'économie de votre ville ?

1. _____

2. _____

3. _____

Q.36 Dans la liste ci-dessous, veuillez choisir la description la plus appropriée du développement de l'économie de votre agglomération au cours des cinq dernières années. (veuillez ne choisir qu'une seule réponse)

Croissance rapide	
Croissance modérée	
Croissance lente	
Économie stable, sans croissance, ni déclin	
Faible déclin	
Déclin important	

Q.37 Votre municipalité a-t-elle un plan officiel de développement économique ? OUI **aller à Q.37.1**
NON **aller à la fin**

Q.37.1 Est-ce que vous savez (ou est-ce que quelqu'un que vous connaissez sait) quelles sont, parmi les méthodes suivantes, celles qui ont été utilisées pour élaborer le plan de développement économique ? (cocher toutes les réponses qui s'appliquent)

Enquête sur les besoins des entreprises	
Enquête auprès de la population	
Comités consultatifs désignés pour représenter l'ensemble de la population	
Consultation de groupes d'intérêts particuliers (tels que commerçants du centre ville, représentants de la grande industrie)	
Comités de quartier élus	
Réunions / auditions publiques	
Inspections/ évaluations de l'état des installations existantes	
Études faites par des consultants (veuillez en donner une brève description)	
Analyse des données locales sur les permis, l'emploi, etc.	
Informations venant des services de l'État chargés du développement économique	
Autres (veuillez préciser)	

Merci