

Développement Economique Local et Régional

Vers un cadre commun des interventions du LRED de la GTZ en Afrique du Sud

Anja Rücker, Gabriele Trah

gtz

commissioned by



Federal Ministry
for Economic Cooperation
and Development

Division 41 Développement Economique et Emploi
Section de la Politique Economique et Développements du Secteur Privé

Développement Economique Local et Régional

Vers un cadre commun des interventions du LRED de la GTZ en
Afrique du Sud

Anja Rücker, Gabriele Trah

Eschborn Février 2007

Editeur:

Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH
Postfach 5180
65726 Eschborn
E private.sector@gtz.de

Internet:

www.gtz.de

Responsable:

Ulrich Höcker

Auteur:

Anja Rücker, Gabriele Trah

Imprimé par:

CPD Print (Pty) Ltd. Pretoria. South Africa

Eschborn, Février 2007

Table des matières

AVANT-PROPOS	7
INTRODUCTION	9
1 LRED: CONCEPT, DEFIS ET PRINCIPES	10
1.1 Pourquoi le LRED? Justification	10
1.2 Qu'est ce que le LRED? Le Cadre Conceptuel	11
1.3 Les défis dans le LRED	14
1.3.1 La pauvreté et la croissance économique	15
1.3.2 Le développement économique et la gestion durable des ressources naturelle	17
1.3.3 Les approches bottom-up versus Top-down	18
1.4 Les acteurs et leurs rôles dans le LRED	20
1.5 La facilitation systémique comme facteur clé du support LRED	23
1.6 Les principes directeurs du LRED	26
1.6.1 Poursuivre le processus d'orientation et d'incrémentalisme	26
1.6.2 Favoriser la participation des parties intéressées et gestion de réseau	27
1.6.3 Poursuivre une approche motivée par le de marché	28
1.6.4 Mettre l'accent sur les opportunités	29
2 DOMAINES D'INTERVENTION ET STRATEGIES DE FACILITATION DU LRED	29
2.1 Domaine d'intervention 1: les acteurs du LRED	32
2.1.1 Pilier 1: Renforcer les Capacités du Gouvernement	32
2.1.2 Le Pilier 2: Renforcer les Institutions Locales et Régionales du Secteur Privé	36
2.1.3 Pilier 3: Renforcement des capacités organisationnelles et entrepreneuriales dans les communautés pauvres	39
2.1.4 Pilier 4: Renforcer les Institutions Intermédiaires du LRED	42
2.2 Domaine d'intervention 2: Gouvernance Coopérative et les Structures de Gestion	46
2.2.1 Pilier 5: Promouvoir la confiance multipartite et la gestion de réseau	47

2.2.2 Pilier 6: mettre en place des structures adéquates de gestion pour les processus du LRED	511
2.3 Domaine d'intervention 3: les facteurs de localité de LRED	56
2.3.1 Pilier 7: Créer un climat d'affaires favorable	588
2.3.2 Pilier 8: marketing de localité et la promotion de l'investissement	61
2.3.3 Pilier 9: Améliorer l'accès aux services d'affaires et financiers	66
2.3.4 Pilier 10: Promouvoir les clusters, les sous secteurs et les chaînes de valeur ajoutée	71
2.3.5 Pilier 11: L'utilisation locale des ressources naturelles pour LRED	75
2.4 Domaine d'Intervention 4: Stratégie et Apprentissage	77
2.4.1 Pilier 12: stimuler une Culture d'Apprentissage et les Mécanismes de l'Apprentissage	77
2.4.2 Pilier 13: Accroître l'Orientation Stratégique de LRED	81
3. OUTILS POUR LA MISE EN ŒUVRE DU LRED	86
3.1 Outils conceptuels et analytique	86
3.1.1 L'Hexagone	86
3.1.2 Cartographie économique	88
3.1.3 Modèle des Cinq Forces de Porter	89
3.2 Outils de formation et de renforcement de capacité de LRED	90
3.2.1 Formation sur la communication et la facilitation dans le LRED	90
3.2.2 LOCATI	91
3.2.3 CEFE	92
3.2.4. Club compétitif des petites affaires	93
3.3 Outils de communication et de gestion de réseau	93
3.3.1 PACA	93
3.4 Outils pour renforcer les facteurs de localisation	95
3.4.1 réduire la bureaucratie locale	95
3.4.2 Enquête du Climat d'Affaires Local et Régional	96
3.4.3 Outil d'Evaluation du Marché pour les Services de Développement d'Affaires	97
3.4.4 Promotion de chaîne de valeur ajoutée	98
3.4.5 Slogan public de la concurrence	100
3.5. Outils pour la stratégie et l'apprentissage	102
3.5.1 GENESIS	102
3.5.2 COMPAS de la compétitivité locale	103
3.5.3. Analyse comparative participative	105

BIBLIOGRAPHIE

106

Publications directement citées dans le texte	106
Autres Références sur le LRED Général	106
Autres références sur la "Gouvernance"	108
Autres références sur l'"Environnement favorable"	109
Autres références sur les services d'affaires	110
Autres références sur les "sous-secteurs, clusters et les chaînes de valeurs"	110
Autres références sur la "Gestion communautaire des ressources naturelles"	110
Autres références sur la "Stratégie et l'apprentissage"	111
Manuels sur les outils spécifiques	111
Autres informations sur les outils de LRED	111

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: LES DETERMINANTS DE LA COMPETITIVITE SYSTEMIQUE	13
FIGURE 2: LES DOMAINES D'INTERVENTION ET LES STRATEGIES DU LRED	30
FIGURE 3: VUE D'ENSEMBLE DES OFFRES DE FORMATION SUR LES CONCEPTS ET ROLES DE LRED EN AFRIQUE DU SUD	34
FIGURE 4: LES DOMAINES D'INTERVENTION ET LES STRATEGIES POUR LA FACILITATION DU LRED	35
FIGURE 5: RESUME DU PILIER 1	36
FIGURE 6: RESUME DU PILIER 2	39
FIGURE 7: RESUME DU PILIER 3	42
FIGURE 8: INSTITUTIONS INTERMEDIAIRES DANS LE LRED	44
FIGURE 9: RESUME DU PILIER 4	46
FIGURE 10: RESUME DU PILIER 5	50
FIGURE 11: RESUME DU PILIER 6	566
FIGURE 12: VUE D'ENSEMBLE DES FACTEURS DE LOCALITE	57
FIGURE 13: VUE D'ENSEMBLE DES FACTEURS DE LOCALITE	58
FIGURE 14: RESUME DU PILIER 7	61
FIGURE 15: RESUME DU PILIER 8	66
FIGURE 16: LES SERVICES D'AFFAIRES LES PLUS SOUVENT UTILISES PAR LES PETITES ENTREPRISES	68
FIGURE 17: RESUME DU PILIER 9	70
FIGURE 18: RESUME DU PILIER 10	74
FIGURE 19: RESUME DU PILIER 11	76
FIGURE 20: RESUME DU PILIER 12	81
FIGURE 21: RESUME DU PILIER 13	85

Avant-propos

Au cours de ces dernières années, les processus d'intégration régionale ont reçu beaucoup d'attention. La recherche dans les domaines de l'économie et de la géographie économique a montré que le développement économique sous les conditions non maîtrisées du marché engendre une croissance déséquilibrée dans laquelle les disparités régionales existantes sont souvent intensifiées. L'investissement national et les programmes de développement doivent donc prendre en considération leurs conséquences spatiales.

Quelles mesures peut-on prendre pour contrer ces processus de croissance asymétriques? Pendant la décade passée, le renforcement du Développement Economique Local et Régional (LRED) est devenu de plus en plus accentué dans la coopération internationale au développement. Dès les premières étapes, la coopération allemande au développement a participé aux discussions conceptuelles et au développement d'approches consultatives appropriées.

Dans la GTZ, la Division du Développement Economique et de l'Emploi a collaboré avec la Division de la Gouvernance et Démocratie et la Division de l'Agriculture, des Pêches et de l'Alimentation pour créer une approche commune du LRED avec un accent fort sur le renforcement des capacités. Cette approche est désormais ancrée dans plus de 60 programmes et projets dans le monde entier dans les domaines prioritaires du Ministère Fédéral Allemand de la coopération économique et du développement (BMZ), tels que "le développement économique durable", "la démocratie, la société civile et l'administration publique", et "la gestion durable des ressources naturelles". En mettant en œuvre cette approche, une base de larges connaissances des méthodes et instruments a été mise en place.

Le "Projet de Développement Économique Local" de la GTZ en Afrique du Sud s'est révélée être un "chantier" productif pour le développement ultérieur de la compréhension de notre LRED. Le travail du projet a amélioré le concept de base et les principes du LRED et a élaboré une série de nouvelles méthodes et instruments, en coopération avec les institutions partenaires d'Afrique du Sud, d'autres programmes de la GTZ, des consultants internationaux, ainsi que des instituts de recherche. Les expériences de l'Afrique du Sud ont sensiblement contribué au discours sur le LRED dans le développement de la coopération internationale.

Nous tenons à remercier les auteurs, Gabriele Trah et Anja Rücker, pour avoir entrepris la tâche de collecte des expériences Sud Africaines et de présenter le sujet sous la forme de ce manuel - d'une manière systématique, en utilisant des questions conceptuelles comme contextes et en fournissant des descriptions des outils disponibles. Le projet du manuel a été diffusé et discuté au sein du réseau international de collègues de la GTZ. Il est structuré autour du cas de l'Afrique du Sud, mais il illustre la gamme des services du LRED disponibles dans les sections de "Politiques Economiques et Développement du Secteur Privé" de la GTZ.

Notre objectif en publiant ce manuel, est de rendre les expériences de la GTZ et du LRED (suivant l'exemple de l'Afrique du Sud), accessibles par un large public comme une contribution au débat international et à la gestion des connaissances.

Eschborn / Allemagne, février 2007

Lutz Zimmermann
Chef de la division du
Développement Économique et de
L'Emploi

Manfred Horr
Chef de la section des
Politiques économiques et du
Développement du Secteur Privé

Introduction

Ce manuel des praticiens du LRED est basé sur l'expérience récente de la GTZ dans l'appui au Développement Économique Local et Régional (LRED) en Afrique du Sud. Il enrichit et met en valeur l'approche conceptuelle générale de la GTZ au LRED avec des expériences pratiques, de nouveaux concepts et de nouveaux outils basés sur l'expérience d'un éventail de programmes du LRED. Ces programmes offrent divers champs de connaissances et d'expériences en regardant le LRED sous différents angles, tels que le Développement Economique Rural et des Entreprises (REED), le Développement Economique Local (DEL) et la Gestion Communautaire des Ressources Naturelles (GCRN). Pour tirer un meilleur profit des synergies et des avantages complémentaires et pour aligner le travail de la GTZ sur le LRED, il a été décidé de combiner et de compiler systématiquement cette diversité de connaissances et d'expériences sur les moyens de stimuler le développement économique local et régional.

Ce manuel présente le résultat de ces efforts: un cadre commun sur le LRED, qui vise à permettre aux praticiens du LRED - les institutions de mises en œuvre et les concepteurs des projets, des programmes ou des initiatives - d'aborder le LRED sous un angle stratégique et conceptuel, qui peut guider l'application des outils et instruments et orienter la facilitation des processus du LRED dans différents contextes. Le cadre présenté vise à rapprocher les différentes philosophies, les approches et outils qui s'appliquent dans le LRED sans "harmonisation" et ainsi étouffant la diversité. Il devrait donc être considéré comme un parapluie sous lequel la diversité des approches et outils peuvent être plus systématiquement utilisés pour favoriser le LRED.

Le premier chapitre posera les fondements conceptuels de ce cadre commun du LRED par l'élaboration d'une définition générale du LRED, l'analyse du rôle et les responsabilités des parties intéressées du LRED et en tirant les grands principes qui doivent orienter les interventions du LRED. Le chapitre 2 est ensuite consacré à la conception et la mise en œuvre des initiatives de soutien dans le LRED. Il est structuré en 13 piliers autour des quatre modules du LRED: les acteurs, la gouvernance par la coopérative et gestion des structures, les facteurs de localité, la stratégie et l'apprentissage. Chaque pilier fournit des informations détaillées sur les stratégies et les outils nécessaires pour favoriser le LRED dans les différents contextes et sous différents angles et il a été conçu de telle sorte qu'il puisse être lu et utilisé indépendamment du reste du manuel.

Les auteurs tiennent à remercier les personnes suivantes pour leurs précieuses contributions: Shawn Cunningham, Sonja Ende, Mattia Wegmann, Jörg Meyer-Stamer et Dominic Mitchell. Nous voudrions également remercier Johannes Baumgart, Matthias Bartels, Joseph Grimm, Reinhard Trenkle, Anja Gomm, Angelika Hutter, Volker Steigerwald, Manfred Horr, Ulrich Höcker et Jürgen Hagmann pour leurs suggestions et commentaires.

Anja Rücker et Gabriele Trah

1 LRED: Concept, défis et Principes

Le concept du Développement Économique Local et Régional (LRED) a de plus en plus d'importance dans la théorie et la pratique en matière de développement au cours de la dernière décennie. En conséquence, de nombreux concepts et définitions sur le LRED ayant vu le jour, sont partiellement imbriqués, partiellement complémentaires, partiellement contradictoires. Ce chapitre examinera la raison d'être du LRED, cherchera comment le LRED a évolué, comment les différents concepts ont été appliqués, et en tirera une définition pratique et les principes pour les interventions du LRED comme base d'un cadre commun de la GTZ sur le LRED.

1.1 Pourquoi le LRED? Justification

Au niveau international et en Afrique du Sud, il y a eu des débats vigoureux quant à la meilleure manière de promouvoir les économies locales et régionales comme un moyen de lutter contre la pauvreté. Mais pourquoi ce débat a pris une telle ampleur ces dernières années, en particulier dans la coopération au développement?

L'accent croissant mis sur le LRED est, dans une large mesure, le résultat de la mondialisation croissante de nos économies. Avec la libéralisation du commerce, la déréglementation et la mobilité financière qui l'accompagnent, les marchés de produits et de travail, les frontières nationales s'estompent progressivement et les marchés nationaux deviennent de plus en plus accessibles aux concurrents étrangers. Cette évolution a apporté à la fois des risques et des opportunités aux économies locales: elle accroît la pression sur les économies locales à concourir sur le plan international et à s'adapter aux forces économiques mondiales. Dans le même temps, elle offre des opportunités à attirer de nouveaux marchés et investisseurs. La circulation de plus en plus rapide de grandes quantités d'informations, avec la distance n'étant plus un obstacle au commerce, a modifier le pôle des marchés mondiaux d'une perspective nationale à un pôle régional et local plus différencié sur les potentialités et les avantages compétitifs d'un territoire.

Toutefois, le LRED ne signifie pas seulement l'intégration dans les marchés extérieurs. Alors que l'intégration dans les marchés extérieurs est une force motrice importante, il existe de nombreux domaines, en particulier dans les pays en développement, qui n'ont pas encore été touchés par les forces de la mondialisation. Néanmoins, il existe des possibilités pour renforcer les cycles économiques locaux, rendre visibles les opportunités locales, combler les écarts en ce qui concerne les services ou les intrants dans les activités économiques locales et stimuler l'interaction entre les entreprises locales.

La popularité du LRED comme une approche au développement économique coïncide également avec la tendance mondiale de décentralisation du pouvoir national à l'administration locale. La décentralisation est souvent une fonction du processus de démocratisation et la volonté de

permettre une plus large participation des citoyens à la conception et au contrôle des processus politiques qui déterminent leur subsistance.

En outre, l'échec des politiques industrielles existantes dans de nombreux pays en développement à créer des industries compétitives et dynamiques a contribué à la popularité des concepts novateurs de LRED. Il en est de même pour les Programmes d'Ajustement Structurel et les réformes macroéconomiques introduites dans les années 90, qui dans la plupart des cas, n'ont pas réussi à faire bénéficier la croissance économique à la majorité de la population. L'accent a été mis par de nombreuses institutions multilatérales et bilatérales sur un cadre macroéconomique stable et les marchés opérationnels (Consensus de Washington), tandis qu'une condition nécessaire pour la croissance, n'était pas suffisante pour créer le type de dynamisme économique requise pour absorber les nouveaux arrivants sur le marché du travail et réduire le chômage à grande échelle. Les défaillances du marché sont partout et particulièrement répandues en milieu rural ou dans des zones marginalisées. Beaucoup d'entre elles, telles que les manques d'informations, peuvent être traitées beaucoup plus efficacement et effectivement à l'échelle locale qu'à l'échelle nationale.

Ces expériences et les conditions cadres variables ont motivé une réflexion critique des approches traditionnelles de développement du secteur privé dans la Coopération au Développement, et le Développement Economique Local et Régional (LRED) est apparu comme une approche novatrice des défis de surmonter la marginalisation territoriale. Le LRED offre un mélange d'interprétations non-traditionnelles, interdisciplinaires et d'approches qui peuvent apporter un nouvel éclairage sur comment surmonter les multiples obstacles étroitement liés, tels que les faibles niveaux de compétences, le manque de culture entrepreneuriale, des mécanismes d'appui inappropriés ou faibles, des environnements de réglementation invalides ou un manque d'accès aux services financiers et services de développement d'affaires. Le LRED combine des concepts et outils pour améliorer les facteurs de localité d'une zone en puisant dans les avantages comparatifs et compétitifs des régions (au sens sous national: des entités spatiales, définies par les réseaux économiques, les frontières administratives et les identités communes), les potentialités des ressources naturelles ainsi que le leadership et la volonté de changement des acteurs dans le secteur privé et public dans les pays en développement.

1.2 Qu'est ce que le LRED? Le Cadre Conceptuel

Le LRED n'est pas, bien entendu, un concept entièrement nouveau. Avant de devenir populaire dans de nombreux pays en développement depuis les années 1990, il avait été déjà mis en œuvre pendant plusieurs années sous diverses formes dans les pays industrialisés.

Dans les premières étapes du LRED, les activités sont fortement axées sur le marketing des localités aux investisseurs étrangers, souvent lié aux systèmes d'incitation tels que des dégrèvements fiscaux et/ou de la réduction des coûts des services publics (tels que l'eau et l'électricité)

et le développement des infrastructures. Dans une deuxième phase, l'attention a été portée sur des potentiels économiques endogènes, s'efforçant de soutenir la compétitivité des entreprises existantes, favorisant l'entrepreneuriat et la création d'entreprises. Cela a souvent été fait par le développement de l'entrepreneuriat et les programmes de développement et de formation, les mécanismes d'appui aux affaires et les relations d'affaires assurant l'accès au financement, le développement des compétences, le développement rural et les approches de développement sectoriel.

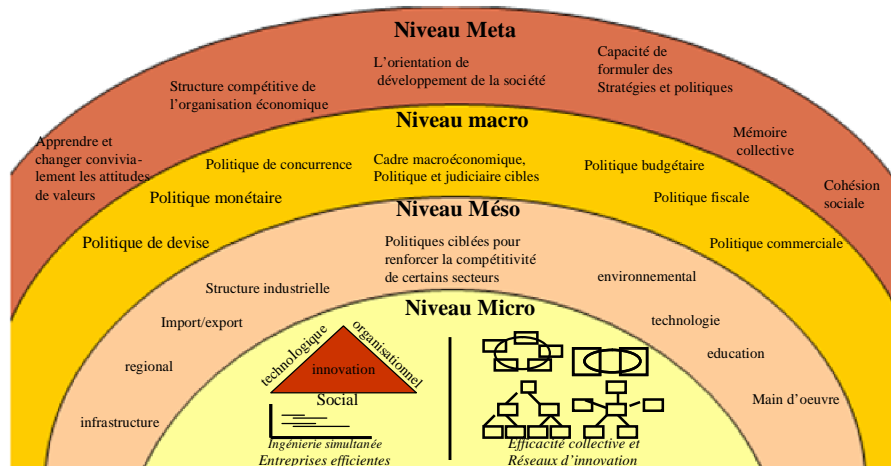
Depuis la fin des années 1990, une approche plus holistique au LRED est devenue courante. Cette troisième et dernière phase du développement économique local renforce l'appui aux entreprises individuelles et aux approches de développement sectorielles de la deuxième phase de développement, en rendant l'entreprise globale et l'environnement de la communauté plus propice au développement économique. L'objectif de la troisième phase est donc d'offrir un climat d'affaires locales compétitif, en encourageant et en soutenant la mise en réseau et la collaboration entre les entreprises et les secteur public/privé et les partenariats communautaires, facilitant le développement de la main d'œuvre et l'éducation, en se concentrant sur les investissements étrangers pour appuyer la croissance de cluster et en soutenant la qualité des améliorations du niveau de vie.

Tout au long de l'évolution du LRED, les penseurs et les praticiens du LRED ont emprunté et combiné des éléments d'un grand nombre de disciplines telles que la géographie économique, la planification urbaine, la sociologie économique, de l'administration publique et la décentralisation, les courants de pensée et les économies régionales. Cette évolution reflète le fait qu'une économie locale d'une zone est plus qu'une collection d'entreprises et de marchés. C'est une composition des réseaux et des systèmes dynamiques d'interactions qui déterminent les décisions et les actions individuelles.

Afin de saisir ce système complexe des facteurs d'influence, la notion de "Compétitivité systémique" est devenue très populaire dans la philosophie et la pratique du LRED. Il décrit et analyse la compétitivité d'une localité à travers quatre catégories: le micro, méso, macro et le méta niveau. Le niveau micro inclut des facteurs tels que le niveau des compétences de chaque entreprise, des capitaux et des réseaux, le niveau méso correspond à l'environnement de l'entreprise en termes d'institutions d'appui et de politiques spécifiques ciblant les entreprises, les domaines ou secteurs, le niveau macro reflète les politiques générales et les conditions cadre qui sont pertinentes pour le développement économique telles que le régime commercial d'un pays, et le niveau méta capture les valeurs générales, les systèmes de croyance, etc. qui constituent le capital social d'une localité. Le graphique suivant dépeint plus en détail le modèle de compétitivité systémique et donne un aperçu des différents déterminants de la compétitivité d'une localité à différents niveaux:

Figure 1: Les déterminants de la compétitivité systémique

Les Déterminants de la Compétitivité Systémique



De quoi est-il alors question dans le LRED? En fonction de l'angle à partir duquel vous observez, le LRED peut porter sur le marketing de la localité; l'attraction des investisseurs; le développement de l'immobilier; le développement de l'entrepreneuriat et la création des entreprises, le développement des compétences, l'amélioration des infrastructures, le renforcement des entreprises locales en facilitant l'accès aux affaires et services financiers; le développement de cluster, de la chaîne de valeur ou du secteur; la création d'un environnement favorisant les affaires et un secteur public efficace; favoriser les relations d'affaires; ou l'amélioration des aspects de la qualité de vie et, par conséquent, attirer les entreprises et les travailleurs qualifiés et les professionnels, tels que la mise à disposition de logement de haute qualité, les services de santé et d'éducation ainsi que les services sportifs, culturels et d'autres opportunités récréatives. En outre, le LRED peut porter sur la création et le fonctionnement des institutions de références nécessaires pour soutenir tous les aspects mentionnés ci-dessus et les politiques ciblées pour les orienter. Enfin, le LRED peut se concentrer sur les questions du niveau méta telles que les attitudes entrepreneuriales et les valeurs, la cohésion sociale et l'action collective ou la capacité à formuler des stratégies nécessaires pour des régions de développement. En d'autres termes, le LRED porte sur tout ce que l'on peut imaginer pour rendre une localité, une bonne localité pour faire des affaires et donc créer des emplois et réduire la pauvreté.

La différence fondamentale entre le LRED et les approches traditionnelles unidimensionnelles du développement économique, tels que la politique

industrielle nationale, le transfert de technologie ou de soutien des initiatives des PMME, la modernisation des infrastructures, la planification urbaine ou le développement des compétences, est qu'il englobe l'ensemble de ces approches souvent fragmentées et les outils dans un concept systémique et durable qui passe par différents portefeuilles.

Au niveau national, une telle approche holistique et multidisciplinaire produirait d'énorme complexité en ce qui concerne les thèmes et les acteurs. Par contre, l'accent que met le LRED aux niveaux local et régional réduit cette complexité, et permet aux acteurs de poursuivre une voie intégrée de développement économique. Le LRED est donc un concept territorial et constitue une partie du processus plus large de développement local ou régional avec un pôle spécifique sur les aspects économiques.

Comment peut-on mieux définir le LRED? Il existe bien entendu de nombreuses définitions du DEL et du LRED, dont la plupart soulignent deux aspects importants: d'une part, le LRED est un processus permanent et d'autre part, il est conduit par les acteurs locaux de différents secteurs sociétal, ce qui implique la collaboration, et même de la coresponsabilité entre le secteur public et privé pour le développement économique d'une région ou d'une localité.

Nous avons donc défini le LRED comme un processus permanent par lequel les principales parties intéressées et institutions de toutes les couches de la société, du secteur privé et public ainsi que la société civile, travaillent conjointement pour créer un avantage unique pour la localité et ses entreprises, de remédier aux distorsions du marché, de supprimer les obstacles bureaucratiques pour les entreprises locales et renforcer la compétitivité des entreprises locales.

L'objectif global du LRED, en particulier dans les pays à taux de pauvreté très répandue, est que les économies locales et régionales dynamiques et écologiquement durables sont créées ce qui conduira à une croissance prospère et, à terme, aux meilleures conditions de vie pour la majorité de la population.

Quels sont les facteurs les plus importants pour faire fonctionner de tels processus et porter des fruits? Dans notre perspective, les quatre plus importants modules pour que les processus du LRED fonctionnent sont les suivants: des acteurs principaux mobilisés, compétents et disposés, qui dirigent un processus du LRED à travers une gouvernance de coopérative et des structures de gestion et de créer la capacité pour une action stratégique à long terme et un apprentissage permanent. Sans ces modules de base, la mise en œuvre du quatrième module, c'est-à-dire une initiative véritable pour améliorer la qualité de localité de la zone et en faire un meilleur endroit pour tous ne réussira pas.

1.3 Les défis dans le LRED

Bien que le LRED ait clairement une orientation économique, il ne porte pas seulement sur la croissance économique. Le LRED est orienté vers un

model de développement durable qui adapte et concilie les questions économique, sociale et écologique et les objectifs.

L'objectif de développement écologiquement rationnel et la croissance pro-pauvre implique naturellement certains choix normatifs et peut produire des tensions et exigent certains compromis. En outre, la réalisation de ces objectifs suppose la coopération de nombreux acteurs et de la combinaison des approches du haut vers le bas et du bas vers le haut, qui peuvent produire de nouvelles tensions. S'occuper de ces tensions et la négocier continuellement des situations gagnant-gagnant entre les acteurs concurrents et les objectifs sont un élément important du LRED.

Ce chapitre définira plus en détail les trois défis les plus fréquents auxquels les initiatives du LRED font face: la relation entre la lutte contre la pauvreté et la stimulation de la croissance économique, la relation entre le développement économique et la gestion durable des ressources naturelles et la relation entre les approches du haut vers le bas et du bas vers le haut dans LRED.

1.3.1 La pauvreté et la croissance économique

Fréquemment, les débats autour du LRED sont caractérisés par le conflit réel ou perçu entre l'orientation sur la réduction de la pauvreté au sein des communautés pauvres et l'orientation sur l'avantage compétitif de l'économie locale dans son ensemble.

Nous considérons ce conflit d'être plus souvent perçu que réelle. La plus importante stratégie pour réduire la pauvreté est la croissance économique. L'évidence de la corrélation significative entre la croissance économique et la pauvreté est accablante. Au cours des décennies les pays de transition de l'Asie du Sud-est et la Chine ont montré qu'une forte croissance entraîne une augmentation de l'emploi, une augmentation des salaires réels et, par conséquent, une réduction de la pauvreté. Toutefois, l'importance des avantages de la croissance économique en faveur des pauvres dépend du degré de participation des pauvres dans l'économie et l'écart réel du revenu. Là où l'écart de revenu entre les riches et les pauvres est élevé et la participation des pauvres dans l'économie et leur pouvoir d'achat faible, les bénéfices de la croissance en faveur les pauvres est en conséquence réduite.

Ainsi, la croissance économique contribue à une réduction significative de la pauvreté seulement si un nombre croissant de pauvres est activement impliqué dans l'économie et le pouvoir d'achat généré. Et cela encore, est tributaire des structures sociales existantes, le niveau d'éducation des pauvres, des exemples d'égalité et d'inégalité dans la société et un certain nombre d'autres facteurs. Le défi du LRED est de soutenir les schémas de croissance qui produisent des avantages évidents pour les pauvres en réalisant des effets directs et indirects sur leurs conditions de vie. Les exemples actuels de pauvreté doivent influencer la stratégie ou la voie choisie dans le processus du LRED afin d'aborder correctement la question de la pauvreté par la promotion de la croissance élargie.

La nature de la pauvreté est multidimensionnelle. Alors que le revenu est au centre de la pauvreté, elle se rapporte à toutes les autres caractéristiques souvent liées à l'absence de revenus et opportunités d'emplois, tels que les capitaux, le logement, l'accès aux services éducatifs et de santé, les conditions nutritionnelles et de la santé des personnes, ou la capacité des personnes à faire face aux chocs et à l'insécurité.

Bon nombre des aspects mentionnés ci-dessus peuvent être **indirectement** influencés par la croissance économique, c'est-à-dire par les ressources supplémentaires générées par les ménages ainsi que les gouvernements, qui seront canalisés par exemple dans le logement ou les services éducatifs et de santé. Toutefois, en dépit de nombreux liens et synergies, le développement social et le développement économique sont basés sur des principes différents. Alors que le développement social d'une zone fournit de nombreuses opportunités d'affaires et que l'état de santé et les compétences de ses populations sont un facteur de contribution important dans le LRED, le développement social comme tel suit une logique - différente: il est fondé sur la solidarité, le bien-être et le soutien des faibles et les défavorisés plutôt que la logique de la concurrence et de construction des marchés, qui oriente les processus d'un développement économique réussi. Le LRED, de par sa nature, doit se concentrer sur ce dernier.

Les nombreux aspects qui caractérisent la pauvreté, peuvent cependant, être aussi **directement** influencés par le processus du LRED. Lors de l'élaboration des actions prioritaires dans un processus de LRED, on peut ignorer ou prendre en considération l'impact sur les emplois ou l'intensité du travail que peuvent avoir certains secteurs de l'économie, ou alors on peut ouvrir certaines chaînes de valeur et les marchés au profit particulièrement des pauvres en leur offrant des opportunités durables.

Les marchés sont au centre de la vie des pauvres. Les pauvres, comme tout le monde, existent dans les marchés et sont affectés par eux, en tant que producteurs de biens et de services, ouvriers employés ou chômeurs et en tant que consommateurs. Les pauvres participent aux activités économiques par les marchés. Et le développement des marchés peut être influencé de façon significative par des décisions appropriées et des actions. La sensibilisation et la compréhension des marchés d'une localité ou d'une région fournissent les bases pour l'énergie et l'innovation nécessaires pour le changement. Ces changements peuvent être provoqués par la facilitation de l'identification des opportunités économiques, le renforcement des capacités et d'apprentissage, en fournissant des incitations et des structures d'appui, l'accès au financement et à d'autres services de développement d'affaires, des liens, de nouvelles infrastructures, de nouvelles technologies et bien d'autres encore.

Jusqu'à quel point le chemin du développement économique, directement ou indirectement, aborde la pauvreté et la répartition des revenus, toutefois, reste une question de priorités et des opportunités spécifiques et des ressources disponibles dans une zone donnée. Habituellement, le manque de ressources suffisantes sous forme de savoir-faire et de fonds oblige les acteurs du DEL à faire des choix. Et souvent il n'y a pas de

plan directeur qui indique lequel des choix est le meilleur et qui offre plus d'opportunités de croissance pro-pauvre. Les tensions résultantes entre les différentes opinions et attentes font partie d'un débat continu et le processus de négociation qui caractérisent une démocratie locale saine.

1.3.2 Le développement économique et la gestion durable des ressources naturelle

Les impacts négatifs sur les ressources naturelles sont un effet secondaire fréquent de la croissance économique. Les ressources naturelles telles que l'énergie et l'eau sont un facteur principal d'intrant de la production, tandis que les processus de production souvent polluent l'air ou les ressources en eau, dégradent les terres et détruisent les forêts, les lacs et les mers. La plupart de ces coûts écologiques de production sont externalisés car ils ne figurent pas dans le calcul du coût-bénéfice entrepreneurial, et sont donc supportés par le public.

La surexploitation des ressources naturelles est donc un risque constant du développement économique, et des conflits entre le besoin de survie des générations actuelles et les besoins des générations futures doivent être constamment pris en compte dans le processus du LRED. Mais ces conflits ne sont pas insurmontables et souvent une recherche consciencieuse des situations de gagnant-gagnant peut conduire aux nouvelles opportunités économiques qui protègent l'environnement et en même temps contribuent à la croissance économique.

Les méthodes de gestion et de production et les nouvelles technologies pour promouvoir l'efficacité écologique et une production plus propre dans les entreprises contribuent à la compétitivité des entreprises et des secteurs en augmentant leur efficacité économique et écologique, tout en réduisant dans le même temps les pressions sur l'environnement. Aussi le développement des marchés de services dans le domaine de l'éco-efficacité fournit-il de nouvelles opportunités économiques dans ce sous-secteur particulier de services. La valeur économique des produits de l'"écosystème" et des services commence par attirer une attention particulière au niveau local, national et international, surtout lorsque les pouvoirs publics et les institutions financières mondiales commencent par explorer la possibilité de fournir des incitations financières, comme les crédits de carbone et de la biodiversité, aux gouvernements et aux organismes qui préservent les forêts et d'autres zones de grande biodiversité.

Mais la gestion durable des ressources naturelles ne concerne pas seulement la protection de l'environnement. Il concerne tout autant la manière proactive de l'utilisation des ressources naturelles pour favoriser le LRED.

La gestion durable des forêts peut être utilisée pour fournir des madriers, pâte à papiers et papier, perchis à grande échelle, du charbon et de bois de chauffe. L'approvisionnement des diverses formes d'énergie renouvelable y compris les terrains boisés, les ressources de biomasse, la production de biogaz et l'énergie solaire - peut contribuer

remarquablement à la conservation des ressources inestimables tout en générant de l'activité économique locale et la création d'emplois.

Dans la dernière décennie, la Gestion Communautaire des Ressources Naturelles (GCRN) est devenu monnaie courante au sud de l'Afrique. Les programmes sont mis en place par les pouvoirs publics, les organisations non gouvernementales et communautaires principalement pour exploiter les effets positifs que l'utilisation des ressources naturelles peuvent avoir sur les moyens de subsistance locaux, tout en conservant la base des ressources. Typiquement, ces projets concernent les programmes de conservation communautaire, entreprises du tourisme de la nature, la chasse aux trophées avec les programmes des profits locaux, gestion communautaire de pêche, les parcelles communales boisées, les programmes de gestion participative des forêts, la récolte réglementée de plante de couverture et de bois de chauffe dans les zones protégées, des pépinières des plantes indigènes et de plantes médicinales .

Les potentiels des situations de gagnant-gagnant entre la Gestion Communautaire des Ressources Naturelles et le LRED sont donc énormes, car les deux partagent les mêmes objectifs: la croissance économique, la création d'emplois, la réduction de la pauvreté, la participation des citoyens dans la planification et la mise en œuvre, le transfert des compétences et de donner une voix forte et confiante aux groupes sociaux qui ont été marginalisés dans le passé.

1.3.3 Les approches bottom-up versus Top-down

Le LRED est un processus diversifié et pluraliste, qui exige la spontanéité et la participation active des parties intéressées locales, et ne peut donc pas être contrôlée par une planification hiérarchique unidimensionnelle; dans le même temps, une certaine mesure de la mise au point des stratégies et de la planification est nécessaire pour les diverses interventions catalytiques et les intrants nécessaires pour relancer l'économie locale.

La question de savoir comment concilier l'approche bottom-up, c'est-à-dire des processus participatifs d'action orientée avec la nécessité d'assurer la planification stratégique, c'est-à-dire top-down, des approches orientées vers la planification, est donc un enjeu important dans le LRED et a souvent créé des tensions à la fois dans les débats théoriques du LRED et dans sa mise en œuvre pratique.

Selon la doctrine, une importance variable est mise sur les initiatives participatives d'actions orientées qui sont déterminées par des opportunités concrètes identifiées par les acteurs locaux et qui peuvent être exploitées avec les compétences et les ressources disponibles. Inversement, l'hypothèse qu'un processus de LRED exige d'être fondé sur une planification minutieuse et détaillée dès le début, et que seuls les scénarios bien étudiés pour le développement économique de la localité ou de la région, y compris une analyse détaillée des secteurs économiques et les tendances du marché, peut fournir la base nécessaire de toutes les interventions, est vivement encouragée par certains, mais contestée par d'autres.

LRED: Concept, Défis et Principes

Cette deuxième approche axée sur la planification est souvent appelée l'approche orthodoxe au LRED, et entre autres, représentée par la Banque Mondiale. Le Premier Livre de la Banque du LRED stipule:

*"La bonne pratique montre que le développement économique local devrait toujours commencer par la formulation d'une stratégie. Une stratégie de DEL est une composante essentielle de tout processus de planification de la communauté. Idéalement, une stratégie de DEL devrait constituer un élément d'un plus vaste plan stratégique de développement d'une communauté globale, avec un LED mettant accent sur le renforcement de l'économie locale. La durée d'une stratégie de DEL varie généralement entre cinq et dix ans associé à court, moyen et plus long terme."*¹

Suivant cette logique, la création d'une Stratégie DEL implique également l'élaboration d'un plan de mise en œuvre: *"Le plan de mise en œuvre détermine les implications budgétaires, de ressources humaines et institutionnelles et de procédure de la mise en œuvre de la stratégie de DEL. Il est donc le point d'intégration de tous les projets et programmes au sein d'une stratégie de DEL. Le plan d'action définit une hiérarchie des tâches, les parties responsables, des calendriers réalistes, des besoins en ressources humaines et financiers, les sources de financement, les impacts attendus, les résultats, les mesures de la performance et des systèmes d'évaluer des progrès de chaque projet."*²

À première vue, les mesures suggérées ci-dessus semble tout à fait raisonnable, même si elles nécessitent une structure organisationnelle sophistiquée, par exemple, une unité dédiée de DEL dans l'administration locale ou dans une Agence de Développement Économique Locale avec suffisamment de ressources et de main d'œuvre qualifiée pour conduire un tel processus complexe. Ce type de structure organisationnelle n'est pas plus souvent que jamais disponible dans le milieu périurbain ou dans les zones rurales des pays en développement. Cunningham et Meyer-Stamer ont, donc montré³, justement que cette approche au LRED est fortement basée sur les expériences avec la planification urbaine dans les pays industrialisés. Il vise à transplanter surtout l'approche réussie avec de grands projets de développement urbain (par exemple: un développement des quais) au LRED sans un examen plus détaillé des conditions préalables.

Une autre critique importante de l'approche orthodoxe se rapporte au fait que la réalité a montré que le développement économique est souvent assez opportuniste: une personne créatrice et innovatrice (ou des personnes) qui saisit les opportunités qui apparaissent soudainement à un certain moment. Ces opportunités sont difficiles à planifier, surtout pas dans le long terme, un plan de 5 à 10 ans, mais sont plutôt les résultats des délibérations communes et des sessions de brainstorming des personnes d'esprit d'entreprise.

¹Banque Mondiale, (2003): Développement Economique Local: Premier Livre. Élaborer et mettre en œuvre des Stratégies et Plans d'Action du Développement Economique Local. Washington, DC, p 10

²Ibid., P. 12

³Cunningham, Shawn / Meyer-Stamer, Jörg (2005): "Planifier ou Faire le Développement Economique Local? Les problèmes de l'approche orthodoxe au LED", dans Point de Vue Africain, Volume 35, n° 4, décembre.

En conséquence, de nombreux praticiens du LRED contestent l'approche orthodoxe et favorisent beaucoup plus de démarche et d'opinion orientées d'action et de bottom-up. L'hypothèse sous-jacente ici est que les modèles de croissance naturelle et durable s'appuient beaucoup plus sur les processus de changement continu et de recherche constante des opportunités que sur les initiatives de compensation. Ce courant d'idée accorde spécifiquement un crédit au fait que, contrairement dans d'autres domaines de la politique locale tels que les services sociaux - le LRED ne s'appuie pas sur la prestation de service uniformisée, mais requière fortement la flexibilité et de communication en cours et de négociation entre les différentes parties intéressées dans une structure ouverte orientée de processus. Commencer les processus de LRED avec les plans stratégiques complexes ne répondrait pas à ces conditions. Cependant, cette approche ne rejette pas la nécessité des stratégies de LRED en tant que telles. Il soutient plutôt leur évolution progressive dans le temps, basée sur des expériences initiales pratiques.

En définitive, la question n'est pas seulement de savoir s'il faut appliquer une approche de LRED progressive, participative et orientée d'action, versus une approche axée sur la planification, mais plutôt quand utiliser quelle ligne d'action. Les échecs répétés des approches orthodoxes orientées de planification recommandent clairement de commencer le processus LRED plutôt avec les petites initiatives de LRED, participatives et orientées d'action autour des opportunités concrètes. Ces dernières permettront aux différents intervenants de mieux comprendre la complexité des processus de LRED et leurs différents rôles et d'établir la confiance nécessaire entre eux et de porter le LRED aux niveaux plus complexes. Ces niveaux plus complexes exigent une compréhension commune de comment positionné sa propre localité dans le marché et une stratégie sur comment développer un avantage compétitif local. Cela peut inclure la planification et la mise en œuvre de grands projets catalyseurs qui ont un important effet de levier ou multiplicateur et abordent les principales défaillances du marché qui entravent la croissance économique. Ces projets nécessitent souvent des compétences hautement spécialisées et du savoir-faire, des ressources financières considérables et un fort engagement à la coopération, qui impliquent le type d'investigations profondes, des stratégies soigneusement planifiées et des bases institutionnelles des approches plus orthodoxes.

1.4 Les acteurs et leurs rôles dans le LRED

D'après ce que nous avons décrites jusqu'à présent, il devient clair que le LRED est un processus complexe qui nécessite la participation active de diverses parties intéressées. Afin de réunir ces acteurs d'une manière significative et efficace, il est important d'avoir une idée claire des différents acteurs et leurs rôles dans un tel processus. Par conséquent, nous aurons maintenant un aperçu plus détaillé de qui sont exactement les acteurs du LRED et de comment ils doivent mieux participer au LRED.

Pour répondre à cette question, il est important d'étudier là où le mandat formel des processus de LRED est habituellement attribué. Souvent, les pouvoirs publics nationaux mandatent les administrations locales ou régionales, d'être responsables du LRED. Puisqu'il n'existe pas de

LRED: Concept, Défis et Principes

distinction claire entre les rôles stratégiques et d'exécution, cela est souvent interprété comme une manière de placer la seule responsabilité sur l'administration locale, une compréhension qui souvent supporte le risque de marginalisation des autres acteurs importants, à savoir les organisations d'affaires et de la société civile.

Alors que le gouvernement est sans doute l'acteur clé dans le LRED, les efforts du LRED peuvent être sérieusement entravés par une mauvaise interprétation de son rôle et son mandat. Un LRED durable exige un comportement et une philosophie économique claire, il est basé sur des dynamiques économiques et sur des principes d'affaires, et l'administration locale est donc ni plus équipée ni dispose-t-elle de moyens nécessaires pour exclusivement le conduire. Inversement, les entreprises locales, tout en représentant le "cerveau économique" de la région, seraient surmenées avec le mandat suffisamment équilibré et en tenant compte de la triangularité des objectifs écologiques, sociaux et économiques. Enfin, le gouvernement et les entreprises tous deux doivent être informés et contrôlés par la société civile pour assurer une acceptation plus large et le soutien de processus.

En conséquence, le LRED porte sur la mise en contact des acteurs appropriés dans la répartition appropriée des rôles, qui est basée sur les compétences spécifiques et des capacités des différents groupes d'acteurs. Ce rôle peut-il être strictement défini? Alors que les rôles spécifiques peuvent varier selon les circonstances, il y a des directives générales claires pour l'orientation: premièrement, les services administratifs locaux et/ou régionaux, devraient se concentrer sur la création de conditions favorables qui permettent au secteur privé de prospérer. En outre, le gouvernement doit jouer un rôle important dans le traitement des défaillances du marché telles que les barrières d'entrée de nouvelles entreprises et l'introduction d'une perspective stratégique et de développement à plus long terme qui va au-delà de l'horizon de planification et la capacité de la plupart des entreprises individuelles. Deuxièmement, le secteur privé et la société civile (entreprises, les chambres de commerce et/organisations professionnelles, ainsi que d'autres acteurs tels que les ONG et organisations communautaires) devraient exprimer leurs intérêts et s'engager dans la création de revenus et de l'emploi. Troisièmement, l'exploitation des opportunités d'affaires réside dans le secteur privé. La coopération est atteinte en favorisant les mécanismes des marchés et des initiatives du LRED de se compléter les uns les autres, permettant ainsi aux processus de développement économique actif et aux stratégies de localisation d'évoluer. La gestion et la modération de tels processus joue un rôle important et peut être la responsabilité de tout acteur (administration publique, entreprise organisée ou des organisations de la société civile), si toutes les parties sont d'accord.

En Afrique du Sud, le rôle du secteur public dans le LRED est défini dans une directive politique claire. Le Livre Blanc de l'Afrique du Sud sur l'administration locale (1998) introduit le concept du " *gouvernement local de développement*", qui est défini comme: "*L'administration locale engagée à travailler avec les citoyens et les groupes au sein de la communauté pour trouver des solutions durables pour répondre à leurs conditions sociales, économiques et besoins matérielles, et à améliorer la*

qualité de leur vie. " Le même document précise davantage ce rôle en ce qui concerne les objectifs du développement économique local/régional. Il affirme que

"L'administration locale n'est pas directement responsable de la création d'emplois. Au contraire, elle est chargée de prendre des mesures actives de sorte que l'ensemble des conditions économiques et sociales de la localité soient propices à la création d'opportunités d'emploi."

Malgré ces directives claires de la politique, toutefois, c'est une pratique fréquente, non seulement en Afrique du Sud que les fonctionnaires municipaux et les officiels du DEL poursuivent l'approche de mains mises en consultant directement l'entreprises sélectionnée ou agissant en tant que gestionnaire et chef exécutif des petites coopératives d'affaires telles que les boulangeries, les salons funèbres ou des couveuses. De tels "projets" isolés et les initiatives directes d'appui fréquemment subventionnées ne sont souvent pas économiquement viables et ne produisent qu'un impact limité sur l'économie et sur la situation de l'emploi dans le domaine au-delà de l'assistance de quelques privilégiés. En outre, ils absorbent l'énergie et les ressources qui pourraient être allouées plus efficacement à la création d'un environnement favorable (par exemple par la mise en place d'infrastructures et de services de base, la gestion de des politiques spatiales ou la conception d'une administration favorable aux affaires et efficiente) ou la modération et la coordination du processus plus large de LRED.

Dans les localités avec une capacité relative élevée et la compétence de l'administration publique, un autre rôle du secteur public est de gagner d'importance: celui d'un facilitateur actif du développement du marché, c'est-à-dire par l'utilisation de fonds publics pour des interventions temporaires pour traiter une défaillance d'un marché spécifique. Les défaillances du marché sont un important obstacle largement répandu au LRED, et le gouvernement peut jouer un rôle crucial à la fois dans leur prévention et leurs suppressions. Pour citer John McMillan⁴: *"Les marchés sont des organisations subtiles. Les mécanismes qui sous-tendent les transactions sont complexes... Les marchés font ce qu'ils sont supposés faire toutefois, seulement s'ils sont bien structurés... Les mécanismes de transactions sont développés de la base vers le sommet, en passant par les innovations faites par les participants. L'évolution spontanée est le principal moteur des marchés. Pour atteindre leur pleine potentialité les marchés, cependant, ont besoin d'aide de la part du gouvernement."*

L'aide visée peut s'étend des questions de bonne gouvernance telles que la réduction de la corruption et de la bureaucratie, la création des institutions efficaces et favorables aux affaires; la réglementation et l'application des normes et la concurrence, la prestation de certains services de biens publics tels que la coordination, l'information, la science et l'infrastructure de la technologie, l'élaboration des directives et politiques sans ambiguïté, ainsi que la réduction des préjugés politiques; le renforcement des capacités, la facilitation du développement des affaires et des services financiers; la

⁴ Mcmillan, John (2002): *Du Bazar à la Corbeille; une Histoire des Marchés*, New York, page IX

LRED: Concept, Défis et Principes

facilitation des réseaux d'entreprises, à l'approvisionnement des ressources financières pour appuyer LRED.

En somme, le rôle complexe et important que le gouvernement devrait et doit jouer dans les processus du LRED peut être perçu à travers les cinq principes fondamentaux suivants:

- Mettre l'accent sur la compétence principale: les domaines que seulement le gouvernement peut offrir
- Appropriées pour des capacités: hiérarchiser en fonction des ressources et par ordre d'importance
- Ne pas encombrer les marchés: chercher à développer plutôt que substituer l'activité du secteur privé
- Améliorer l'équité et l'accès: remédier aux défaillances du marché qui limitent l'accès des personnes défavorisées
- Influencer les valeurs et la culture: les politiques, l'éducation et d'autres "Signaux" du gouvernement à encourager l'esprit d'entreprise et de compétition⁵

En d'autres termes, le rôle du gouvernement en relation avec le secteur privé est de *"développer les structures et les" règles du jeu" qui donnent de l'espace et l'opportunité au secteur privé de fonctionner: renforcer les capacités essentielles, la prestation de services publics essentiels et la promotion des normes et de concurrence."*⁶

1.5 La facilitation systémique comme facteur clé du support LRED

De ce qui a été déjà dit, il est clair que le LRED est un processus très complexe: pour montrer correctement cette complexité dans notre travail et stimuler les processus durables du LRED, nous avons donc besoin des interventions systémiques et de facilitation au changement.

La pensée systémique est devenue un paradigme dans la gestion et la théorie du changement. L'idée de percevoir et d'analyser la réalité, non seulement comme la somme des éléments individuels, mais comme un système complexe des mécanismes d'interaction et d'interdépendance réside au centre de l'approche. La principale conclusion de ce point de vue est que la simple identification des problèmes et la résolution des problèmes de l'extérieur ne peut pas donner les résultats souhaités, car il ne créerait pas la compréhension nécessaire de la complexité du contexte et ne créerait pas la motivation et l'appropriation des différents intervenants locaux à participer activement et à soutenir le processus dans le long terme.

Ainsi, toute intervention extérieure dans le contexte local doit être basée sur une approche de facilitation. Pourquoi la facilitation est-elle si cruciale pour les interventions systémiques dans le LRED? La définition commune de la facilitation comporte déjà les principales réponses à cette question: la facilitation est définie comme *"un processus de prise de*

⁵Hitchins, Rob (2002): Le rôle du gouvernement dans le développement du marché de BDS: un examen préliminaire de l'Organisation Internationale du Travail. Office, SEED, p. 3

⁶ ibid

*décision dirigé par un facilitateur qui assure que tous les individus et groupes concernés sont impliqués d'une façon significative et que les décisions sont basées sur leur proposition et elles sont prises pour atteindre leurs intérêts mutuels."*⁷

Le concept de facilitation est donc directement lié aux conditions principales de l'intervention systémique: il est conçu comme un processus qui se déroule par opposition à la mise en œuvre une fois d'un plan ambitieux. Il vise à inclure tous les acteurs concernés - et leurs interrelations, examinant ainsi les systèmes plutôt que les simples acteurs ou les éléments. L'idée selon laquelle les solutions doivent être soutenues par les acteurs internes eux-mêmes en fonction de leurs contributions et de la connaissance et non sur quelques simples transferts de l'extérieur est clairement reflétée. Et enfin, la facilitation vise à créer des décisions qui correspondent à l'intérêt mutuel de tous les acteurs concernés de façon équitable.

En regardant le LRED d'une perspective de facilitation, les fonctions essentielles d'un facilitateur peuvent donc se résumer comme suit:

Sensibilisation interne et la compréhension du contexte local:

Ce n'est pas seulement le point de départ, mais la tâche essentielle du facilitateur externe du LRED pour permettre aux acteurs locaux de mieux explorer le contexte local et les mécanismes limitant les performances du système économique local. Cela inclut la création d'un engagement local individuel et institutionnel, qui provient de l'analyse conjointe du contexte, ses opportunités et des goulets d'étranglement par les parties intéressées impliquées.

Motiver l'apprentissage constant et la réflexion:

Du fait des changements continus au sein des systèmes locaux, qui ne sont jamais statiques, le LRED est un processus continu. Ainsi, la tâche d'améliorer la compréhension du contexte local par les acteurs locaux ne sera jamais terminée, mais sera continuellement pertinente tout au long du processus. L'introduction de méthodes et de méthodologies d'une constante réflexion et d'apprentissage sont donc des éléments essentiels de la facilitation systémique. La facilitation externe peut encore être un stimulant qui permet au système local d'aller au-delà de sa perception en introduisant de nouvelles perspectives et mettre en contact les acteurs avec d'autres sources de connaissances et idées.

Mettre l'accent sur la communication et les interrelations:

Favoriser la compréhension du contexte local de façon systémique inclut l'analyse des différentes interrelations, les interdépendances, les réseaux existants et les moyens de communication qui caractérisent le système local. Analyser les modes de communication et d'interrelation est très important pour le processus LRED pour deux raisons: premièrement, les acteurs locaux et le facilitateur ne seront pas en mesure d'obtenir une bonne compréhension du système local sans une idée claire de ces

⁷ <http://www.nymir.org/zoning/Glossary.html>

LRED: Concept, Défis et Principes

structures. Deuxièmement, il permet d'établir les points de connexion indispensables entre les différents acteurs et institutions. De nombreux éléments importants et les institutions de l'environnement de LRED se caractérisent par un degré élevé de spécialisation et de différenciation du système, ce qui conduit souvent à la "mentalité silo". Souvent, les acteurs très spécialisés prennent des décisions qui sont parfaitement en accord avec la logique de leur propre système, mais qui peuvent provoquer des effets adverses, voire des effets contre-productifs dans le contexte plus large de LRED. Encourager la compréhension mutuelle des différents acteurs, augmente la franchise et l'interrelation entre eux, et les regrouper et soutenir les mécanismes d'échange et de dialogue en sont le point de départ.

Soutenir le développement des solutions endogènes:

Chaque contexte local montre à la fois les caractéristiques assez universelles d'une localité et les caractéristiques très particulières uniquement valables exactement pour cette zone. Ce sont ces caractéristiques spécifiques qui rendent l'introduction des "solutions de l'extérieur" - souvent appelées meilleures pratiques - difficile. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de bonnes solutions à l'extérieur d'un système qui ne valent pas d'être regardées, mais de la perspective de la pensée systémique, les solutions externes doivent être développées davantage et inscrites dans le contexte local par les acteurs locaux. En conséquence, trouver des solutions locales devrait être encouragé. La recherche des solutions intérieures inclut la mise au point sur les ressources locales, qui font déjà partie du système local. La pensée créative de la part des acteurs locaux est donc plus indispensable que l'importation de grandes idées qui ont marché ailleurs.

Appliquer une philosophie étape par étape:

Explorer le contexte local et ses interrelations est un processus progressif, avec des surprises qui attendent de toute part. La facilitation du LRED doit donc adopter une approche progressive, sous la forme d'un processus pas à pas. Étant donné la complexité et la corrélation, un changement à un niveau donné pourrait être un déclic de toute une série d'autres changements, qui ne peut être complètement prédits de façon linéaire et de causalité. Définir les prochaines étapes peut donc être seulement fait sur la base de l'étape précédente. Il est donc important de commencer par un déclic prometteur et étudier d'autres aspects du système un suivi du feedback et suivant les nouvelles caractéristiques qui émergent. Par conséquent, la facilitation de l'intervention systémique nécessite de la flexibilité en termes de conception d'intervention.

L'approche étape par étape, est également requise à la lumière du fait que des changements rapides et exhaustifs sont souvent perçus comme une menace pour les acteurs locaux. Les changements intenses à grande échelle, peuvent donc être perçus comme une menace pour le système et provoquer des réactions adverses. Les acteurs locaux devraient plutôt opter pour l'introduction d'une variété de changements petits et progressifs au lieu d'un grand changement ambitieux, car cette stratégie donne aux acteurs locaux et aux institutions suffisamment de temps pour s'adapter.

1.6 Les principes directeurs du LRED

Si nous récapitulons ce qui a été dit jusqu'ici sur les objectifs, la démarche, les acteurs et leurs rôles et les exigences méthodologiques pour les interventions extérieures, il n'est pas difficile de déduire les grands principes qui sous-tendent le LRED. À la fin de ce chapitre, nous allons donc résumer les principaux messages sous forme de quatre principes essentiels au LRED:

- Poursuivre l'orientation du processus et l'incrémentalisme
- Promouvoir la participation des parties intéressées et la mise en réseau
- Appliquer une approche axée sur le marché
- Mettre l'accent sur les opportunités

1.6.1 Poursuivre le processus d'orientation et d'incrémentalisme

"Les concepts évolutionnistes du développement économique soutiennent que les économies n'évoluent pas d'un état d'équilibre à l'autre, mais plutôt évoluent d'une manière⁸ idiosyncrasique. Les acteurs économiques ne se comportent pas de manière rationnelle, mais plutôt dans une voie dépendante, de manière impérieusement rationnelle; les règles qui leur étaient suffisamment bien hier guideront également leur comportement aujourd'hui, avec des adaptations progressives. Le développement économique évolue suivant des trajectoires, dans une certaine mesure, façonné par coïncidence, mais, plus essentiellement, elles sont le résultat cumulatif de l'apprentissage par la pratique et l'apprentissage par l'interaction. Cela ne s'applique pas seulement aux entreprises mais aussi aux agrégats beaucoup plus larges⁹."

Le changement sociétal et l'apprentissage se fait à un rythme lent avec peu d'étapes et d'adaptations. Cela explique pourquoi copier le résultat d'un processus tel que celui d'une institution ou d'un projet spécifique conduit souvent à l'échec, puisque le processus nécessaire conduisant au changement et donc de l'institution/projet n'a pas été aussi suivi. C'est la raison pour laquelle l'approche LRED de la GTZ accorde une telle importance aux processus participatifs et à l'innovation progressive autour du LRED, c'est-à-dire sur la stimulation de l'apprentissage permanent, de la réflexion, des ajustements. Cela, à notre avis, peut être très bien réalisé initialement à travers des initiatives relativement petites, à faible coût qui peuvent être rapidement mises en œuvre avec les ressources locales, les prétendues victoires rapides. Bien que ces petites initiatives ne produisent pas le genre d'histoire réussie drastiques que souvent les politiciens et les planificateurs espèrent, ils préparent le terrain pour le type d'apprentissage, de l'autonomisation et le renforcement de la confiance que les processus de LRED plus sophistiqués

⁸Nelson, Richard/Winter, Sidney (2002). 'Théorie Evolutionniste en Economies'. Journal des Perspectives Economiques, vol 16, N°2

⁹Cunningham, Shawn et Meyer-Stamer, Jörg (2005): "Planifier ou Faire du développement économique local? Problèmes de l'Approche Orthodoxe au LED", dans African Insight, vol 35, n°4, décembre, p. 11.

avec des initiatives économiques plus grandes et plus catalytiques requises. Ils permettent également un développement progressif des structures organisationnelles correspondantes à chaque stade de LRED.

1.6.2 Favoriser la participation des parties intéressées et gestion de réseau

La définition du LRED comme un processus conduit conjointement par les principaux intervenants du secteur public, des entreprises et des organisations non gouvernementales implique la nécessité de la participation. En conséquence, la participation des différents intervenants est le concept clé auquel chacun paie au moins un petit service. Toutefois, la participation effective, souvent appelée aussi processus de bas en haut, est très difficile à réaliser, nécessitant des compétences de facilitation qui ne sont pas souvent disponibles. Les processus fictifs de participation qui, en réalité, ne sont juste que des processus d'acclamation, dans lequel la plus large population devrait donner son consentement aux décisions déjà prises par l'élite locale ou une structure du pouvoir a souvent pris la place d'un processus de participation sincère et a sapé leur réputation. Ces prétendus événements participatifs privent une localité ou la région de la créativité et d'innovation, d'habilitation et la mobilisation qui est souvent générée par de véritables processus participatifs et qui est si désespérément nécessaire pour la croissance économique.

En organisant la participation des parties intéressées, le principe de "la forme suit la fonction" doit être gardé à l'esprit. Souvent, les comités ou forums de LRED sont mis en place comme un moyen privilégié pour conduire les processus de LRED participatifs. En principe, c'est une bonne idée. Toutefois, on doit veiller que la pression politique du haut (niveau national ou provincial) pour créer un tel forum, bien avant que les populations comprennent ce que l'on attend d'elles ou comment s'y prendre pour le LRED, ne l'emporte pas sur le but. Dans de pareils cas, le forum de LRED tend à dégénéré rapidement en une plate-forme politique, à perte avec son rôle et son but, et éventuellement se désintègre. Les comités ou forums du LRED devraient seulement être établis dès qu'ils ont un mandat clair et une responsabilité. Et souvent, ceci souvent se développe progressivement seulement avec les différents groupes des parties intéressées mobilisant toutes leurs forces autour des actions spécifiques et des nouvelles opportunités. Mais un forum opérationnel de LRED peut être une excellente structure pour innover et gérer des initiatives du LRED.

Dans de nombreux pays développés, le développement local ou régional réussi est fondé sur des réseaux politiques constitués de divers organismes publics, le secteur privé, des syndicats, des ONGs et d'autres acteurs. Les réseaux opérationnels en général ont été considérés comme un facteur de succès au développement en général, car ils semblent être la meilleure forme d'organisation pour déclencher la créativité, l'innovation et la cohésion sociale nécessaires à un développement territorial. Mais les modèles de réseau nécessitent un certain niveau de confiance sociale qui, dans de nombreuses régions en développement a été détruite à cause des tensions raciales ou ethniques, la méfiance entre les secteurs privé

et public ou les questions de gouvernance telles que la corruption ou l'absence de règle de droit.

Les réseaux sont également la meilleure forme d'organisation pour la collaboration et la résolution des problèmes dans les cas où le gouvernement ne peut pas faire respecter la conformité, comme c'est le cas du LRED, qui doit s'appuyer largement sur l'initiative volontaire du secteur privé. Mais le fonctionnement des modèles de réseau est fortement tributaire de la bonne gouvernance.

1.6.3 Poursuivre une approche motivée par le de marché

Les économies néo-classiques conventionnelles reposent sur l'opinion que les marchés qui fonctionnent dans des conditions de concurrence parfaite, c'est-à-dire avoir les prix justes, mettra l'économie en équilibre et sera favorable à la croissance pro-pauvre et au développement. Il suffit d'un cadre macroéconomique stable, c'est-à-dire la discipline fiscale, les impôts bas, la libéralisation des échanges, des investissements et prestation compétente des services de base (Consensus de Washington).

Alors que les principes et les prescriptions politiques du Consensus de Washington ne sont pas mauvais en soit, ils ne sont simplement pas suffisants. Ce qu'ils ignorent n'est pas seulement qu'il n'y a pas de concurrence parfaite à cause du manque d'information, une infrastructure défaillante ou de bas niveaux de compétences et de connaissances. Ils échouent de reconnaître l'importance des institutions officielles (telles que les lois et régulations, mais aussi les organisations qui les aident à les mettre en vigueur ou à fournir l'appui spécialisé, c'est-à-dire les niveaux macro et méso), ainsi que les institutions informelles (les valeurs, la culture, les structures du pouvoir, le respect du droit, c'est-à-dire le niveau méta) comme éléments principaux du système de marché. Les défaillances du marché sont généralement causées par un ou plusieurs problèmes relatifs à ces institutions formelles et informelles.¹⁰

Le LRED concerne la recherche de solutions aux défaillances du marché. Dans un monde parfait où l'information et les services de renseignements du marché ainsi que la créativité, la cohésion sociale et les compétences sont aisément disponibles, les humains vont constamment innover pour exploiter les opportunités économiques, que se soit pour de grands marchés ou pour les niches. L'approche du développement du marché dans le LRED ne cesse de demander pourquoi le marché ne fonctionne pas et ce qu'on peut faire pour le faire fonctionner. Le manque d'information et d'accès aux services financiers et non financiers, les obstacles bureaucratiques, la corruption, les infrastructures défaillantes, le bas niveau de compétence, les comportements non compétitifs ou monopolistiques des entreprises existantes, la défaillance des droits de propriété ou mettre en vigueur de la loi des contrats, etc., tous entravent la création et la croissance des entreprises. En d'autres termes, bon nombre des caractéristiques critiques

¹⁰Cette théorie est l'essence des Nouvelles sciences Economiques Institutionnelles (NIE). NIE reconnaît le principal rôle économique joué par les institutions qui gouvernent l'interaction humaine. Les coûts de l'interaction humaine sont appelés coûts de transaction, c'est-à-dire les coûts de faire des affaires dans un marché. Les institutions mettent à disposition la structure de coordination et de coopération à l'intérieur des marchés, et donc réduisent les coûts de transaction.

du fonctionnement des marchés sont déterminés au niveau local. Les interventions nécessaires pour remédier aux défaillances du marché impliquent généralement des changements systémiques qui nécessitent la facilitation des processus de changement qui conduisent à un impact significatif plutôt qu'aux recettes miracles.

1.6.4 Mettre l'accent sur les opportunités

Le LRED est intrinsèquement opportuniste. Cela implique que le développement économique est tributaire de l'esprit d'entreprise pour transformer une opportunité en une entreprise durable. Et ni les opportunités, ni l'initiative entrepreneuriale et la créativité peuvent être planifiées.

Certaines opportunités économiques peuvent être basées sur un avantage comparatif de localité que quelqu'un transforme en un avantage compétitif, telles que les ressources naturelles, la disponibilité des compétences spécifiques, ou le développement historique de certaines industries ou activités agricoles. Ces cas sont plus facilement prévisibles et les plans d'incitation, les programmes de développement des compétences et les projets d'appui peuvent promouvoir ces opportunités.

Souvent, toutefois, les opportunités sont imprévisibles et se développent subitement. Cela peut être dû à un changement dans la demande à cause des modes et goûts nouveaux (Par exemple dans le secteur alimentaire ou textile ou du tourisme), les changements technologiques et d'innovations (Par exemple l'énergie solaire ou à la bioénergie), une crise politique ou sanitaire (par exemple la destruction des chaînes de valeur à cause des guerres ou des catastrophes naturelles quelque part), les fluctuations des taux de change, des changements politiques nationaux ou régionaux (suppression des barrières commerciales, les modifications fiscales, les mécanismes d'incitation), Etc.

Le résultat financier est que de nombreuses opportunités se développent d'avance d'une manière singulière, imprévisible et inimaginable. Et même lorsqu'elles deviennent perceptibles, elles doivent encore être mises en correspondance avec le type d'entrepreneurs flexibles, créatifs et compétents qui peuvent transformer les opportunités en réussites. Les processus de facilitation avec un brainstorming et des outils d'évaluation requis peuvent aider à identifier ces opportunités et le déchaînement des réactions entrepreneuriales. Le processus peut être prévu, mais pas leurs résultats.

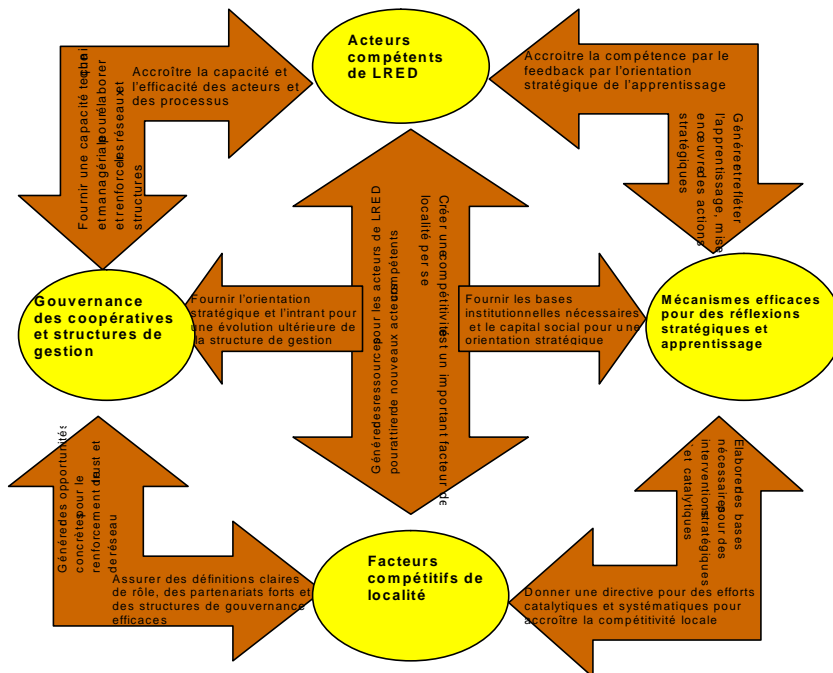
2 Domaines d'intervention et stratégies de facilitation du LRED

Le chapitre précédent a établi les principes fondamentaux pour la compréhension du LRED dans un contexte de système local et s'occupe de lui à partir d'une perspective systémique. Lorsque nous transférons ces principes à la pratique du LRED, il est évident qu'il existe de nombreuses façons différentes de comment aborder l'approche d'un processus LRED. Ce chapitre présentera un certain nombre de domaines d'interventions potentielles importantes et les stratégies d'intervention du LRED dans le contexte de facilitation systémique. Nous ne serons pas en mesure de

couvrir largement toutes les différentes options de comment renforcer systématiquement un processus de LRED, et ce n'est pas non plus l'intention de cette publication pour fournir un plan directeur des recettes pour telles interventions. Néanmoins, nous nous pencherons plus en détail sur les stratégies et les outils pour intervenir dans le contexte local afin de donner au lecteur des idées concrètes pour les interventions. Pour ce faire, nous introduisons quatre "domaines d'intervention" que nous considérons comme des dimensions importantes pour le LRED: les acteurs du LRED, la gouvernance du LRED et les structures de gestion, les facteurs de localité du LRED, et les mécanismes de la réflexion stratégique et d'apprentissage à long terme.

Nous considérons ces domaines comme des catégories d'analyse qui nous permettent d'organiser et de structurer notre réflexion dans le LRED. En mettant en place ces quatre domaines, nous visons deux objectifs: premièrement, nous suggérons que ces dimensions ensemble, fournissent une perspective holistique d'un processus de LRED dans le contexte local et assistent les praticiens du LRED tout en "gardant en l'esprit une image plus grande" lorsqu'on conçoit et entreprend des interventions spécifiques du LRED. Deuxièmement, la décomposition d'un processus LRED en quatre domaines aide les praticiens du LRED dans l'identification des points d'entrée spécifiques qui ne visent pas le changement complet du contexte local immédiatement mais une introduction progressive des processus de modification qui peuvent tout influencer. Le graphe suivant dépeint les quatre domaines d'intervention et établit les canaux principaux d'influence mutuelle et des interrelations entre eux :

Figure 2: Les domaines d'intervention et les stratégies du LRED



Lorsqu'on travaille avec ces domaines d'intervention, il est important de souligner qu'ils doivent être compris comme des perspectives différentes d'un processus unique du LRED. Les chevauchements, les questions communes et les thèmes de recoupement ne sont donc pas seulement naturels, mais destinés à bien refléter l'interdépendance des interventions du LRED. Le LRED systémique ne signifie pas de bien travailler à travers l'un des domaines séparément des autres, mais de trouver le chemin idéal à travers les différents domaines et choisir les points d'intervention, les stratégies et les outils qui sont les mieux adaptés au contexte local.

Qui est le plus approprié pour ce défi complexe? Qui peut bien jouer le rôle d'un facilitateur LRED? Quelles sont les qualifications nécessaires d'un facilitateur LRED?

La facilitation du LRED ne repose pas sur un cadre de qualifications formel étroitement défini et il n'y a pas de réponse simple à la question de savoir qui combine les qualifications nécessaires de la meilleure manière. Selon le contexte et le stade du processus de facilitation, un facilitateur de LRED peut avoir plusieurs formes institutionnelles: il peut être consultant externe du LRED qui est engagé par une localité. Il peut être des institutions d'appui non gouvernementales ou parapubliques, dont le mandat inclut l'appui au LRED. Il peut être des institutions du secteur privé telles que la chambre de commerce ainsi que les fonctionnaires du secteur public, tels que les fonctionnaires du LRED, qui se sont adaptés au cadre et aux principes d'un concept multipartite du LRED. Il peut être des projets donateurs ou les champions bénévoles privés locaux. Le critère le plus important lors de la sélection du bon facilitateur ou institution de facilitation pour les interventions du LRED est la compréhension et l'internalisation du rôle de facilitation par le facilitateur.

Néanmoins, au début d'un processus de LRED, le rôle de facilitation peut probablement être mieux joué par une personne ou l'institution externe qui est capable d'apporter de nouvelles idées, une opinion objective et pas d'intérêts personnels dans le processus LRED. Une telle approche, non seulement accroît le caractère innovant de l'intervention, mais aussi l'acceptation du facilitateur par les différentes parties prenantes locales. Les consultants privés externes, les ONGs ou les institutions d'appui provinciales ou nationales qui sont perçues comme impartiales (par exemple, les institutions comme la Banque de Développement de l'Afrique Australe ou Corporation de Développement Industriel), ainsi que les projets donateurs pourraient jouer ce rôle important.

Cependant, ce sont des institutions locales (en particulier les "hôtes" du processus) qui jouent le rôle clé dans un processus LRED dès le début, et le LRED devrait toujours être initialisé par les hôtes locaux. Le facilitateur est la personne ressource externe au processus, mais jamais le propriétaire. Ainsi, les hôtes et les acteurs locaux doivent être au point de départ d'un processus LRED, et devraient être impliqués dans le processus de facilitation très tôt, avec un appui intense mais décroissant du facilitateur externe. De cette façon, la facilitation externe du LRED crée la propriété locale et la capacité de facilitation dès le tout début et garantit une stratégie de sortie claire.

2.1 Domaine d'intervention 1: les acteurs du LRED

La définition du LRED qui a été présentée au chapitre 2 a défini le secteur public, le secteur privé et l'ensemble de la société civile comme les trois principaux groupes d'acteurs du processus LRED, dont chacun a un rôle actif et spécifique à jouer. Comment peut-on concevoir et orienter les interventions pour soutenir et renforcer la capacité de ces acteurs, et augmenter ainsi l'intensité et la qualité de leurs contributions au processus du LRED? Selon les principes de l'intervention systémique et la facilitation, les interventions du LRED devraient avoir pour objectif de déclencher des changements à l'intérieur du système local. Dans la suite, nous allons donc examiner les concepts, les stratégies et les outils qui peuvent aider à renforcer la compréhension, la sensibilisation et les capacités des parties intéressées locales concernant le LRED afin de leur permettre de participer et d'interagir de manière plus efficace.

Pour le faire d'une façon différenciée et en considérant le contexte Sud-Africain, nous étudierons les éventuels modes d'intervention avec un accent particulier sur les trois groupes d'acteurs du LRED qui sont très pertinents dans le contexte du LRED Sud Africain: l'administration (locale) avec son mandat légal de jouer un rôle de "développement", la structure méso des Associations Professionnelles du Secteur Privé, les Organisations à adhésion d'affaires, et les entrepreneurs émergents et les communautés pauvres qui ont été les groupes cibles les plus explicites des efforts du LRED en Afrique du Sud durant la dernière décennie. Dans un quatrième pilier, nous analyserons le paysage intermédiaire du LRED et présenterons les stratégies visant à le renforcer au niveau national, régional et local.

2.1.1 Pilier 1: Renforcer les Capacités du Gouvernement

Pourquoi ce pilier est-il important?

Le gouvernement - en particulier le gouvernement local (LG) - est un acteur clé dans les processus du LRED. Le gouvernement influence le LRED de plusieurs manières. Les politiques nationales sur le LRED ou le développement des PMME établi d'importants cadres et directives pour tous les acteurs qui interviennent dans ce domaine de la politique. Le financement public et des structures d'appui aux niveaux national, provincial ou local - par exemple, la Banque de Développement de l'Afrique Australe (DBSA), qui soutient et finance la conception des stratégies de DEL met en place de puissantes incitations. Si elles sont correctement conçues, ils peuvent agir comme des catalyseurs utiles pour le LRED. De même, les règles et les régulations conçues à différents niveaux de l'administration publique peuvent réduire ou accroître le coût de faire des affaires au niveau local. Le LG met à disposition des structures durables - infrastructure - ainsi que des intrants variables- la coordination et la facilitation- aux autres acteurs du LRED afin de créer un environnement favorable, ou échoue de le faire s'il est caractérisé par un manque de capacité.

Améliorer la capacité du gouvernement pour bien comprendre et jouer son rôle de soutien et de catalyseur de LRED est donc un élément crucial et

plusieurs fois un point de départ prometteur d'une intervention systémique de LRED.

Quel est notre objectif?

Quel est notre objectif lorsque nous ciblons les capacités du LRED du gouvernement? Dans une situation idéale, tous les différents niveaux du gouvernement, mais surtout l'administration locale, ont une compréhension claire du LRED comme un processus multipartite et de leur rôle en tant que supporteurs et catalyseurs des processus de LRED - par opposition à la compréhension du gouvernement travaillant dans l'isolement et jouant le rôle des entrepreneurs privés, ce qui aboutirait non seulement à une surcharge de l'appareil étatique avec des tâches pour lesquelles il n'est pas bien adapté, mais pourrait évincer l'initiative privée. En outre, le gouvernement a des capacités humaines et institutionnelles nécessaires pour jouer ce rôle de soutien et d'habilitation et donc est en mesure de:

- fournir des orientations politiques claires pour les acteurs du LRED
- accomplir son mandat de planification efficacement et en consultation avec les autres parties concernées du LRED
- être un coordonnateur et un communicateur effectif entre les différents acteurs, des secteurs du LRED etc., afin de maximiser l'utilisation des synergies
- organiser l'action gouvernementale et favoriser les synergies intra-gouvernementales et la collaboration par la coordination intra-gouvernementale horizontale et verticale
- fournir des biens publics sous forme de services et d'infrastructures pour le LRED

Quelles sont les stratégies prometteuses et les processus?

Le renforcement des capacités du gouvernement local autour du LRED peut prendre diverses formes, selon le contexte local. Certaines municipalités pourraient déjà avoir une unité de LRED bien pourvue de personnel et d'expérience pratique étendue, les autres non. Aussi, la capacité se développe souvent hors du processus ou doit être offerte sur mesure une fois que le besoin de certaines compétences se fait sentir. Nous ne serons donc pas en mesure de couvrir tous les stratégies et thèmes pertinents pour le renforcement de la capacité du gouvernement dans ce chapitre.

Renforcement des capacités sur le concept et les rôles du LRED

Toutefois, dans tous les cas, le point de départ du renforcement des capacités devrait être d'impliquer le LG dans une discussion et un processus d'apprentissage autour de la notion de LRED et les différents rôles des parties prenantes. Par exemple, une discussion introductive sur le LRED peut être incluse dans un séminaire ou atelier multipartite de formation, où une plate-forme est fournie aux principaux acteurs locaux du LRED pour identifier, discuter et se mettre d'accord sur une définition commune du LRED. Le séminaire peut à la fois servir de point de départ concret pour une intervention externe du LRED afin de créer une dynamique et un intérêt dans le processus du LRED, et d'être un déclencheur pour

d'autre rôle de clarification des processus dans les structures de l'administration locale (par exemple, le développement des descriptions de l'emploi, ou les plans de performance du personnel de l'unité du DEL, le forum de DEL, etc.) D'autres options incluent l'intégration des modules de LRED dans les programmes de référence de renforcement des capacités des fonctionnaires de l'administration publique.

En Afrique du Sud, un certain nombre de différents programmes de formation sur le LRED ont été élaborés en collaboration avec la GTZ et InWent et sont actuellement offerts par diverses institutions, comme on peut le voir dans le tableau suivant:

Figure 3: Vue d'ensemble des offres de formation sur les concepts et rôles de LRED en Afrique du Sud

Type de formation	Principal groupe cible	Éléments fondamentaux	Les liens avec d'autres interventions	Prestataires/Contacts
Formation LOCATI de DEL	Les fonctionnaires du Gouvernement local	Concept, rôles et tâches dans le LRED	Prépare le terrain et augmente la demande pour la facilitation du LRED	InWEnt Sud Africain
Formation de l'Equipe locale de DEL	Les fonctionnaires du Gouvernement local avec la prise de décision ou de rôles de mise en œuvre dans le LRED (en collaboration avec les intervenants publics et privées)	Concept du LRED Les acteurs du LRED et leurs rôles Les outils fondamentaux et les instruments pour appuyer les processus de LRED Bonnes/mauvaises Pratiques	Point de départ pour un processus local de LRED	Le réseau de DEL Sud Africain: www.led.co.za

Présentation des approches et outils du LRED

L'une des tâches principales du LG dans le LRED est la planification, la mise au point de stratégies et la coordination dans le contexte plus large du développement local. En Afrique du Sud, le LG dispose même d'un instrument pour cette fonction de planification et de coordination, les Plans de Développement Intégré (PDI). Toutefois, la qualité de planification et de coordination du LRED à partir des PDI a été plutôt médiocre dans la majorité des municipalités de l'Afrique du Sud jusqu'à présent, et l'élaboration des stratégies de DEL pour soutenir ces plans ont été le plus souvent effectuées comme un exercice isolé de bureau. Des outils et des compétences appropriés pour informer adéquatement, mettre en œuvre et évaluer de façon adéquate des PDI, et pour mettre au point une stratégie dynamique et flexible de LRED, font défaut dans la plupart des localités. Introduire les outils spécifiques pour ces tâches et transférer des connaissances et compétences détaillées de comment utiliser ces outils peuvent ajouter une valeur importante au PDI local et aux processus de LRED. Idéalement, ce transfert de connaissances se fait de manière pratique comme une combinaison de l'appui et de formation des

Domaines d'intervention et stratégies de facilitation du LRED

interventions. Le tableau suivant donne un aperçu des différents outils et mesures de renforcement des capacités sur une planification spécifique du LRED, les outils de la mise en place des stratégies et de la coordination qui sont offerts en Afrique du Sud.

Figure 4: Les domaines d'intervention et les stratégies pour la facilitation du LRED

Type de formation	Principal groupe cible	Principal centre	Résultats	Prestataires/ Contact
Formation de PACA	Les fonctionnaires du LED, les directeurs ayant la fonction d'exécuter	Mobilisation des intervenants locaux autour des avantages compétitifs locaux	Balayage rapide économique, mise en œuvre de la stratégie de gain rapide	Le réseau Sud Africain de LED : www.led.co.za
Formation sur la Genèse	Les fonctionnaires du LED, les directeurs ayant pour fonction d'exécuter	Stratégie régionale via la construction de scénario	Scénario économique et stratégie de la région	Le réseau de LED Sud Africain: www.led.co.za
Formation sur le Compas	Les fonctionnaires du LED, les directeurs ayant pour fonction d'exécuter	Gestion stratégique de LED et surveillance	Cadre stratégique de LRED orienté de résultat et système de suivi	Le réseau de LED Sud Africain: www.led.co.za
Formation sur la bureaucratie	Les fonctionnaires du LED, les gestionnaires municipaux, les consultants de LED	Réduction des coûts bureaucratiques dans le LRED	Initiatives concrètes pour améliorer le cadre réglementaire autour de LRED	LOCATI, le réseau de LED Sud Africain : www.led.co.za

Développement organisationnel

Une fois que le gouvernement connaît son rôle et dispose d'outils spécifiques, il sera mieux préparé pour accomplir ses fonctions générales de gestion et de coordination dans le LRED. Toutefois, une condition préalable pour un gouvernement réussi est la mise en place d'un organe institutionnel efficace et sain. Les interventions générales du développement organisationnel (OD) pour les structures gouvernementales doivent donc compléter les interventions spécifiques du LRED. Le renforcement de la capacité générale du gouvernement dans les tâches telles que la gestion de la qualité, le processus de facilitation et la communication est particulièrement important dans les structures municipales défaillantes, où toute initiative de LRED échouera si elle n'est pas accompagnée d'une augmentation de la performance dans la gestion publique.

Figure 5: Résumé du pilier 1

Pilier 1 : Renforcement de la capacité du gouvernement		
Domaine d'intervention	Principales Stratégies et les processus	Options/voies d'exécution
Compréhension générale du concept, des rôles + fonction de LRED	Accomplir les activités de formation sur les concepts et rôles de LRED	Les programmes de formation sur les préliminaires de LED sous diverses formes
	Faciliter le rôle des processus de clarification dans les organisations du LG	Les interventions des OD, ex. dans la formulation des termes de références pour les Institutions publiques et des acteurs publics (exemple les fonctionnaires du LRED) concernant le LRED
Capacité du GL dans la planification, la mise en place de stratégie et la coordination du LRED	Offrir une formation sur une planification appropriée, une stratégie de construction et de coordination des outils pour les processus d LRED	Programmes de formation sur le développement d'IPD et revue, PACA, Genève, etc.
	Appuyer la planification de LRED, stratégie de développement et de coordination	soutenir la mise en œuvre des initiatives de LRED par des outils adaptés tels que le Compas, GENESE, PACA
		Participation et structuration de la revue pour les IPDs
Capacité de gestion publique générale du LG	Renforcement de la capacité du gouvernement local par les interventions OD, ex. concernant la gestion de qualité, le processus de facilitation et la communication des parties prenantes	Introduction des systèmes de gestion de qualité
		Facilitation de formation et l'appui au personnel du LG
		Développement et appui des stratégies de communications

2.1.2 Pilier 2: Renforcer les Institutions Locales et Régionales du Secteur Privé

Pourquoi ce pilier est-il important?

Les organes bien fonctionnels de l'organisation et de la représentation du secteur privé (Organisations d'Adhésion d'Affaires (BMOs) et des associations professionnelles), qui offrent des services, de lobbying et d'échange mutuel, sont un élément important du prétendu "niveau-méso" d'un pays. Les institutions méso sont des institutions qui sont créées ou mandatées pour soutenir la compétitivité du secteur privé en s'attaquant aux défaillances spécifiques du marché telles que les imperfections des informations sur les marchés d'entrée et de sortie et en surmontant la fragmentation des entreprises privées individuelles.

Dans le cas de la plupart des économies locales Sud Africaines, la fragmentation du secteur privé suivant la taille et la couleur des lignes est l'un des plus importants défis au fonctionnement du LRED. Le manque de représentation effective empêche le secteur privé de devenir un partenaire puissant et un homologue pour le secteur public et de bien défendre ses intérêts communs dans le processus de LRED. Il produit en outre des barrières de communication au sein du secteur privé qui empêchent l'utilisation optimale des synergies telles que l'apprentissage mutuel et l'échange d'informations entre les entreprises, qui tendent à exclure spécialement et désavantagent la communauté des entrepreneurs émergents. Les institutions du secteur privé opérationnels et inclusives sont donc un facteur essentiel de succès pour les processus dynamiques de LRED en

Domaines d'intervention et stratégies de facilitation du LRED

Afrique du Sud, et le renforcement de capacité de ces institutions est un élément important des initiatives de LRED.

Quel est notre objectif?

Les institutions formelles du secteur privé ont généralement un certain nombre de fonctions à accomplir: elles servent comme un organe de communication et de défense des droits du secteur privé, notamment en ce qui concerne le secteur public, afin de communiquer et représenter les intérêts du secteur privé. Elles servent d'organe de gestion de réseau et de plate-forme d'échange pour les communautés d'affaires locales et comme un point d'entrée et d'information pour les acteurs externes et les marchés extérieurs. Ils fournissent des services spécifiques à leurs membres ou groupes cibles, qui s'étendent du développement des bases de données d'affaires au maintien pour maintenir le help desk du VIH/SIDA.

Afin de s'acquitter convenablement de ces fonctions et ajouter une valeur durable à un processus de LRED par l'intermédiaire de leurs structure et services, les institutions du secteur privé doivent:

- répondre de manière adéquate et orientée de demande aux besoins locaux, les lacunes et les problèmes
- offrir des services flexibles et professionnels
- fournir des liens nécessaires aux acteurs provinciaux, nationaux et supranationaux
- soutenir la coopération et le renforcement de la confiance entre les acteurs locaux par le biais d'une interprétation inclusive de leur mandat (par exemple dans le cas des chambres et des associations d'affaires, qui étaient autrefois exclusivement ciblées dans un groupe social exclusif, tels que les hommes d'affaires blancs)
- gérer leurs services en fonction les principes de recouvrement de coûts et orientés vers le marché

Quelles sont les stratégies prometteuses et les processus?

Le paysage sud-africain des institutions du secteur privé a été relativement faible en particulier dans les régions les plus pauvres du pays, en raison de l'histoire du pays et le processus de transformation défiant l'"ancien" paysage institutionnel. Des efforts ont été mis dans la création et la restructuration des BMOs et des associations professionnelles au cours des récentes années, mais seulement avec un succès limité. Les critiques montrent que beaucoup de ces efforts ont seulement réussi à créer des institutions faibles, qui ne sont pas capables de s'acquitter de leurs mandats et de consommer des ressources sans rendement suffisant.

Un défi particulier pour le paysage institutionnel est la perpétuation des divisions sociales dans le paysage institutionnel du pays. Les chambres d'affaires et les associations professionnelles montrent encore la fragmentation continue entre les circonscriptions électorales respectives dans nombre de cas, et à maintes reprises manquent d'une stratégie efficace pour surmonter ces divisions. Le principal défi du renforcement des institutions formelles du secteur privé en Afrique du Sud est donc de

les aider à mieux définir, comprendre et gérer leur mandat, et de renforcer les capacités administratives nécessaires et de gestion pour le faire.

Les stratégies visant à renforcer les BMOs sud-africaines doivent considérer les trois dimensions suivantes:

Premièrement, de nombreuses institutions du secteur privé manquent d'une orientation claire et d'une stratégie en raison des processus de changement, auxquels elles ont été confrontées depuis 1994. Une clarification du mandat et de l'introduction d'outils diagnostiques et participatifs qui aident ces institutions à mieux communiquer avec leurs (partiellement) nouveaux clients peuvent donc accroître sensiblement leurs compétences personnelles et institutionnelles. Plusieurs fois, l'inefficacité des BMOs à l'heure actuelle est aussi une conséquence du travail plutôt isolé sur de nouvelles perspectives. Il n'est pas rare en Afrique du Sud que les différentes BMOs d'une région communiquent difficilement les unes avec les autres et sont mal informées du mandat et services des autres institutions. En outre, l'échange mutuel et d'apprentissage n'a pas encore été établi comme un élément constant de leur culture institutionnelle. Favoriser les échanges entre ces institutions dans une localité ainsi que les pairs à travers les localités peut donc ajouter beaucoup de valeur à la performance de ces institutions.

Deuxièmement, de nombreux BMOs, bien qu'elles puissent prétendre être orientées vers les besoins, continuent de fonctionner sans liens solides et permanents avec leurs clients. En outre, la base de la clientèle et donc les besoins du client ont changé considérablement au cours de cette dernière décennie. L'offre de services façonnés et être en mesure de réagir rapidement aux besoins des clients peuvent donc être une tâche difficile. Soutenir les liens et l'interaction entre le niveau-méso et leurs clients est une fonction cruciale d'un facilitateur de DEL pour combler l'écart existant entre la demande et l'offre de services.

Enfin, plusieurs BMOs et organismes professionnels peinent pour accomplir leurs fonctions mandataires et de plaidoyer, comme leur dialogue avec le secteur public est soit inexistant ou très conflictuel. En conséquence, le dialogue de LRED est souvent dominé par les acteurs publics. Les interventions ciblées du LRED peuvent appuyer les fonctions de plaidoyer des institutions du secteur privé en renforçant leur capacité de deux façons: elles peuvent faciliter les échanges avec le secteur public afin de parvenir à une forme de dialogue plus constructive. En outre, ils peuvent accroître la capacité des BMOs et les connaissances en ce qui concerne certains domaines politiques, tels que la bureaucratie ou la lutte contre la corruption, ce qui contribue à contrebalancer l'influence des acteurs du secteur public sur les sujets liés au LRED.

Figure 6: Résumé du Pilier 2

Pilier 2 : renforcement des institutions locales/régionales du secteur privé		
Domaine d'intervention	Principales Stratégies et les processus	Options/voies d'exécution
Compétence professionnelle des BMOs et des associations professionnelles	Faciliter le partage les connaissances inter organisationnelles et l'apprentissage	Facilitation des processus d'interactions avec les institutions pairs, soutenir les relations horizontales et verticales entre les organisations, supporter la création et la diffusion de l'information (sites web, tables rondes, répertoires, etc.)
	Renforcer la structure institutionnelle via OD et les outils spéciaux spécifiques du LRED	Clarification du mandat et des modes de distribution, le transfert de connaissance sur la facilitation de LRED et les outils d'analyses (exemple les méthodes d'évaluation participative, facilitation de groupe
Service de qualité et service.....		Contribution des OD sur la restructuration institutionnelle
	Améliorer l'orientation de la demande des Institutions du secteur privé par l'appui des liaisons à leurs clients	Utilisation de la méthodologie de l'interaction, la modernisation et de la facilitation
		Etude de marché sur les services offerts, les enquêtes sur la satisfaction du consommateur, etc.
	Accroître inclusivement les BMOs et les associations professionnelles	Les initiatives de réseaux etc.
Plaidoyer et représentation politique	Faciliter les efforts de plaidoyer professionnel	Développement des mécanismes de dialogue constructifs et structurés avec le secteur public
		Renforcement de capacité/ transfert de connaissance concernant les sujets spécifiques du LRED (exemple la bureaucratie)

2.1.3 Pilier 3: Renforcement des capacités organisationnelles et entrepreneuriales dans les communautés pauvres

Pourquoi ce pilier est-il important?

Le degré auquel les intérêts des communautés pauvres, des entrepreneurs émergents et les salaires des ouvriers sont pris en considération par les institutions privées et publiques est souvent limité. Il y a peu d'informations sur les besoins spécifiques, les demandes et la potentialité des communautés pauvres et des entrepreneurs émergents. Dans de nombreux pays, cela est également dû au fait que la volonté politique de promouvoir le développement des zones rurales, d'augmenter les revenus et d'améliorer les moyens de subsistance des communautés pauvres fait défaut. Dans le cas de l'Afrique du Sud, toutefois, il existe une forte volonté politique de développer les zones précédemment défavorisées, et les limites de la municipalité ont été redessinées afin de relier

l'hinterland rural pauvre aux zones économiquement dynamiques. Mais les obstacles structurels tels que les très bas niveaux de compétences, l'expérience entrepreneuriale limitée, le bas capital social et en particulier le faible niveau de l'auto-organisation et de professionnalisme des entrepreneurs débutants dans ces domaines ont jusqu'à présent entravé les efforts pour combler le fossé économique entre les "deux économies".

Renforcer les capacités des communautés naissantes entrepreneuriales pour l'esprit d'entreprise, l'auto-organisation, la représentation, l'articulation, la gestion de réseau et l'interaction avec le secteur public et privé établi est essentiel pour accroître la participation et la performance économique des zones jadis défavorisées. Une telle capacité permet non seulement aux acteurs - par exemple, les agriculteurs émergents de participer activement au processus local de LRED, mais aussi, améliore leur accès aux différentes mesures d'appui qui sont disponibles dans le contexte Sud-Africain.

Les organisations non gouvernementales (ONG) locales et les initiatives de la société civile sont un élément important dans le renforcement de ces communautés. La plupart ont une très bonne connaissance de la localité et des sujets et sont bien liés à la communauté. Ils sont alors d'importants acteurs et partenaires pour les processus de LRED à bien des égards: ils peuvent aider les communautés à s'organiser, à définir et à exprimer leurs intérêts et leurs besoins envers d'autres acteurs de LRED, et dans la poursuite et la mise en œuvre des propositions et initiatives du LRED. Néanmoins, ces institutions sont souvent mal équipées en termes de ressources humaines et financières, et pourraient avoir besoin eux-mêmes du soutien organisationnel des facilitateurs du LRED.

Quel est notre objectif?

Les communautés pauvres et les nouveaux entrepreneurs sont un important groupe cible des efforts du gouvernement de LRED en Afrique du Sud, des organisations non gouvernementales et les initiatives civiles en sont d'importants organes intermédiaires et représentatifs. Afin que des communautés pauvres et de nouveaux entrepreneurs participent aux processus de LRED et en bénéficient de manière adéquate, nous visons:

- une plus grande (auto- et externe) perception des communautés pauvres comme des domaines potentiels et économiquement pertinents
- une meilleure utilisation économique des ressources locales par les communautés pauvres
- des organisations locales soutenues et stables, les ONGs et les initiatives du bas vers le haut
- une participation active et continue et une représentation des entrepreneurs naissants et des communautés pauvres dans les processus de LRED
- de fortes relations entre les innovateurs et entrepreneurs naissants, et les entrepreneurs établis en vue de réaliser le maximum de profit des initiatives d'appui telles que le mentorat.

Quelles sont les stratégies prometteuses et les processus?

La capacité des communautés pauvres et des entrepreneurs naissants à participer avec succès aux processus de LRED est basée à la fois sur les capacités collectives et individuelles qui se complètent. Les initiatives visant à renforcer la capacité organisationnelle et entrepreneuriale des communautés devraient se concentrer sur:

- le renforcement de capacité des communautés pauvres à participer activement aux processus de prise de décisions politiques
- l'éducation et la mobilisation des communautés pauvres sur l'utilisation durable des (ressources naturelles) locales
- le renforcement des connaissances entrepreneuriales de base et des compétences
- le renforcement des échanges avec les pairs. Favoriser les échanges et la coopération entre les entrepreneurs naissants, par exemple, par les réunions focalisées des pairs, non seulement soutient l'auto-organisation, mais facilite des discussions conjointes autour des opportunités communes, aide à mieux comprendre la situation propre et permet d'identifier des solutions viables aux obstacles actuels. Afin d'entreprendre des mesures d'échanges des pairs dans un caractère focalisé orienté d'actions, ils sont mieux intégrés dans une initiative de LRED plus large et combiné avec les mesures qui soutiennent l'échange des entrepreneurs naissants avec la communauté d'affaires plus large.
- le renforcement des organisations locales et des ONG à travers le développement organisationnel, le renforcement des capacités, la gestion de réseau, etc.
- favoriser l'échange avec les entrepreneurs établis et les institutions d'appui.

Soutenir les relations entre les entrepreneurs naissants et communauté d'affaires plus large, ainsi que les institutions d'appui dans la localité est très pertinente, car la plupart des communautés pauvres n'ont pas, à la fois, des connaissances et des moyens de contacter les entreprises établies et la structure d'appui qui a été mis en place (par exemple les plans de financement spécifique pour les entrepreneurs naissants). Le développement des structures de transfert de connaissances des agriculteurs établis vers ceux naissants (par exemple les modèles de leadership) ou l'amélioration des canaux d'information entre les structures d'appui et les communautés locales (par des campagnes d'information et d'étude de marché par exemple) sont des mesures importantes visant à renforcer la capacité entrepreneuriale des communautés pauvres, à favoriser leur participation dans l'économie locale et d'éviter la perpétuation des désavantages structurels pour cet important groupe cible de LRED.

Domaines d'intervention et stratégies de facilitation du LRED

Figure 7: Résumé du pilier 3

Pilier 3 : Renforcement de la capacité organisationnelle dans les communautés		
Domaines d'intervention	Principales stratégies et les processus	Options/voies d'exécution
Représentation des communautés pauvres dans les processus politiques	Education sur les droits et mécanismes pour la participation politique	Formation des membres du comité de la circonscription
Utilisation des ressources locales	Inciter l'organisation communautaire concernant l'utilisation économique et durable des ressources naturelles	Formation, inventaires des ressources, développement des structures de gestion pour la gestion communautaire des ressources naturelles
Renforcer de la capacité entrepreneuriale de base et des compétences	améliorer la capacité entrepreneuriale par la formation, l'appui et l'échange	Provision de formation exemple par le modèle CEFE (Economies basées sur la compétence à travers la formation des entreprises, www.cefe.net)
Echange avec les pairs, la communauté d'affaire plus large et la structure d'appui	Augmenter la compréhension de la situation économique locale existante, les opportunités et les défis dans les communautés pauvres	Faciliter les rencontres des pairs pour l'évaluation de la situation économique locale, l'introduction et le transfert des outils de diagnostic simples, exemple l'approche de Pont d'Affaires par l'ONG SBP en Afrique du Sud
	Encourager et améliorer les réseaux locaux et les organisations	Facilitation ciblée et appui de OD aux réseaux existants et émergents et les auto-organisations, par ex. les associations des colporteurs
	Développer les canaux institutionnels pour l'échange et le transfert du savoir des entrepreneurs établis	Les séminaires Participatifs et les processus, élaboration des programmes de leadership
	Améliorer la connaissance/l'information/l'accès aux institutions d'appui	Campagnes d'information, étude du marché etc.

2.1.4 Pilier 4: Renforcer les Institutions Intermédiaires du LRED

Pourquoi ce pilier est-il important?

L'environnement de LRED d'un pays est marqué par un certain nombre d'acteurs intermédiaires et des institutions d'appui qui fournissent des intrants catalyseurs aux processus de LRED par des mécanismes de financement, d'appui conceptuel, d'étude, de plaidoyer, de facilitation et de conception de la politique.

Le paysage intermédiaire qui influence le LRED peut comporter de nombreuses institutions avec de différents mandats et à différents niveaux. Dans le contexte de l'Afrique du Sud, les plus importants intermédiaires de LRED comprennent:

- La Banque de Développement d'Afrique Australe (DBSA), qui apporte une contribution théorique au débat de la LRED en Afrique du Sud et finance la conception et la mise en œuvre du processus de LRED à travers ses contributions conceptuelles

Domaines d'intervention et stratégies de facilitation du LRED

- L'Association du Gouvernement Local Sud-Africain (SALGA), qui fournit le plaidoyer, l'appui conceptuel et de facilitation sur le LRED aux administrations locales
- des branches de la prestation du Service Public comme les unités du LRED de District ou les agences paraétatiques de LED, qui jouent un rôle actif dans l'orientation et la mise en œuvre du LRED au bas de l'échelle
- les institutions de formation comme les collèges et les universités ou les institutions paraétatiques, qui sont les principaux acteurs dans le développement des concepts du LRED et le renforcement des capacités autour de ces concepts
- les experts et les facilitateurs du LRED du secteur privé, qui offrent leur expertise en termes de développement de concept du LRED, la facilitation du LRED et formation du LRED

Le succès des processus LRED dépend dans une large mesure de la qualité et de l'alignement des intrants du LRED et des services qu'offrent ces intermédiaires. Si l'approche conceptuelle au LRED et de l'appui technique de ces acteurs au niveau local est faible ou contradictoire, l'établissement d'un consensus au niveau local sur ce que c'est que le LRED et comment s'y prendre de façon pratique ne sera pas couronné de succès, et la confusion autour des concepts, des rôles et des objectifs de LRED freineront la mise en œuvre de LRED. Un cadre conceptuel peu clair et contradictoire de LRED peut également rendre les orientations du financement et autre prestation des services fournis par ces intermédiaires inefficaces et parfois même contre-productifs. Enfin, le manque de capacités humaines et institutionnelles au sein des institutions intermédiaires pour mettre en œuvre les directives de la politique de LRED et des programmes d'appui peut sérieusement défier la mise en œuvre du LRED en cours.

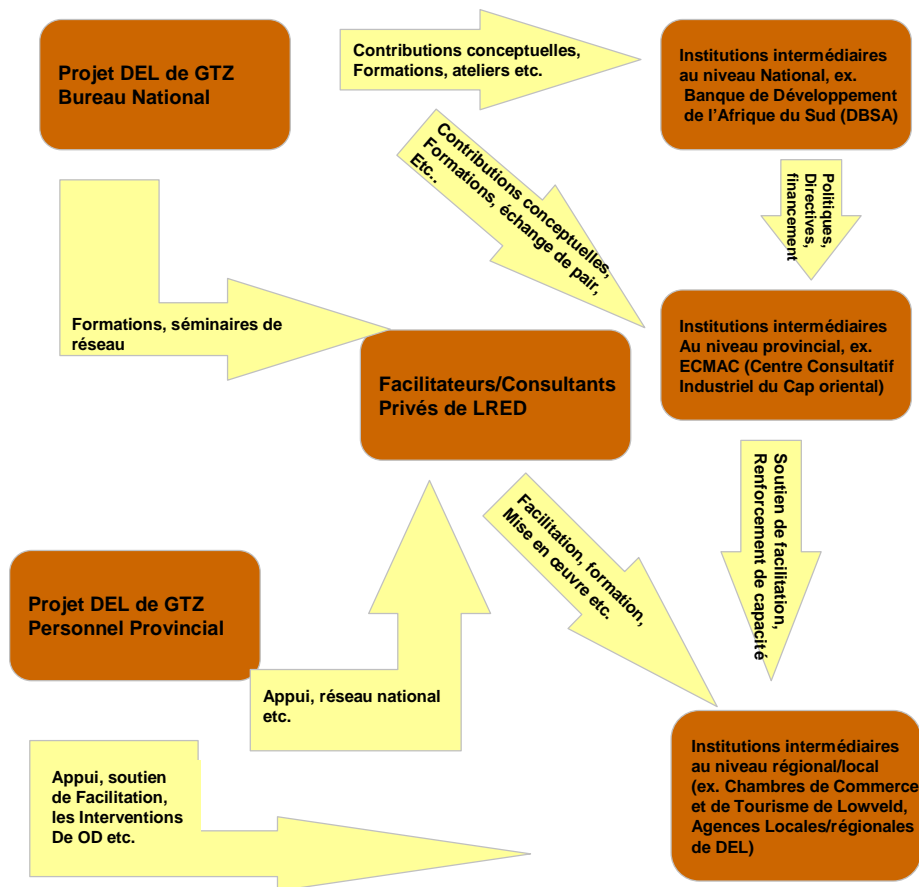
Le renforcement des intermédiaires du LRED est donc une tâche cruciale, puisque ces institutions fournissent un important levier pour les facteurs qui influencent à grande échelle le paysage LRED.

Un tel appui devrait se dérouler à trois niveaux: d'abord, les interventions doivent être orientées sur le niveau national des institutions intermédiaires du LRED (tels que la politique nationale et les organes de gestion) autour de leur concept général de LRED, d'outils et la conception des programmes d'appui de LRED. Cette tâche peut être un élément important des programmes de donateur axés sur le LRED, car il offre un potentiel de la diffusion et d'impact pour des activités des donateurs et peuvent tirer profit des réseaux institutionnels des donateurs aux organismes internationaux, nationaux et provinciaux de référence. Deuxièmement, le niveau régional des institutions intermédiaires et des acteurs doivent être ciblés avec des mesures de renforcement des capacités générales autour du LRED - par exemple, à travers la formation et l'appui du personnel du bureau régional - en vue de participer à la mise en œuvre de leurs concepts LRED, des politiques et des programmes. En outre, les facilitateurs potentiels du processus LRED tels que les consultants privés devraient être soutenue dans le renforcement des capacités conceptuelle et de facilitation autour du LRED afin d'améliorer la qualité de leurs services offerts. Enfin, les représentants locaux des intermédiaires de LRED - par exemple, L'agence locale de DEL - devraient recevoir l'appui pratique sous forme de

formation, des interventions OD, d'appui ou le partage des connaissances dans le contexte des processus de LRED en cours.

Le renforcement des interventions intermédiaires de LRED peut prendre diverses formes et devrait toujours suivre une approche axée sur la demande. Le graphe suivant dépeint comme un exemple le modèle d'interaction qui a été élaboré entre le projet DEL de la GTZ et les intermédiaires du LRED en Afrique du Sud durant les quatre dernières années.

Figure 8: Institutions intermédiaires dans le LRED



Quel est notre objectif?

Afin d'accomplir leurs fonctions au niveau local et ajouter une valeur durable au processus du LRED, les acteurs intermédiaires du LRED et les institutions doivent être capables à:

- agir dans un cadre conceptuel clair de LRED qui est conforme à l'approche du LRED général du pays

Domaines d'intervention et stratégies de facilitation du LRED

- concevoir et gérer leurs mesures de soutien et les programmes en accord avec ce concept
- fournir les capacités institutionnelles et humaines pour mettre en œuvre efficacement ces mesures d'appui et les programmes
- Mettre efficacement en relation d'autres institutions intermédiaires et les acteurs aux niveaux national, provincial et local
- agir dans un cadre qui n'inhibe pas l'initiative privée
- être des acteurs efficaces et positives dans les processus de LRED en cours, c'est-à-dire avoir les compétences requises sur les processus de LRED tels que la réalisation des évaluations économiques participatives, identifier et soutenir l'exploitation des opportunités, fournir un appui OD aux structures de LRED locales, etc.

Quelles sont les stratégies prometteuses et les processus?

Le principal défi de renforcement du paysage intermédiaire du LRED en Afrique du Sud est d'aider ces institutions à mieux définir, comprendre et mettre en œuvre leur mandat, et de renforcer la capacité nécessaire administrative et de gestion de faire ainsi.

Les stratégies prometteuses et les procédés de cette tâche peuvent être:

Clarifier les mécanismes institutionnels et les rôles de la promotion du LRED au niveau national :

En raison du nouveau concept relatif au LRED en Afrique du Sud (et ailleurs), il y a encore seulement un consensus limité sur les concepts et approches du LRED. Le LRED est souvent le nouveau terme à la mode utilisé à la place du développement communautaire, réduction de la pauvreté, la promotion des PMME, de la planification régionale ou en général du développement local (y compris le développement sociales, santé, éducation, etc.). Ainsi, les institutions intermédiaires suivent souvent différents fils et concepts qui sont insuffisamment reliés les uns aux autres. C'est particulièrement le cas au niveau national, où un tel alignement implique de multiples acteurs institutionnels et individuels et logiques. Le soutien de l'échange mutuel d'informations, la facilitation des discussions conceptuelles sur le développement, l'alignement des concepts et des approches dans le LRED, la définition et la clarification des rôles spécifiques et des modèles d'intervention peuvent être d'importants points d'entrée pour améliorer le paysage du LRED.

Programmes de formation et les mesures de renforcement des capacités:

Les programmes de formation du LRED pour les décideurs et les agents d'exécution sur le concept de LRED, les principes fondamentaux (par exemple, le concept de la compétitivité), sur les expériences pratiques dans le pays et ailleurs ou sur les outils ayant connu des succès pour le LRED peuvent aider les intermédiaires à tous les niveaux pour mieux comprendre et mettre en œuvre leur mandat de LRED. De telles sessions de

formation peuvent être destinées au personnel de la direction générale ainsi qu'au personnel de l'agence locale, et doivent être taillées sur mesure en fonction de chaque groupe cible. Tandis que la politique et les décideurs pourraient être particulièrement intéressés par le débat conceptuel, les exécutants exigent souvent une formation pratique dans les outils qui les aident directement à faire leur travail quotidien en cours.

Les consultants de LRED du secteur privé sont un groupe cible spécifique pour de tels programmes de formation, qui sont d'importants leviers pour communiquer et mettre en œuvre des concepts réussis et des outils du LRED. En renforçant la capacité de ces consultants, par exemple, par des formations de facilitateur spécifique de LRED, les réunions de réseau, etc., ils peuvent vendre leurs services en tant que facilitateurs de LRED au niveau local et appliquer les connaissances acquises dans le processus pratique de LRED dans tout le pays. Aussi, ces consultants peuvent-ils agir eux-mêmes comme des formateurs de LRED et apporter leur soutien à la formation par exemple, des intermédiaires et des acteurs locaux, ce qui fait d'eux un important facteur d'appui dans le renforcement des capacités sur le LRED à tous les niveaux.

La gestion du changement et des interventions OD:

Comme un résultat de la clarification du rôle et de mesures de renforcement des capacités, les changements dans la structure institutionnelle et le mode de fonctionnement des institutions intermédiaires pourraient être nécessaires. Soutenir ce processus de changement par la médiation et l'expertise organisationnel de développement peut être un important service offert par le personnel du projet ou de consultants privés.

Figure 9: Résumé du Pilier 4

Pilier 4 : renforcement des institutions intermédiaires du LRED		
Domaine d'intervention	Principales Stratégies et les processus	Options/voies d'exécution
Compétence du LRED des institutions intermédiaires	Faciliter la clarification des rôles, des mécanismes institutionnels et des mandats	intransigent et appui aux débats conceptuels et au développement de concept, facilitation des processus d'interaction avec les autres intermédiaires,
	Fournir la capacité de développement sur les concepts, les outils etc. de LRED à différents niveaux organisationnels	Programmes de formation sur les concepts de LRED et de mise en œuvre, protection du personnel, échange de pair et gestion de connaissance Renforcer la capacité des consultants comme facilitateurs de LRED via la formation et la protection
Capacité organisationnelle des institutions intermédiaires	Améliorer la performance organisationnelle via les interventions des OD et la gestion du changement	Appuyer des analyses organisationnelles, fournir la contribution d'expert sur le développement organisationnel, modérer et faciliter les processus de changement, introduire les outils de mesure de performance telle que Compas

2.2 Domaine d'intervention 2: Gouvernance Coopérative et les Structures de Gestion

La diversité des processus de LRED - où le potentiel spécifique de toutes les parties prenantes est utilisé d'une manière optimale - peut seulement

être utile, dans un climat de communication constructive et de confiance et la collaboration entre tous les acteurs. En d'autres termes, un modèle de gouvernance coopérative est nécessaire, où les structures de réseau complètent et remplacent la prise de décision isolée et hiérarchique et les plans provisoires. - soutenir la gouvernance coopérative et le développement d'une communication efficace, la mise en réseau et les modes de gestion en tant que base à la gouvernance coopérative, est donc une tâche essentielle pour la facilitation du LRED.

Nous allons examiner cette question sous deux angles. Tout d'abord, nous allons examiner les stratégies de comment élaborer les "facteurs souples" nécessaires pour la coopération, la confiance et le capital social, qui constituent la base des réseaux efficaces. Deuxièmement, nous examineront les structures de gestion institutionnelles possibles par lesquelles un processus de LRED peut être dirigé d'une manière coopérative.

2.2.1 Pilier 5: Promouvoir la confiance multipartite et la gestion de réseau

Pourquoi ce pilier est-il important?

Plusieurs localités sont caractérisées par une relation hostile entre le secteur public et privé et la négligence des acteurs de la société civile et ses intérêts. Aussi, les relations entre les acteurs dans le secteur public ou privé sont-elles souvent caractérisées par un niveau élevé de méfiance. Les entrepreneurs sont réticents à coopérer et à échanger des informations car ils se considèrent seulement les uns les autres comme des concurrents, le cloisonnement des mentalités, la planification et l'action locale isolée au sein des structures gouvernementales (à la fois en ce qui concerne les structures gouvernementales horizontale et verticale) sapent les efforts de développement du secteur public.

La raison fondamentale de la pensée et de l'action isolée dans le LRED est souvent le manque de capital social entre les différents acteurs. Les perceptions et les expériences négatives, la concurrence, ou parfois juste le manque d'informations sur le rôle et des activités des autres acteurs produisent un climat de méfiance, ce qui entrave le développement de la coopération et des partenariats autour de LRED.

Quel est notre objectif?

La facilitation du LRED peut aider à surmonter le manque de confiance et la gestion de réseau entre les différents acteurs et groupes d'acteurs du LRED en offrant des opportunités où l'information peut être partagée, les avantages de la collaboration peuvent être expérimenté pratiquement et des situations de gagnant-gagnant peuvent être créées à partir des différents motifs, compétences, attentes et rôles. En outre, la facilitation du LRED peut soutenir le LG en prenant conscience de l'importance et les enjeux des relations intergouvernementales efficaces pour le LRED, l'échange d'informations exigeant du LRED, et la coordination des autres niveaux du gouvernement et élaborer et mettre en œuvre des mécanismes souples et

adaptés pour les relations intergouvernementales améliorées au niveau local.

Dans une situation idéale,

- la relation entre tous les groupes d'acteurs du LRED est caractérisée par la confiance et la volonté de coopérer
- les différents intervenants du LRED sont liés à travers des réseaux et des partenariats opérationnels.
- le Gouvernement local devient une coordination active et un centre d'information pour la politique du gouvernement et l'action autour de LRED

Quelles sont les stratégies prometteuses et les processus?

La gestion de réseau et la coopération ne peuvent pas être mises en œuvre simplement par l'intermédiaire de la réglementation. La clé de la gestion du réseau et de la coopération efficace est de briser les schémas habituels de la méfiance et les perceptions négatives à travers des interactions pratiques et des expériences positives de coopération. Les mesures participatives sont donc la clé pour créer le capital social nécessaire pour le partage de l'information, la gestion de réseau et la coopération. Les stratégies visant à renforcer la confiance et la coopération peuvent varier en intensité et en profondeur et peuvent prendre des formes diverses, qui peuvent alors s'appuyer les unes sur les autres et d'une manière incrémentale. Ces stratégies comprennent :

Fournir des plates-formes pour montrer et discuter les avantages de la coopération

S'embarquer dans un processus multipartite de LRED est souvent la première fois pour les différents groupes d'acteurs concernés de discuter et de réfléchir sur les coûts et avantages de la coopération.

Les ateliers où ces questions sont posées et débattues généralement finissent avec l'idée que l'interaction peut offrir des bénéfices concrets pour tous les acteurs concernés. Les modèles d'ateliers spécifiques pour faciliter ces discussions, par exemple par l'intermédiaire d'une "matrice d'interaction", ont été élaborés spécifiquement à cette fin.

Clarifier les attentes

Des attentes irréalistes concernant les contributions potentielles des autres parties au processus peuvent entraîner de graves déceptions tôt dans le processus et peuvent saper les efforts de renforcement de la confiance. Clarifier les attentes des différents acteurs les uns envers les autres est donc un autre service important de la facilitation du LRED dans un processus naissant du LRED. Les modèles d'atelier spécifique sont disponibles pour cette tâche, lesquels sont basés sur des outils tels que «la matrice des attentes». Bien que la clarification des attentes et la discussion conjointe d'éventuelles contributions des différentes parties est particulièrement importante au début du processus, elle doit être répétée périodiquement une fois que le processus se déroule de manière à gérer constamment les attentes et éviter la désillusion.

Faciliter la coopération autour des opportunités concrètes et des victoires rapides

Les petits projets de LRED et à durée bien déterminée, où les différents acteurs apprennent à travailler ensemble et ont confiance les uns envers les autres et sont récompensés par des gains rapides et visibles, peuvent aider à développer une base solide pour des mécanismes de coopération plus ambitieux à long terme. Une analyse participative des défis et des opportunités du LRED, qui est canalisée dans des idées concrètes de coopération, peut produire de telles opportunités à travailler ensemble et expérimenter de rapides succès. Des méthodologies qui permettent de faciliter un tel processus incluent "PACA" (Evaluation Participative des Avantages Compétitives). Dans un processus de PACA, les idées d'intervention sont créées à partir d'un examen économique participatif rapide d'une zone et classées en fonction de leur capacité à produire des victoires rapides.

Soutenir le développement des réseaux axés sur le résultat

Directives Générales pour établir des réseaux fonctionnels :

- Les réseaux nécessitent un mode de fonctionnement souple et ne doivent être mécanistes
- Les réseaux doivent avoir des tâches claires
- Les réseaux fonctionnent bien lorsqu'ils sont axés sur des sujets précis
- Les réseaux développent la confiance en montrant des résultats réguliers et rapides
- Les réseaux doivent évoluer et se développer
- Les réseaux ne doivent pas commencer par la coordination, mais la coordination est une réalisation des réseaux
- Les réseaux nécessitent une structure de gouvernance souple

De nombreux exemples ont prouvé que les réseaux évoluent mieux d'une manière concrète et focalisée sur les problèmes. Les mécanismes de coopération générale et rigide sans une tâche concrète (comme c'est le cas avec de nombreux fora de LRED) peuvent facilement frustrer les parties prenantes du LRED et, souvent, subissent le sort de disparaître silencieusement. Les réseaux devraient alors être développés progressivement et s'abstenir de trop de formalisme au début. Idéalement, les réseaux se développent autour des opportunités concrètes de coopération, tels que la mise en œuvre de gains rapides.

Soutenir (Partenariats public-privé communautaires (PPPC))

En particulier lorsque les ressources financières sont impliquées, les initiatives ont besoin d'une structure plus formalisée afin de garantir une bonne gestion et la responsabilité. Les PPPC sont également devenus

populaires dans le LRED ces dernières années, car ils offrent une prospection commerciale institutionnelle idéale l'interaction civile-publique-privé autour d'un projet concret. Les arrangements institutionnels peuvent varier, mais la plupart des PPPC travaillent d'une manière à ce que le gouvernement donne une incitation financière afin d'ouvrir l'investissement privé et l'appui civil.

Soutenir la coordination intergouvernementale

La coordination intergouvernementale efficace nécessite la conception et l'application des accords sur mesure - formels ou informels - sur les rôles et les tâches des différentes institutions publiques. Toutefois, ce sera seulement les municipalités assez bien renforcées qui seront en mesure d'initier de tels accords. Dans les municipalités où les capacités sont très limitées, il est peu probable que la capacité existera pour initier de tels accords à ressource intensive et, souvent, l'initiative revient au gouvernement national et provincial. Dans ces cas, il est d'une importance particulière d'accroître la prise de conscience du LG pour la nécessité des relations intergouvernementales bien fonctionnelles, et la volonté de participer aux efforts de coordination. La facilitation du LRED peut jouer un rôle important en rendant ces bénéfices transparents, en établissant un consensus autour des priorités de développement et des procédures de mise en œuvre dans les zones locales et le renforcement de la demande pour les relations intergouvernementales efficaces pour soutenir ces priorités.

Figure 10: Résumé du pilier 5

Point angulaire 5 : promouvoir la confiance multipartite et des réseaux		
Domaines d'intervention	Principales Stratégies et processus	Options/voies d'exécution
Renforcement de la confiance autour des gains rapides concrets	Montrer les bénéfices et créer des opportunités concrètes pour l'interaction	Les ateliers d'interaction Les ateliers des attentes Utiliser le secteur public <u>et</u> privé comme 'hôtes' des processus de LRED Introduction des processus participatifs au LED via l'analyse conjointe, la planification et la mise en œuvre Initier l'interaction autour de certains sujets (ex. la bureaucratie)
Mécanismes de dialogue effectifs et partenariats	Appui aux mécanismes de coopération existants et en évolution	Appuyer le développement des questions focalisées des réseaux Promouvoir les PPP et PPPC
Relations intergouvernementales	Appuyer le LG avec une attention à l'échange et à la coordination des informations intergouvernementales	Faire prendre conscience des bénéfices de la coopération soutenir la définition des priorités de développement local pour le LG Appuyer les réseaux et l'échange d'information avec les autres tiers du gouvernement

2.2.2 Pilier 6: mettre en place des structures adéquates de gestion pour les processus du LRED

Pourquoi ce pilier est-il important?

La confiance et les réseaux informels sont les premières étapes vers une gouvernance coopérative plus institutionnalisée et un modèle de gestion. Afin de maintenir la dynamique positive d'un processus de LRED au fil du temps, ces réseaux focalisés sur des résultats et souvent spontanés peuvent constituer une base stable pour des mécanismes et une structure de gestion efficace. Une telle structure ne peut pas être mise en place de façon exhaustive et ad hoc, au début, mais doit se développer au delà du processus et des réseaux créés. Il existe, bien sûr, plusieurs différents modèles institutionnels pour l'établissement de la structure. Toutefois, la règle fondamentale à considérer est que tous les groupes d'acteurs adhèrent et se sentent suffisamment représentés. En conséquence, le défi pour identifier des arrangements institutionnels appropriés à gérer les processus de LRED est de créer un cadre institutionnel pour le partenariat équitable, des mécanismes de coopération souple et l'initiative privée sans restriction.

Quel est notre objectif?

La gestion efficace du LRED doit être en mesure de remplir les fonctions essentielles suivantes:

- coordonner et harmoniser les différentes initiatives et les réseaux
- favoriser et formaliser une prise de décision conjointe
- garantir la durabilité du processus, y compris la durabilité financière des différents mécanismes d'appui.

Il n'y a pas de réponse simple à la question de savoir quelle structure institutionnelle est la plus convenablement conçue pour accomplir ces fonctions. La meilleure structure institutionnelle est celle qui reflète au mieux le contexte local et les exigences spécifiques de ce processus à une période donnée. Différents principes de gestion ont une importance spécifique à différentes étapes du processus. L'inclusion d'une gamme aussi large que possible de parties prenantes revêt une importance capitale au début d'un processus et dans le cas d'une structure très fragmentée de parties prenantes. Dans un processus de LRED plus dynamique et avec l'existence d'un certain niveau de capital social et des réseaux, la communication fréquente et la coopération autour de la gestion du processus pourraient être concentrées dans un organe de gestion plus spécialisé, avec des boucles de feedback régulières à destination et en provenance de la grande communauté de LRED, en vue d'accroître le professionnalisme de la gestion de LRED.

Indépendamment de la phase spécifique ou du contexte d'un processus de LRED, la liste suivante reflète les traits généraux qui caractérisent une structure de gestion réussie d'un processus multipartite de LRED:

- La structure de gestion reflète la nature multipartite de LRED et s'appuie sur un niveau élevé d'engagement et d'adhésion de tous les groupes d'intervenants
- La structure de gestion est intégrée dans des réseaux extensifs local, régional, national (et international)
- Le personnel de gestion du LRED est très professionnel et accepté par la communauté de LRED
- Les outils de gestion du processus effectif de LRED sont mis au point et introduits
- les outils de planification et de gestion de LRED existants et des institutions (telles que les IPDs ou les fora de DEL) sont inclus et combinés dans la structure de gestion de LRED
- Des mécanismes sont disponibles pour résoudre rapidement et efficacement les conflits potentiels à venir entre les différentes parties prenantes

Quelles sont les stratégies prometteuses et les processus?

En conformité avec le principe de "la forme suit la fonction", la tâche de mettre en place des mécanismes de gestion inclusive pour un processus de LRED n'est pas seulement de créer une autre organisation. Souvent, la création de nouvelles organisations sape le dynamisme et la spontanéité des processus de LRED et échoue à cause du manque de capital social, qui est nécessaire pour faire revivre une telle structure. La facilitation du LRED devrait donc s'abstenir d'imposer des structures de gestion complexes sans conditions préalables nécessaires disponibles, et sans prendre en compte les structures existantes.

Les stratégies pour développer des mécanismes efficaces et efficaces de gestion de LRED et les structures doivent donc être appréhendées comme un processus qui combine plusieurs éléments:

Identification et la mobilisation des principaux champions

Les champions locaux sont des personnes ou des institutions qui prennent en charge certaines questions et sont reconnus par plusieurs acteurs dans l'accomplissement de ce rôle. Ils sont souvent officiellement mandatés, mais leur motivation peut aussi être le résultat d'un engagement personnel et d'identification avec des questions ciblées. Dans de nombreux cas, le mandat ou la motivation personnelle ne couvre pas le processus global de LRED, mais des questions ou des fonctions spécifiques au sein de celui-ci. La facilitation de LRED peut aider à identifier, à clarifier, à aligner et combiner ces fonctions. La visualisation et la distribution des fonctions, des mandats et des motivations est une étape importante tant pour améliorer la gestion du processus existants et préparer le terrain pour des structures de gestion plus complexes et holistiques. Cela peut être mieux réalisé par le biais des débats structurés, où tous les champions importants échangent et discutent leurs vues sur la façon dont la gestion du processus peut être continuellement améliorée et quels arrangements structurels et mécanismes institutionnels de coopération devraient être élaborés pour la gestion à long terme.

Les exercices de cartographie institutionnelle peuvent être un outil utile pour la tâche, et souvent les meilleurs et les plus motivés des champions ont déjà été identifiés pendant le processus.

Combinaison des options pour la structure de gestion

En conformité avec les résultats de ce processus de clarification et de discussion, la facilitation de LRED peut développer un certain nombre d'options pour les arrangements institutionnels formels et les mécanismes de gestion spécifiques. Comme indiqué ci-dessus, il n'y a pas un seul modèle idéal à suivre. Aussi, cette structure ne doit-elle pas être globale et holistique: faciliter les partenariats entre les institutions sur certains sujets et clarifier les rôles des institutions fonctionnelles existantes devraient toujours avoir la priorité avant la conception de modèles institutionnels détaillés qui nécessitent une restructuration majeure. En général, la principale tâche de facilitation dans ce contexte est de contribuer à trouver des réponses adéquates sur la façon d'équilibrer les structures institutionnelles permanentes contre celles temporaires et les arrangements focalisés sur des questions contre les arrangements holistiques, et d'évaluer les coûts et les bénéfices des mesures institutionnelles de la restructuration.

Afin de réaliser cet équilibre, trois types d'arrangements institutionnels et leur combinaison peuvent généralement être considérés, et la structure de gestion existante de LRED reflétée et systématisée en conséquence:

- Plates-formes, forums ou arène de consultation, de négociation et de prise de décision conjointe.
- Unités Professionnelles de gestion (agences, bureaux, secrétariats de développement économique) pour orienter et gérer les processus de LRED.
- équipes de tâche focalisée sur des sujets précis et temporaires pour la mise en œuvre coordonnée des programmes d'action.

Ces structures institutionnelles diffèrent dans leur but, et donc dans le rôle qu'elles peuvent jouer dans la gestion de LRED. Les plates-formes ont pour but de parvenir à un accord entre tous les acteurs importants sur des questions cruciales, sur l'action nécessaire et les responsabilités relatives. Elles sont installées pour promouvoir une meilleure compréhension mutuelle de tous les acteurs et permettent de renforcer une identité régionale commune. Les unités professionnelles de gestion identifient des solutions appropriées au problème, des stratégies analogues et des opportunités sur la base d'une bonne analyse régionale, les contributions professionnelles et expérience internationale. Elles s'assurent que le processus de LRED est dirigé et géré de manière efficace et transparente. Enfin, les équipes de tâche sont responsables de la coordination régulière de la mise en œuvre du programme par le secteur privé et les acteurs publics.

Tenir compte d'une telle structure triple garantit non seulement la souplesse de gestion, mais s'appuie largement sur les institutions existantes telles que les équipes de projet, les fora de DEL et les institutions d'appui paraétatiques.

Renforcer le professionnalisme des organes de gestion

Chacun de ces organes a besoin d'une définition claire de ses objectifs, ses tâches, ses membres et présidences, la responsabilité et la structure de reportage, et la stratégie de communication. Les interventions de OD sont nécessaires (y compris les cadres de performance du personnel). Le renforcement de la capacité personnelle par des sessions de formation en gestion, les voyages d'étude, l'échange horizontal avec des organes similaires etc., peuvent rassembler ces interventions des OD.

Assurer et rationaliser les flux de communication

Un élément important de gestion professionnelle de LRED est une stratégie de communication réussie. Beaucoup d'initiatives de LRED ont disparu à cause de l'échec de la gestion fondamentale pour envoyer les informations et vendre les résultats du processus et rendre compte des décisions importantes aux acteurs de LRED et au grand public. Les stratégies prometteuses pour maintenir un éventail plus large de parties intéressées "dans la boucle" sont:

- Assurer une couverture régulière du processus de LRED dans les médias locaux publiques. L'unité de coordination de LRED doit s'assurer que les informations indispensables sur les initiatives de LRED, les événements appropriés, les exemples de réussite etc. soient respectées et disséminées aux médias.
- Compiler les *bulletins d'information périodiques focalisés* (par exemple, sur les tendances économiques, sur les dépenses publiques, sur la science, la recherche et l'éducation, les informations juridiques et statutaires, etc.) pour les intervenants de LRED et les spécialistes. Afin d'accroître la pertinence et l'attrait de cette information, il est important de transporter cette information d'une manière conviviale et avec une orientation régionale claire.
- Organiser des *ateliers publics* ou des journées de réflexion ou des questions qui sont soumises au public et aux processus de prise de décision de LRED.
- Garantir la *documentation des rapports* sur les initiatives de LRED et les programmes d'action.

Élaborer des mécanismes pour la médiation dans les conflits

Les conflits font partie des processus multipartites, puisque le LRED concerne la prise de décision et l'action entre les secteurs de la société partiellement concurrentiels, diverses et (en Afrique du Sud), les secteurs de la société historiquement séparés. Les conflits sont particulièrement probables si les décisions doivent être prises sur les opportunités limitées et sur des ressources limitées. S'ils sont mal gérés, ces conflits peuvent sévèrement perturber le processus de LRED. La négociation des différents intérêts et la médiation dans ces conflits est une tâche importante de la gestion globale de LRED. La base de la gestion de ces conflits est la compréhension de tous les intervenants qu'ils partagent des intérêts communs plus larges, et que de nouvelles

opportunités et ressources existant peuvent seulement être exploitées par la coopération.

La médiation réussie des conflits est donc fondée sur le succès de la création du capital social et de l'identification des compromis acceptables et rationnels. Néanmoins, des conflits peuvent surgir, lesquels ne peuvent être résolus sans appliquer les instruments et les compétences des *médiateurs professionnels*. Ceux-ci peuvent parfois être trouvés parmi les volontaires de la communauté régionale ou doivent être loués à partir des entreprises de consultation.

Assurer la durabilité financière

Le financement est souvent perçu comme un obstacle essentiel au LRED. Cependant, il n'est pas souvent tellement l'indisponibilité du financement, mais c'est le manque de son accès, qui entrave les processus de LRED. La gestion professionnelle de LRED peut accroître énormément la disponibilité du financement pour la région et pour sa propre administration et la gestion des infrastructures par l'intermédiaire d'un certain nombre d'activités:

- Il peut aider à fournir des paquets d'informations sur toutes les sources de financement disponibles et les procédures à l'administration locale et aux acteurs du secteur privé. Cela inclut des aperçus des sources de financement des donateurs extérieurs.
- Il peut fournir des compétences dans les procédures d'application pour les différentes sources de financement de manière ciblée.
- Il peut arriver à des arrangements de partage des coûts entre les secteurs publics, les affaires privées et la société civile/organisations communautaires.
- Il peut aider à coordonner les demandes des différentes municipalités locales ou nationales pour des fonds limités nationaux ou provinciaux.
- Il peut servir de chien de garde pour les dépenses publiques

Figure 11: Résumé du pilier 6

Pilier 6 : Mettre en place des structures adéquates de gestion des processus de LRED		
DOMAINES D'INTERVENTION	PRINCIPALES STRATEGIES ET LES PROCESSUS	OPTIONS/VOIES D'EXECUTION
Structure de gestion du LRED	Identification et mobilisation des champions et des principaux acteurs Clarifications de rôle combinaison et discussion des options	Cartographies institutionnelle Développement de propositions pour la structure de gestion Discussions structurées avec les principaux acteurs Evaluation systématique des options
Professionalisme des organes de gestion	Les interventions des OD	Définition des rôles, des tâches et du plan de travail (Re) conception des structures institutionnelles Sessions de formation en compétence de la facilitation Descriptions de la tâche et système d'évaluation de performance du personnel
Outils et instruments pour la gestion du LRED	Assurer et rationaliser les flux de communication	Utiliser les médias locaux Publication des bulletins d'information Ateliers réguliers / journée de réflexion des intervenants
	Gestion de conflit	Identification et clarification des lignes de conflits Identification et communication des intérêts communs et des situations de gagnant-gagnant Médiation professionnelle de conflit
Durabilité financière du processus et de la gestion du LRED	Aider les intervenants dans les demandes de financement aux donateurs et au gouvernement par ex. Réduire les couts des initiatives par des actions communes Garantir les dépenses publiques efficientes	Fournir l'information sûre et contacter les institutions de financements Développer/assister en commun les applications Créer les mécanismes de soutien des autorités locales responsables

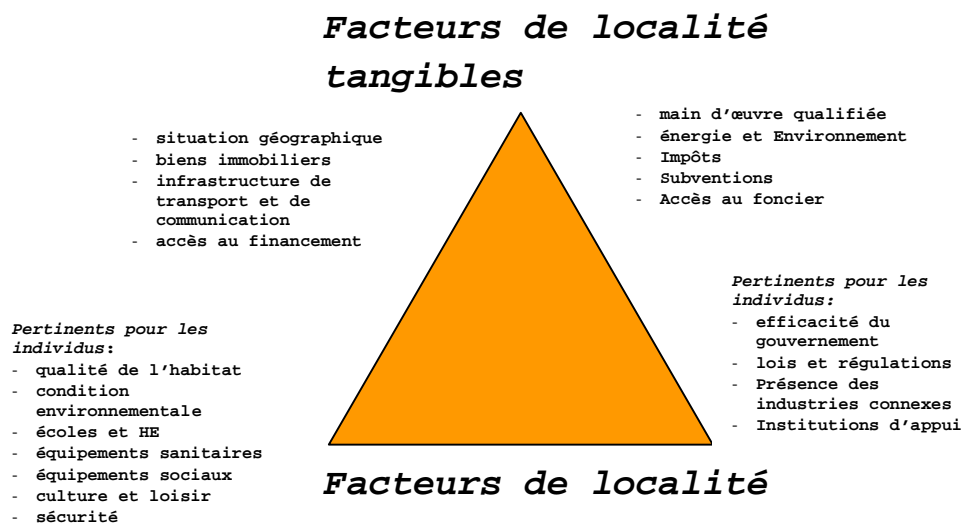
2.3 Domaine d'intervention 3: les facteurs de localité de LRED

Dans le monde d'aujourd'hui, le cadre de référence pour la réussite de LRED dans une économie ouverte est le système économique mondialisé. Indépendamment du caractère local des interventions et des objectifs, toute initiative de LRED est vouée à l'échec si cette plus large image est négligée. La localité et ses entrepreneurs sont des participants dans une compétition internationale pour les facteurs de production et les marchés. Les objectifs de LRED - la croissance, les emplois et le revenu - peuvent être seulement atteints et maintenus si les initiatives de LRED se concentrent sur l'accroissement de la compétitivité de leur localité.

Le renforcement des facteurs de la localité d'une zone est la clé du renforcement de sa compétitivité. Les facteurs de localisation sont les critères qui déterminent l'attraction d'une zone pour les affaires. Les facteurs de localité se classent en facteurs "durs" ou tangibles tels que la qualité de l'infrastructure d'affaires en facteurs "doux" ou intangibles tels que l'image générale d'une ville, et tous les facteurs n'ont pas le même intérêt pour toutes les entreprises.

Figure 12: Vue d'ensemble des facteurs de localité

Que sont les facteurs de localité



La facilitation de LRED peut à peine aborder tous les facteurs de la localité, du moins pas d'un seul coup. La tâche de facilitation de LRED est de trouver et de stimuler un moyen significatif et logique améliorer progressivement la compétitivité systémique d'une zone. Ce chapitre donnera une vue d'ensemble des domaines d'intervention que nous considérons les plus importants en améliorant les qualités de localité et la compétitivité d'une zone. Nous mettrons l'accent sur quatre thèmes qui se rangent des interventions au niveau méta des systèmes de valeurs et de croyance au niveau micro des entreprises individuelles: le climat général d'affaires d'une localité, l'image extérieure et le marketing de la zone, l'accès aux services d'appui et finances, la promotion des clusters, les filières et les chaînes de valeur ajoutée et l'utilisation des ressources naturelles locales pour le LRED. Naturellement, cette liste de sujets n'est pas exhaustive, mais reflète les domaines que nous avons jugés les plus pertinents dans l'amélioration des facteurs de localité dans les municipalités Sud Africaines. Selon le contexte spécifique ou l'étape d'un processus de LRED, d'autres sujets pourraient être d'intérêt analogue.

2.3.1 Pilier 7: Créer un climat d'affaires favorable

Pourquoi ce pilier est-il importante?

Les entreprises fonctionnent dans un réseau complexe de conditions cadres politiques, juridiques et institutionnelles du "prétendu" climat d'affaires. Un climat d'affaire locale propice réduit les coûts de faire des affaires, libère le potentiel économique et attire les investissements. En revanche, si le climat d'affaires locales est modelé par des modes de gouvernance problématiques, les directives politiques encombrantes, les lois et les règlements et une administration inefficace, le secteur public et privé payent d'énormes coûts inutiles avec un impact négatif sur les modèles de croissance économique.

Quels facteurs définissent exactement le climat d'affaires locales? Le terme "climat d'affaires" se compose de différents secteurs et domaines politiques, qui peuvent être résumés en gros en quatre principales catégories. Chacune de ces catégories inclut les différents facteurs qui ont une incidence sur le LRED, et qui se classent de la mise à disposition d'infrastructure physique adéquate à la capacité du personnel de l'administration locale:

Figure 13: Vue d'ensemble des facteurs de localité

Les éléments fondamentaux du climat d'affaires	Les principaux domaines et problèmes
Questions de gouvernance	Mécanismes de recherche de loyer, la corruption
Cadre politique, juridique et réglementaire	Droits de propriété, enregistrement d'affaires, emploi, import and export, taxes, résolution des conflits commerciaux, etc.
Cadre organisationnel	Mise en place institutionnelle des institutions du secteur public et privé, la capacité du gouvernement, capacité des institutions défense
Accès aux services	Accès aux services d'affaires de bonne qualité, accès au financement, infrastructure sociale et économique adéquate

Alors que tous ces facteurs peuvent avoir un effet sur le succès ou l'échec des initiatives de LRED dans une localité donnée, tous ces facteurs ne peuvent pas être pareillement influencés en retour par les acteurs locaux du LRED. Les processus de prise de décision d'un certain nombre de facteurs ou de catégories se situent au-delà de la sphère d'influence directe des acteurs locaux au niveau provincial ou national. Il est donc important pour les initiatives locales de LRED de se concentrer sur les domaines ayant des facteurs de prise les plus grands au niveau local, tels que les milieux la convivialité d'affaires de l'administration locale.

Quel est notre objectif?

Un climat d'affaire locale propice reflète les conditions cadre qui tiennent compte d'une utilisation optimale du potentiel économique d'une localité. La stimulation des conditions cadres ne remplace pas, mais accompagne d'autres activités pour renforcer les facteurs de localité et devrait être étroitement lié à eux.

A titre d'exemple, les initiatives d'appui public aux paysans émergents par le gouvernement peuvent seulement fournir des résultats satisfaisants

si elles ne sont pas compromises par le comportement corrompu des fonctionnaires concernés. La formation et les autres mesures de lutte contre la corruption dans les institutions locales et régionales peuvent jouer dans ce cas un rôle crucial. De même, les problèmes fonciers non résolus et les droits de propriété peu clairs peuvent entraver tous les efforts d'une localité pour accroître la performance économique de son secteur agricole ou touristique. Les mesures visant à renforcer les droits de propriété ou accélérer la résolution des problèmes fonciers peuvent donc avoir un impact positif significatif dans une telle situation.

De manière plus générale, les interventions ayant pour but l'amélioration du climat d'affaires locales devraient aider l'Administration Locale et les institutions d'appui à fournir un appui efficace à la communauté des affaires de plusieurs façons:

- Le LG fournit un cadre rapide de réglementation avec des coûts de conformité minimum pour les affaires. Cela inclut le suivi périodique, l'évaluation et l'ajustement des règles et règlements tels que les statuts locaux.
- Le LG assure que les processus d'interaction des secteurs publics et privé, tels que l'enregistrement d'une entreprise sont gérés d'une manière efficace, compétente, transparente et orientée de service,
- Le LG et les institutions d'appui sont en mesure de répondre aux demandes ou aux nouveaux problèmes rapidement, efficacement et gérer les programmes d'appui dans la transparence et de manière durable
- LG accomplit sa tâche de fournir des biens publics tels que l'infrastructure physique d'une manière efficiente

Quelles sont les stratégies prometteuses et les processus?

Le défi majeur lorsqu'on parle de l'amélioration du climat d'affaires est la complexité des sujets abordés. Dans le domaine des politiques, des règles et règlements, les décideurs sont confrontés à un certain nombre d'intérêts et d'objectifs politiques, qui pourraient même se concurrencer les uns les autres. Un exemple typique est l'élaboration des réglementations en matière de santé, qui visent à protéger les droits des travailleurs et des consommateurs, mais qui pourraient mettre d'énormes coûts sur les entreprises individuelles. Négocier et équilibrer ces intérêts de façon à assurer la réalisation des différents objectifs de la politique est donc une tâche compliquée. Des intérêts concurrents peuvent également se manifester concernant la motivation individuelle des agents publics. Alors que le gestionnaire municipal pourrait avoir un grand intérêt dans le renforcement et le marketing du climat d'affaires locales, l'amélioration des performances de l'administration publique interfère automatiquement avec les activités courantes des fonctionnaires et risque de créer des conditions supplémentaires pour leur emploi. En outre, la rationalisation des procédures ou l'accroissement de la transparence dans l'administration publique pourrait toucher les bases du pouvoir individuels ou des flux de revenus des membres individuels du personnel, car elle enlève les possibilités le comportement de recherche de rente telle que la corruption.

Étant donné la complexité de la question, l'amélioration du climat des affaires locales nécessite une série de processus et de stratégies interdépendantes les unes avec les autres. Aussi, les questions contextuelles telles que la manière dont les institutions sont organisées jouent un rôle important lors de l'adaptation des bonnes procédures et des stratégies. La liste ci-dessous représente plusieurs stratégies possibles, qui peuvent être adaptées aux contextes locaux et conduira à un meilleur résultat s'ils sont combinés.

Enquête du climat des affaires locales

Les Mesures visant à améliorer les pratiques et les politiques qui stimulent le développement effectif incluent souvent la réalisation d'une enquête du climat d'affaires Local. Cette étude permettra de cerner les principaux enjeux dans l'environnement du LRED qui entravent le développement économique. Comme beaucoup de ces questions pourraient être visibles ou déjà connus pour les acteurs concernés, un nombre limité d'interviews des acteurs concernés du secteur public et privé peuvent déjà être suffisantes à cette fin. Une telle enquête devrait toujours être entreprise de manière orientée vers l'action et être directement liée à un cadre d'exécution. Sinon, il peut facilement conduire à la frustration en particulier du côté du secteur privé car des espoirs du changement ne seront pas atteints.

Réduction de la bureaucratie/lenteur administrative

Dans de nombreux cas, la bureaucratie est mentionnée comme un obstacle majeur aux entreprises locales. La réduction de la bureaucratie dans les institutions publiques, parapubliques et privées, peut donc être un énorme gain pour la localité, car elle réduit non seulement le coût de faire des affaires, mais les dépenses administratives de toutes les parties concernées. En outre, il améliore la transparence et l'accessibilité de ces institutions, qui est non seulement bénéfique pour les entreprises locales, mais est aussi un avantage important tout en attirant les investisseurs étrangers.

Comme la réduction de la bureaucratie par l'amélioration des règles, des réglementations, des procédures et des Services est une question complexe, elle doit être considérée comme un processus ayant pour objectif final d'augmenter la sensibilité de la bureaucratie au sein de tous les acteurs. En d'autres termes, non seulement la bureaucratie existante doit être réduite, mais la création de nouveaux obstacles bureaucratiques doivent être évités à l'avenir. Il y a un certain nombre d'outils disponibles pour réduire la bureaucratie, qui se classent de la conception d'un soi-disant «carte routière /des investisseurs», qui énumère toutes les procédures nécessaires que les entreprises doivent suivre afin d'être opérationnelles, à la facilitation des ateliers locaux de la bureaucratie où les acteurs locaux identifient et mettent en œuvre conjointement des solutions locales pour réduire la bureaucratie. Une étude de cas d'un tel processus de facilitation de la bureaucratie est disponible au niveau du projet de DEL de la GTZ en Afrique du Sud.

Conception des guichets uniques

Un résultat possible d'une inspection de l'environnement local ou d'un processus de facilitation de la bureaucratie est la rationalisation des procédures et la réduction des points d'interaction entre les secteurs public et privé. La Mise en place des soi-disant guichets uniques pour

Domaines d'intervention et stratégies de facilitation du LRED

certaines procédures telles que l'enregistrement d'une entreprise pourrait donc être une excellente idée. Le but du guichet unique est de créer un seul point d'entrée et de communication pour les hommes d'affaires d'interagir avec l'administration. Toutes les procédures suivantes sont ensuite prises en charge par les fonctionnaires, sans action nécessaire de l'entrepreneur. Toutefois, ces initiatives portent le risque de créer plus d'un guichet unique si elles ne sont pas bien gérées.

Appuyer les processus de décentralisation

L'amélioration du climat d'affaires locales à travers l'action locale ne peut être efficace que si la délégation de pouvoir permet à l'Administration Locale de prendre des décisions autonomes. La décentralisation et l'institutionnalisation de la subsidiarité joue donc un rôle crucial dans ce pilier et représentent des questions qui ne peuvent pas seulement être réglées au niveau local. Toutefois, dans de nombreux pays, les processus de décentralisation sont en cours, donnant plus de pouvoir mais aussi de responsabilité aux acteurs locaux. Dans une telle situation, le conseil, la formation et l'encadrement des décideurs locaux eu égard à leurs nouvelles compétences et responsabilités peut devenir une tâche importante d'une initiative de LRED.

Figure 14: Résumé du pilier 7

Pilier 7 : Créer un environnement favorable		
Domaines d'intervention	Principales stratégies et processus	Options/voies d'exécution
Politique, cadre juridique et de réglementation	Collecte et partage d'information sur les sujets brûlants de l'environnement local favorable	L'inspection du climat d'affaires locale
	Motiver la réduction de la bureaucratie	Les processus de facilitation de la bureaucratie
	Créer des procédures efficaces et transparentes et supporter les structures et services	Etablissements des guichets uniques pour les contacts d'affaires et de services
	Améliorer l'accès au ressources telles que le foncier, and aider les communautés à gagner les droits d'utilisation et de contrôler les abus	Faciliter les résolutions en communautés des droits fonciers Aider les communautés dans les négociations et dans les processus de gestion des terres
Bonne gouvernance	Introduire le sens de la responsabilité et des mesures anti-corruption	Recommandation politique, mécanismes d'évaluation par les pairs, les initiatives de transparence
Cadre organisationnel	Décentralisation des pouvoirs de prises de décision et des ressources	Facilitation du processus, les clarifications des rôles, les interventions de OD
		Formation du personnel, introduction de code de conduite

2.3.2 Pilier 8: marketing de localité et la promotion de l'investissement

Pourquoi ce pilier est-il important?

Les initiatives de LRED visent généralement trois types d'affaires: les entreprises locales existantes, les démarrages d'entreprises locales et les nouvelles entreprises externes et les investisseurs. Attirer les investisseurs extérieurs peut être particulièrement utile pour les sites

ayant une base d'une entreprise locale faible et peu de dynamisme entrepreneurial. Les investissements extérieurs peuvent avoir une énorme valeur ajoutée à une zone de plusieurs façons: ils peuvent créer des emplois et des revenus pour la population locale et accroître de façon significative la base des revenus de la zone, avec des effets indirects sur la réduction de la pauvreté à travers des dépenses publiques plus élevées. Une nouvelle entreprise peut constituer un important vecteur de l'innovation et de transfert de technologie pour les entreprises locales, et apporter des avantages importants pour les collectivités locales PMME, sous la forme d'une forte demande pour les intrants et les services et la possibilité de participer à la chaîne de valeur en amont. La nouvelle entreprise pourrait être le point d'entrée pour attirer de nouvelles entreprises similaires qui espèrent bénéficier des structures d'appui qui se développent autour de la première entreprise. Et enfin, si un site a développé un certain profil ou paysage, l'attraction des prestataires de service de qualité, par exemple, qui profite à d'autres entreprises dans la région et accroît l'attrait de la région pour un capital humain novateur.

Les initiatives de LRED peuvent appuyer et canaliser l'attraction de nouveaux investisseurs par le biais du marketing de localité. Toutefois, les nouveaux investisseurs ne sont pas les seuls groupes cibles du marketing de localité. Rendre une zone généralement attrayante pour les jeunes professionnels, les familles ou les groupes à revenu plus élevé peut directement ajouter de la valeur au site et à son économie locale par le biais des flux de revenus plus élevés, une augmentation du pouvoir d'achat des populations locales, la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée et la demande de nouveaux biens et services. L'amélioration de la qualité générale de la vie, à travers par exemple les initiatives de modernisation des villes ou de meilleures écoles devrait donc être considérée dans les stratégies de marketing local.

Enfin, l'attrait d'une zone pour les touristes ou la commercialisation de marques locales est un élément important pour accroître la base de clientèle pour les produits locaux. Au cours de ces dernières années, particulièrement dans la transformation des produits agricoles et dans l'industrie alimentaire, il y a eu une forte tendance vers des produits ayant une image de marque locale dans le marché international des consommateurs finaux.

Quel est notre objectif?

La promotion de l'investissement et de marketing de localité doit toujours être effectuée étroitement avec des initiatives et les objectifs plus larges de LRED. La promotion de l'investissement et du marketing de localité est optimale si elle est en mesure d'exploiter et de renforcer les synergies entre les différentes activités de LRED, s'appuie sur les potentialités existantes ou émergentes de la région et permet de combler les lacunes concernant les ressources, les résultats et les marchés des services. Idéalement,

- la promotion de l'investissement contribue à développer un profil local et facilite le développement des clusters d'affaires
- la promotion de l'investissement attire les fournisseurs extérieurs, les entreprises complémentaires et les prestataires de services et

- donc permet de renforcer la base des affaires locales plutôt que multiplier les entreprises locales
- la promotion de l'investissement va de pair avec les politiques importantes de secteur, en particulier avec le développement des compétences et des stratégies d'enseignement supérieur et les institutions
 - Le marketing de localité n'est pas réduit aux facteurs de localité défavorables et tangibles tels que les coûts de la main-d'œuvre mais il inclut la promotion d'une bonne qualité de vie.
 - Une forte marque locale renforce l'attrait des produits locaux dans les marchés régionaux, nationaux et internationaux

Quelles sont les stratégies et les processus prometteurs?

Les stratégies et les processus de marketing de localité varient selon le cadre et l'objectif des initiatives de marketing. Idéalement, le marketing de localité comprend toutes les dimensions importantes: la promotion des investissements directs par des facteurs compétitifs et des incitations spécifiques pour les entreprises, une localisation de la mise à niveau pour améliorer le niveau de vie général et le développement d'une marque locale pour promouvoir les produits locaux.

Développer un profil d'investissement

La promotion de l'investissement générique sans un profil spécifique montre rarement les résultats escomptés. La facilitation de LRED devrait donc soutenir "la promotion de l'investissement stratégique": cela signifie attirer les entreprises appropriées, en s'appuyant sur les atouts et les spécificités locales en exploitant les plus pertinents avantages compétitifs. Le développement d'un profil local est donc souvent le début de la promotion réussie des investissements. Ce profil peut être lié à des efforts de promotion de faisceau. Les clusters se développent mieux dans une zone où l'industrie cible est déjà présente et où des avantages compétitifs pour l'industrie (par exemple, une structure de service efficace ou d'infrastructure) se sont développées dans une certaine mesure. Une fois qu'un cluster a été identifié et il commence à se développer, il fournit des opportunités pour le promouvoir et le vendre. Cela peut prendre la forme d'attirer l'investissement d'appui, de créer une pépinière d'entreprises spécialisées, stimuler la recherche et développement autour du cluster, ainsi que promouvoir des opportunités d'affaires à l'extérieur le long des chaînes de valeur ajoutée émergentes (pour plus de détails sur les clusters et les chaînes de valeur voir pilier 10). D'autres critères à prendre en compte lors de l'élaboration d'un profil d'investissement sont les effets distributifs des investissements, la valeur ajoutée escomptée, et le coût de nouvel investissement en termes d'effets négatifs sur les structures économiques et écologiques.

Lorsqu'on décide sur les incitations appropriées pour la promotion de l'investissement stratégique, il est important de se rendre compte de l'importance et le poids relatif des différents facteurs de production. La

base des compétences locales est particulièrement très utile pour les décisions d'investissement des entreprises. Les compétences comprennent le pool génétique des économies performantes, elles sont l'un des rares facteurs spécialisés de production que les entreprises doivent acquérir localement et qui sont essentielles pour les entreprises à valeur ajoutée. Beaucoup de services et d'offres peuvent être achetés presque partout, mais pas la main-d'œuvre moyennement qualifiée. Par conséquent, il n'est pas surprenant que la main-d'œuvre est souvent jugée le problème le plus urgent pour la promotion de l'investissement stratégique. D'autre part, les pénuries de compétence fournissent d'importantes incitations aux clusters par ex. pour faire une action collective en vue de résoudre le problème. Lier le développement des compétences avec le profil de l'investissement stratégique d'une région est donc un facteur crucial pour la qualité de la localisation. Renforcer le travail en réseau entre les différentes institutions d'enseignement et les industries, les campagnes d'information ciblées pour les étudiants et appuyer la conception des services de développement de compétences appropriées peut être d'importantes initiatives de la facilitation de LRED dans ce contexte.

Développer une marque locale

Le développement d'une marque de la localité et de ses produits est de plus en plus important dans les marchés géographiquement croissants, où les produits provenant de différentes régions se concurrencent dans l'anonymat de la concurrence globale. L'étude de marché a montré que les décisions du consommateur surtout dans les gammes de prix plus élevés dans le secteur des produits alimentaires et de boissons sont fortement influencées par l'origine géographique, et donc l'image du produit. La différenciation des produits par l'image de marque locale, qui a toujours été d'intérêt dans le secteur du tourisme, est donc de plus en plus importante dans l'agriculture et les industries de transformation. Comme pour la promotion des investissements, le développement d'une marque locale et de produits locaux "typiques" devrait également être clairement fondées sur les avantages compétitifs de la région. De nombreuses initiatives ont échoué, car la marque locale et ses produits sont de simples copies de produits "à la mode" qui ne sont pas enracinés dans le contexte des avantages compétitifs locaux et l'unicité, et donc pas compétitifs avec des offres de plus en plus croissantes des autres régions.

Le pôle, l'unicité, et la crédibilité sont des éléments essentiels à la réussite d'image de marque locale. L'image de marque locale sera seulement couronnée de succès si la marque est nette et reconnaissable, et la créativité est nécessaire pour identifier la stratégie la plus prometteuse et les produits. L'utilisation d'outils d'analyse participative pour l'identification des avantages compétitifs locaux, les études de marché sur les demandes du produit et l'échange horizontal entre les régions sur des idées novatrices (par exemple par le biais de voyages d'étude) peuvent être des instruments utiles. L'union des forces avec les régions voisines pour la plus grande campagne d'image de marque peut aussi accroître la visibilité et la crédibilité de la marque.

Améliorer la qualité de vie

L'amélioration des facteurs flous et intangibles de localisation d'une zone, via par ex. de meilleurs services communaux et de sécurité, l'amélioration de l'accès aux écoles, etc. peuvent jouer un rôle important dans l'attraction de nouvelles compétences dans la zone. Aussi, dans des lieux qui visent une action en particulier dans le marché international du tourisme, la propreté du lieu, les installations publiques, la sécurité au niveau des sites touristiques locaux ou de la disponibilité des biens et services de loisirs sont des facteurs déterminants pour accroître l'attrait de la région. Dans ce cas, le contact entre les autorités concernées- par exemple, La municipalité ou à la police locale - avec les entrepreneurs locaux du secteur du tourisme et de la communauté locale peut être un bon point de départ. Fournir une plateforme pour formuler les plaintes et les préoccupations et élaborer conjointement des stratégies de solution peut produire des effets rapides et très visibles sur l'image de la localité, par exemple, via la création d'un forum de LRED.

Marketing Professionnel

Communiquer et transporter des profils et des marques régionaux n'a de succès qu'avec les instruments de marketing professionnel. L'expertise du marketing est souvent disponible localement. Les localités mieux dotées en ressources pourraient contracter des entreprises locales privées de marketing pour entreprendre les campagnes ou mettre en place des institutions de marketing spécifiques. Les municipalités pourraient également acheter de l'expertise des agences de marketing professionnel à l'extérieur de la région si elle n'est pas disponible localement. Toutefois, dans la mise en place multipartitaire de LRED les champions locaux expérimentés pourraient volontairement fournir leur expertise au processus, et les mécanismes institutionnels bénévoles peuvent être créés. Souvent, les institutions telles que les agences de tourisme, qui pourraient déjà exister pourront étendre leurs services pour couvrir la commercialisation des produits locaux. Dans le contexte de la promotion des investissements, les fonctionnaires peuvent se donner la tâche de représenter la région à l'extérieur et étant le premier point de contact des investisseurs, par exemple, un help desk des investisseurs peut être installé. Cela peut aussi être intégré dans un guichet unique à travers lequel la municipalité assure le service de toutes les demandes d'affaires et de contacts. Aussi, l'importance des hommes d'affaires locaux comme défenseurs de leur région ne devrait pas être sous-estimée. Indépendamment des canaux de communication, le matériel professionnel d'information bien emballé est crucial pour la réussite du marketing de la zone.

Figure 15: Résumé du pilier 8

Pilier 8 : Marketing de localité et la promotion de l'investissement		
DOMAINES D'INTERVENTION	PRINCIPALES STRATEGIES ET PROCESSUS	OPTIONS /VOIES D'EXECUTION
Profil de l'investissement et la promotion de l'investissement	La promotion de l'investissement stratégique	Identifier les avantages compétitifs pour les investisseurs (utilisation des outils analytiques participatifs) Développer un profil régional Utiliser les entreprises existantes comme point d'entrée des initiatives de faisceau Concevoir des incitations fiscales ciblées
	Développement des compétences orienté par la demande	Faciliter des réseaux et les échanges sur les compétences des informations de l'offre et de la demande, appuyer la conception des services pour le développement de compétence orientée par la demande
Qualité de la vie	Développement de l'infrastructure Sécurité Modernisation des villes	
Compétitivité des produits locaux	Développement de la marque locale basé sur l'unicité et les avantages compétitifs	Identification des caractéristiques et produits innovateurs et uniques Etude du marché sur les demandes du produit Travail en réseau avec les régions voisines
Marketing et provision de l'information	Provision de paquet d'informations de haute qualité	Développer des brochures de haute qualité etc.
	Réponse rapide et compétente aux entreprises	Guichets uniques et bureaux des investisseurs
	Institutions de marketing visibles et efficaces	Utiliser la connaissance des champions locaux ou les agences de marketing professionnel Mettre en contact la promotion des produits locaux à la promotion et bureaux de tourisme

2.3.3 Piler 9: Améliorer l'accès aux services d'affaires et financiers

Pourquoi ce pilier est-il important?

Les entreprises dépendent d'une diversité d'affaires et de services financiers¹¹ afin d'être plus compétitifs et pour croître (voir tableau 1 ci-dessous). Pendant que les grandes entreprises sont souvent dans une meilleure position pour employer des spécialistes internes pour certaines fonctions, les petites entreprises sont presque entièrement tributaires de l'aide extérieure pour toutes les fonctions, ils n'ont pas les moyens nécessaires pour les internes. Cela dit, les petites et les grandes entreprises sont souvent découragés d'opérer dans certaines localités en raison d'un manque d'accès à une gamme diversifiée de services et de d'expertise. La compétitivité d'une économie locale est aujourd'hui

¹¹ Dans ce chapitre les services financiers comme la planification, le conseil financier, assurance et dans une certaine mesure l'accès au finance ment seront traités. Il ya un domaine spécialisé sur le développement des marchés financiers complets, systèmes et micro finance qui ne seront pas traités ici. Ces sujets ne sont pas souvent du domaine de LED compte tenu de l'échelle et la politique. Pour plus d'information consulter <http://www.cgap.org>

souvent jugée par l'existence des institutions d'appui publiques et privées, les institutions fournissant une gamme de services. De nombreux types de services ne sont pas nécessaires sur une base continue ou opérationnelle, mais quand ils sont nécessaires, il est très important qu'ils soient accessibles. Des exemples de ces Services Stratégiques sont nécessaires quand une petite entreprise a besoin de sécuriser un prêt, ou quand une entreprise a besoin d'améliorer son processus de production.

Il est important de souligner le fait que l'accès aux services d'affaires inclut à la fois des services financiers et des services non financiers, ces derniers souvent connu sous l'expression de Services de Développement d'Affaires (BDS). Cette compréhension des services d'affaires est en accord avec un nombre croissant de donateurs et d'organismes de développement qui ont laissé tomber le terme BDS et adopté pour le terme plus large de "services d'affaires", qui inclut tous les services que les petites entreprises utilisent en vue de d'opérer, concurrencer et prospérer.

L'un des défis des marchés de service est qu'ils sont souvent défaillants dans les centres plus rustiques et plus petits. Cela peut être dû à des économies d'échelle, ou d'un manque de demande clairement exprimée. Mais les marchés des services ne fonctionnent pas toujours bien dans les zones urbaines non plus. Cela est largement dû à la culture industrielle existante et de la nouveauté relative de l'"économie du savoir" et de l'importance des "secteurs de services". La libéralisation économique et les nouvelles technologies ont introduit un niveau de la compétitivité globale et la nécessité des services d'affaires spécialisés auxquels de nombreuses entreprises doivent encore s'adapter.

En outre, les prestataires de services d'affaires sont souvent en concurrence avec les prestataires de services subventionnés ou financés par les deniers publics. Au cours des dernières années, il y a eu des progrès remarquables dans le domaine appelé Services de Développement d'Affaires (BDS), et dans les marchés financiers. Dans ces deux domaines, il y a eu une plus large place et des progrès dans le développement des marchés privés de l'offre et surmontant les "défaillances du marché" dans le secteur des services d'affaires. Cela a également conduit à une plus récente tendance de "faire fonctionner les marchés pour les pauvres" (MMW4P), qui avait été initialement développée par DFID. Néanmoins, tous les services requis par les entreprises dans l'environnement compétitif global ne sont des "biens privés" (c'est-à-dire de telle sorte que les bénéfices reviennent exclusivement à l'entreprise qui achète le service et que, par conséquent, le secteur privé peut le fournir sur une base rentable) et un appui public d'affaires (par exemple dans les domaines de l'information et de la recherche et du développement) est nécessaire pour catapulter la communauté des affaires d'un pays à un plus haut niveau technologique.

Figure 16: Les services d'affaires les plus souvent utilisés par les petites entreprises

Comptabilité et gestion de livre de comptes	Comptabilité et gestion de livre de comptes
Planification financière et conseil	Planification financière et conseil
Mentorat et le conseil d'affaires	Mentorat et le conseil d'affaires
Conseil de production	Conseil de production
Services environnementaux	Services environnementaux
Gestion des ressources humaines	Gestion des ressources humaines
Développement des compétences et formation	Développement des compétences et formation
La formation en gestion et développement	La formation en gestion et développement

Quel est notre objectif?

Du point de vue de LED, il est important de déterminer si les entreprises locales ont accès à une gamme suffisante de services d'affaires et financiers. L'existence des prestataires de services ne suffit pas. Ces prestataires de services doivent fournir une gamme adéquate de services avec diverses options que les entreprises peuvent choisir. Cela ne nécessite que les prestataires de services qui sont capables de répondre aux besoins des entreprises avec des offres de produits souples, les options de paiement et de la valeur monétaire.

La sensibilisation sur la gamme de différents services et quand les utiliser doit également être augmentés. Les chambres de commerce, les prestataires de BDS public, et les organismes d'appui peuvent tous jouer un rôle important dans la promotion et supportent les marchés de services. Ils peuvent également jouer un rôle de défenseurs des prestataires de services en favorisant les besoins non satisfaits des petites entreprises aux prestataires de services.

Une autre perspective est que de nombreux dysfonctionnements du marché et les problèmes d'affaires peuvent être abordés à travers la prestation de nouveaux services. Dans une zone avec un secteur de tourisme de plus en plus florissant, une agence de marketing qui joue aussi le rôle d'un agent de voyage peut être un service d'affaires viable. Dans d'autres cas, les micro crédits et les capitaux risques peuvent être nécessaires.

Quelles sont les stratégies prometteuses et les processus?

Dans beaucoup d'endroits, les petites entreprises ne sont pas au courant des différents services qui existent, ou bien elles ne savent pas l'endroit où certains services peuvent être obtenus. Cette situation est

Domaines d'intervention et stratégies de facilitation du LRED

associée à une incertitude de ce qu'elles espèrent, ou comment aborder les prestataires de services. Ainsi, les niveaux de sensibilisation et la visibilité des différents services doivent être améliorés. Cela peut généralement être atteint par des activités de réseautage, des campagnes dans les médias et les publications.

Dans les zones plus rustiques les prestataires de service sont souvent plus génériques que spécialisés. Cela peut être dû à une insuffisance de la demande pour des services spécialisés. Mais souvent, il est aussi dû à la difficulté des prestataires de services d'identifier de nouvelles demandes ou d'évaluer la possibilité de développer de nouvelles compétences. Ainsi, une importante stratégie consiste à identifier les besoins non satisfaits et de rendre ces informations disponibles aux prestataires potentiels. Mettre les prestataires de service en contact avec une chaîne de valeur ou des clusters peut également servir à générer la demande et l'offre des services spécialisés.

Dans de nombreux cas, les prestataires de services d'affaires sont de petites entreprises qui peuvent être contraintes par tous les défis que les petites entreprises sont généralement confrontés. Ainsi, les prestataires de service peuvent également trouver difficile l'accès au financement, compétences, technologie et aux marchés. Ils peuvent ne pas savoir des développements récents sur des sujets comme le développement de produits /services, de service clientèle et ainsi de suite. Une façon d'améliorer cette situation est de donner aux prestataires de service un appui spécifique au développement, car ce secteur est considéré comme un levier qui aura un effet exponentiel sur le reste de l'économie locale.

Une évaluation du marché est un instrument qui peut être utilisé pour analyser en détail l'offre et la demande d'un service donné. Cet instrument peut être appliquée pour déterminer les besoins d'un service d'une zone précise, secteur cible, un faisceau ou chaîne de valeur.

Toutefois dans de nombreux cas, l'étude quantitative peut même ne pas être nécessaire pour cerner la demande. Parfois, les insuffisances ou l'absence d'un service spécifique peut facilement être relevé par des hommes d'affaires locaux dans le processus de la mise en œuvre d'autres initiatives d'appui du secteur privé ou processus participatif du DEL.

Une fois que les demandes sont identifiées, il y a 3 principales stratégies pour aborder les sujets :

- Sensibiliser sur les besoins ou sur l'offre existante sur le marché.
- Soutenir l'amélioration de la qualité, la diversité ou la prestation d'un service existant.
- développer de nouveaux services et de prestataires de service à partir de zéro.

Lorsqu'on intervient dans des marchés de services, il faudrait veiller à ne pas détruire ou saboter le fonctionnement les marchés de service existants. Si possible, une relation étroite entre les prestataires de service commercial et les prestataires de service financés par des deniers

publics (comme les centres de conseils d'affaires) devraient être stimulés avec les prestataires publics se concentrant sur la sensibilisation et les renvois et les fournisseurs privés qui se concentrent sur la livraison.

En tout cas, le développement des marchés de services d'affaires et financiers est un processus lent et difficile qui peut nécessiter un appui temporaire public/de bailleurs afin de surmonter les défaillances du marché.

Figure 17: Résumé du pilier 9

Pilier 9 : Amélioration des services d'affaires et financiers		
DOMAINES D'INTERVENTION	PRINCIPALES STRATEGIES ET PROCESSUS	OPTIONS/VOIES D'EXECUTION
Evaluation des besoins de service	Analyse des demandes et offres actuels pour un service donné	Conduire une évaluation du marché pour mieux comprendre les contraintes de l'offre, demande et le fonctionnement du marché Utiliser les événements d'ateliers ou la connaissance d'un secteur pour identifier les marchés de service qui ne fonctionnent pas correctement. Evaluer les besoins spécifiques de service dans le contexte des initiatives de la chaîne de valeur ajoutée et de clusters.
Sensibilisation sur les options et les besoins de service	Améliorer la sensibilisation et la connaissance des entreprises des différentes options Améliorer la sensibilisation et la connaissance des prestataires de service des défis auxquels font face les petites entreprises	Utiliser les media pour profiler les études de cas de l'utilisation réussie des services Campagnes de l'éducation des consommateurs sur comment utiliser un service, ce qu'il devrait fournir, le coût et impact Rendre publiques les informations concernant les besoins non satisfaits, défis et les problèmes auxquels font face les petites entreprises afin d'être informé des opportunités d'affaires
Améliorer les services actuels	Développer les produits de service	Organiser des ateliers sur l'amélioration des services, des exercices de benchmarking ou les formations sur la conception de service/produits pour stimuler l'amélioration de l'offre de service
	Développer les compétences en affaires des prestataires de service	Conduire des programmes de formation en affaires avec les prestataires de service qui s'occupent de la gestion des entreprises de service professionnel, la gestion de la connaissance, etc.
Concevoir de nouveaux services	Développer complètement des services nouveaux	C'est une approche de ressource intensive pour développer et tester le nouveau marché de service. Les méthodologies adéquates de conception de service/produit devraient être utilisées
	Développer complètement de nouveaux prestataires de service	La où les prestataires de services actuels sont incapables de répondre à certains besoins, de nouveaux prestataires de service peuvent être développés. Cela demande aussi une ressource très intensive
Développement institutionnel des organisations publiques	Améliorer le lien entre l'offre publique et privée de services	Développer le rôle et la compétence des agents publics comme le Centre de Conseil d'Affaires ou une chambre de commerce pour promouvoir et appuyer les services d'affaires

2.3.4 Pilier 10: Promouvoir les clusters, les sous secteurs et les chaînes de valeur ajoutée

Pourquoi ce pilier est-il important ?

Le développement d'une économie d'une région signifie que les entreprises dans cette région doivent être plus compétitives et s'accroître. Les entreprises sont liées aux fournisseurs, prestataires de service et les marchés par le biais de réseaux et de systèmes de marché formés de petits sous-systèmes économiques. Avec l'arrivée de la mondialisation ces sous-systèmes économiques régionaux ou locaux concurrencent les sous-systèmes dans d'autres parties du pays ou du monde. Ainsi, le bien-être économique d'une zone très souvent dépend de la performance collective de groupes d'entreprises dans sa localité.

Par la compréhension de ces sous-systèmes, une approche plus influencée de développement économique local peut être atteinte. Plutôt que de chercher à accroître l'économie locale une entreprise à la fois, des besoins, des issues et opportunités d'une sélection ou un groupe d'entreprises peuvent être traitées en même temps. Cela permet de combler les lacunes spécifiques et d'améliorer le travail en réseau et la coopération entre les différents acteurs impliqués dans l'économie locale. Les opportunités de développement de nouvelles entreprises, de nouveaux investissements ou la création de facteurs de productions spécialisés peuvent être identifiés en travaillant avec des groupes d'entreprises qui sont étroitement liées.

Les trois termes qui sont souvent utilisés de façon interchangeable pour décrire l'analyse de ces sous-systèmes économiques sont les chaînes de valeur, les clusters et les sous-secteurs. Tandis que les centres d'intérêt des trois approches sont différents, la plupart des outils et instruments sont communs. En fait, les idées, les concepts et les instruments circulent constamment entre ces trois domaines.

Chaînes de valeur ajoutée: Une chaîne de valeur décrit la gamme complète des activités requises pour amener un produit depuis sa conception jusqu'à son utilisation finale. Cela comprend des activités telles que la conception, la production, la commercialisation, la distribution et le soutien au consommateur final. Les activités qui consistent en une chaîne de valeur peuvent être contenues dans une seule entreprise ou réparties entre les différentes entreprises. Les activités de la chaîne de valeur peuvent être situées dans une même zone géographique ou réparties sur des zones plus vastes. L'analyse de la chaîne de valeur (ACVA), par conséquent, est la méthode par laquelle la structure et les processus d'une chaîne de valeur sont compris.

Sous-secteurs: Dans la plupart des cas, un sous-secteur est délimité par un produit final particulier¹² et comprend toutes les entreprises engagées dans l'approvisionnement de matières premières, la production et la distribution de ce produit. Très souvent, la caractéristique déterminante est la matière première clé, la sylviculture ou l'or, par exemple. Le terme sous-secteur est utilisé pour décrire toutes les activités liées à

¹² Haggblade, S.J. and Gamser, M.S. un manuel de terrain pour les praticiens de sous secteur. Outils pour les programmes de microentreprises : secteur d'assistance non financière. Projet de US-AID Gemini. 1991

la transformation de la matière première en des formes variées, la distribution et la commercialisation de ces produits. L'analyse du sous-secteur, par conséquent, est la méthodologie par laquelle la structure et les processus d'un sous-secteur sont comprises.

Clusters: Le terme se réfère à une concentration sectorielle et géographique des entreprises et peut être défini comme des "groupes géographiquement proches d'entreprises étroitement liées et d'institutions associées dans un domaine particulier, liés par des technologies et des compétences communes. Ils se situent normalement dans une zone géographique où la facilité de communication, de logistiques et de l'interaction personnelle est possible. Les clusters sont normalement concentrés dans des régions et parfois dans une même ville ".¹³

Toutes ces approches nécessitent une analyse minutieuse des acteurs directs de l'industrie et le paysage économique et social environnant. Les conditions du facteur local, les industries d'appui et connexes, les interrelations, les demandes du marché, l'environnement d'affaires favorable fournis par le secteur public et les questions socio-économiques doivent être prises en considération et analysées. Les résultats peuvent être utilisés pour développer des compétences spécifiques dans des industries, de développer les conditions du facteur spécialisé, à apporter un soutien mesuré par le secteur public ou même de créer de nouvelles entreprises ciblant les lacunes dans le système d'approvisionnement local ou régional. Pour les gouvernements, cette analyse est utile à la formulation de politiques et de programmes prioritaires qui soutiennent la croissance du secteur. Pour le secteur privé, ce type d'analyse est utile pour parvenir à une meilleure compréhension des dysfonctionnements de leur secteur, les forces qui façonnent leur secteur, et les possibilités de modernisation et d'amélioration.

Quel est notre objectif?

L'objectif général d'intervenir dans les chaînes de valeur, de sous-secteurs et des clusters est d'aider les différents intervenants dans une filière d'une industrie particulière pour mieux fonctionner, croître et devenir plus compétitifs. Cela implique que

- les liens les plus faibles sont identifiés et améliorés. Comme le dit l'adage, "une seule chaîne est aussi solide que son maillon le plus faible".
- les modifications de l'environnement économique et technologique sont bien comprises afin d'assurer la survie et l'évolution d'un sous-système particulier. Ceci inclut une compréhension de l'utilisation de la technologie, de l'information et d'autres facteurs qui influencent l'industrie.
- la communication et le travail en réseau au sein de ces sous-systèmes sont fonctionnels. Très souvent, les clusters et les chaînes de valeur ajoutée bien organisés sont plus performants que les formations vagues des entreprises. Les grands détaillants dépendent souvent des forces de leurs chaînes d'approvisionnement pour leur avantage compétitif. En particulier les petites entreprises sont souvent déconnectées de la situation dans son

¹³ Michael E. Porter, 1990. "Avantage Compétitive des Nations", New York

ensemble, avec les entreprises établies ayant plus de ressources pour demeurer informées et connectées à travers les contrats et les partenariats.

- la coopération s'est accrue pour surmonter les barrières des économies d'échelle, les indivisibilités ou gagner l'accès aux marchés, ce qui n'est pas toujours un comportement instinctif des entreprises et nécessite un processus de facilitation.
- les opportunités d'amélioration des industries d'appui et le gouvernement sont identifiés et utilisées, par exemple, le développement des compétences spécialisées, recherche et développement, les services d'affaires et financiers, les programmes d'incitation spécifiques ou le développement des infrastructures spécifiques.

Quelles sont les stratégies prometteuses?

Il a été mentionné précédemment que les instruments utilisés pour analyser les clusters, sous-secteurs ou les chaînes de valeur ajoutée sont très similaires. Fondamentalement, il existe 2 principales approches de l'analyse des chaînes de valeur ajoutée, sous-secteurs ou clusters. Le premier consiste à mener plus d'étude quantitative dans le secteur concerné. Cela conduit souvent à des actes de stratégie et des plans bien documentés. Cette approche est souvent utile pour la formulation des politiques, la promotion de l'investissement ou pour des objectifs de recherche. La seconde est de procéder à une analyse plus participative dans un processus qui aboutit à un changement immédiat dans le système.

Chaque fois qu'on travaille avec une chaîne de valeur, sous-secteur ou un cluster, il est très important de maintenir le secteur privé fortement impliqué dans l'analyse et la promotion du secteur cible. Souvent, le secteur public entreprend des études sur un échantillon représentatif d'entreprises du secteur privé, sans l'intérêt, l'engagement ou la participation du secteur privé. Cela signifie que le secteur privé ne doit pas seulement être consulté, mais doit être activement impliqués dans le processus afin d'amener le secteur à améliorer ses performances. Cela est souvent très bien réalisé grâce à une meilleure conception du processus qui inclut à la fois les méthodes participatives et quantitatives.

L'analyse d'un secteur ciblé n'a pas besoin d'être très coûteuse ou sophistiquée. Très souvent, la première étape consiste à réunir des parties concernées, et d'utiliser les instruments pratiques comme une simple cartographie des acteurs et leurs relations pour l'analyse. A partir de là, les données quantitatives (comme les données sur l'emploi, les nombres d'entreprises, le flux de produit, etc.) peuvent être ajoutées et présentées aux parties prenantes. Les instruments analytiques tels que le Diamant de Porters peut également être utilisé et d'autres peuvent être utilisés pour identifier les faiblesses et les opportunités pour le secteur concerné. Les pièces et des industries d'appui et apparentées, les organismes du secteur public, et même des marchés cibles devraient faire partie de l'analyse et aussi des solutions.

La stratégie clé devrait consister à obtenir un processus d'amélioration progressive des intervenants directs dans le sous-système donné en cours. Cela signifie que les entreprises concernées doivent réaliser un bénéfice

direct sur le processus, et le secteur public doit être capable de mieux façonner leur appui autour des stratégies qui découlent de ce processus. Les activités autour de la mise en réseau, l'achat en commun, la commercialisation conjointe, le partage de l'information amélioré et même des services de courtage sont tous les résultats de ce genre d'analyse.

Ne pas se laisser distraire par des symptômes ou les ennuis évidents, mais demeurer concentré sur une perspective systémique de la manière dont le sous-système fonctionne est un élément essentiel (voir la section 1.5 pour plus d'information). Un cadre comme la Table de benchmarking de la compétitivité systémique peut aussi être utile pour identifier les zones de faiblesse.

Figure 18: Résumé du Pilier 10

Pilier 9 : Amélioration des services d'affaires et financiers		
DOMAINES D'INTERVENTION	PRINCIPALES STRATEGIES ET PROCESSUS	OPTIONS/VOIES D'EXECUTION
Clusters	Améliorer la compétitivité et la performance d'un faisceau donné dans une zone	Conduire une évaluation de clusters qui examine les flux d'informations, les liens et l'usage de la technologie, etc. Identifier les opportunités pour mettre à niveau ou opportunités pour partager les ressources Etablir un courtier du réseau ou les centres de ressources communes
Chaîne de valeur ajoutée	Améliorer la performance d'un groupe d'entreprises au sein d'une chaîne de valeur à travers l'amélioration de la chaîne de valeur	Conduire une évaluation des chaînes de valeurs qui indique le flux de produits, les informations et les relations et les acteurs d'appui Analyser pour des opportunités et obstacles qui peuvent être abordés.
Sous-secteur	Améliorer la performance d'un sous-secteur avec une emphase sur les petites entreprises	Conduire une analyse de sous-secteur pour identifier les contraintes et les obstacles afin de stimuler la croissance Identifier les services d'affaires utilisés dans le sous secteurs qui peuvent améliorer davantage la performance (voir le pilier des services d'affaires)
Améliorer l'appui public au sous secteurs spécifiques ou clusters (voir aussi le pilier suivant sur la promotion de l'investissement)	Identifier les besoins de ressources et d'infrastructures des secteurs cibles et mobiliser le secteur public de les soutenir	Développer des infrastructures solides et douces spéciales Promouvoir les intérêts spéciaux à d'autres acteurs publics (ex. universités)
Améliorer les services génériques et d'industrie spécifique d'affaires.	Identifier les insuffisances des prestations actuelles de services et améliorer la portée et l'abondance des services au secteur	Identifier, renforcer ou développer les services d'affaires qui pourront soutenir les clusters (voir le pilier de Service d'affaires)
Créer les réseaux ou les facilitateurs de secteur ou organes de marketing	Connecter les entreprises pour créer des économies d'échelle ou pour optimiser l'utilisation des ressources Identifier les marchés potentiels et y promouvoir les produits pendant tout en communiquant en retour les opportunités du marché au secteur	Identifier une organisation hôte qui peut agir comme un courtier des relations et facilitateur entre les entreprises Développer un organe de marketing qui favorise et vend les produits du sous secteur, du faisceau ou composante de la chaîne de valeur
Renforcer l'appui au secteur et faisceau afin d'améliorer la base institutionnelle	Aligner les institutions d'appui et les services d'affaires pour supporter la croissance et la concurrence	Impliquer et concentrer l'institution d'appui sur les opportunités de la croissance Mobiliser les secteurs des services d'affaires autour des nouvelles opportunités et les exigences spécifiques du secteur sélectionné
Améliorer la visibilité et la marque des secteurs (promotion de l'investissement et du marketing)	Sensibiliser les potentiels investisseurs et les marchés finals sur le secteur Attirer plus d'entreprises et les institutions d'appui vers la localité	Voir le pilier sur la promotion des investissements et le marketing

2.3.5 Pilier 11: L'utilisation locale des ressources naturelles pour LRED

Pourquoi ce pilier est-il important?

La gestion communautaire des ressources naturelles (GCRN/CBNRM) est devenue une importante stratégie de conservation et de développement dans de nombreuses régions d'Afrique. Les directives de la GCRN du Ministère sud-africain des affaires environnementales et du Tourisme (DEAT) définit l'approche de la façon suivante :

"La Gestion Communautaire des Ressources Naturelles concerne les populations locales qui se réunissent pour protéger leurs terres, l'eau, les animaux et les plantes, afin qu'elles puissent exploiter ces ressources naturelles pour améliorer leur vie et celle de leurs enfants et leur petits enfants. C'est un outil qui permet à chaque membre volontaire de la communauté de jouer un rôle dans l'amélioration de la qualité de la vie des personnes, économiquement, culturellement et spirituellement. La GCRN est un moyen pour les collectivités de travailler ensemble pour protéger leurs ressources naturelles et en même temps apporter des avantages durables à la communauté. "

L'importance de la GCRN dans le contexte de LRED réside dans sa capacité à :

- Donner aux gens l'accès aux ressources
- Améliorer l'agriculture et l'approvisionnement alimentaire
- Créer des emplois
- Renforcer les petites entreprises
- Offrir des possibilités d'éducation et de formation
- Renforcer l'organisation communautaire
- Améliorer la santé communautaire
- Maintenir et renforcer les valeurs culturelles et spirituelles

Quel est notre objectif?

La GCRN recherche essentiellement à associer la conservation écologique à la croissance économique, et à harmoniser l'environnement avec l'économie d'une région. La GCRN est une opportunité pour les acteurs les plus marginalisés de l'économie d'entrer dans l'arène de l'activité économique, en utilisant la plupart des moyens de production disponibles, de l'environnement naturel. Le défi évident est le problème de la durabilité, et de la qualification de ces nouveaux venus sur le marché pour gérer les ressources de façon à permettre une activité économique continue.

Dans les communautés ou les zones géographiques où la GCRN croît au même rythme que l'activité de LRED, un objectif important est de surmonter la fragmentation entre les acteurs afin que les ressources naturelles étroitement liées puissent être gérées à l'échelle locale ou régionale.

Un autre objectif est de promouvoir les relations financières ou les partenariats entre les acteurs formels et moins formels au sein de l'économie de GCRN. Les institutions financières et les affaires officielles doivent être exposées à des risques et des avantages liés à la

GCRN, et ceux qui sont fréquemment engagés dans la GCRN au niveau de la communauté manquent une compétence formelle en marketing et en affaires. On citera à ce propos le marketing dans le secteur de l'artisanat ou encore les stations construites dans des environnements naturels propices où les communautés possèdent une équité et obtiennent des bénéfices des entreprises touristiques.

De la même manière dont la fragmentation peut survenir dans les communautés dans une région, une sorte de fragmentation similaire et plus structurelle existe dans les organismes publics locaux, régionaux et nationaux impliqués dans la gestion des ressources naturelles. Un objectif important de la GCRN et LRED est d'aider à la coordination et la promotion de la communication entre les différents organismes publics et entre les organismes et les collectivités. Dans certains cas, il est nécessaire de sensibiliser les organismes publics au sujet de la GCRN et ses relations avec LRED.

Avec tout l'accent sur l'industrie, la fabrication, les chaînes de valeur, les sous-secteurs et les autres mots clé de LRED, il ya un étonnant manque de connaissances entre les praticiens sur GCRN. Un important objectif est la promotion de la recherche et la diffusion des informations auprès des praticiens sur les opportunités de GCRN.

Quels sont les stratégies prometteuses et les processus?

Sur la base de ces objectifs, un certain nombre de stratégies et processus doivent être initiés dans les économies locales et régionales afin de garantir la bonne gestion des ressources naturelles pour la croissance économique.

Figure 19: Résumé du Pilier 11

Pilier 11 : utilisation des ressources locales pour le LRED		
DOMAINE D'INTERVENTION	PRINCIPALES STRATEGIES ET PROCESSUS	OPTIONS/VOIES D'EXECUTION
Fragmentation et coordination	Améliorer la coordination dans l'économie locale et régionale entre les acteurs utilisant les ressources naturelles similaires pour promouvoir une utilisation durable	Evaluer la région pour identifier les ressources naturelles et les groupes qui les utilisent Regrouper les processus interactifs entre les acteurs Développer les stratégies de gestions des ressources naturelles Rechercher d'autres opportunités de synergies, ex. le marketing, exploitation
Partenariats	Améliorer les liens entre les acteurs économiques formels et moins formels	Regrouper les processus interactifs entre les institutions financières, les organisations du marketing, et les utilisateurs et les producteurs des produits à base des ressources naturelles Regrouper les processus interactifs entre les partenaires potentiels dans les sites aux opportunités du tourisme
Coordination intra-gouvernementale	Améliorer la coordination entre les agences publiques responsables de la régulation de l'utilisation des ressources naturelles	Initier les processus de planification pour informer les organes de réglementation actifs dans une localité ou région spécifique sur le besoin d'une approche coordonnée Initier les processus de formation pour informer les organes de réglementation sur GCRN et LRED
Droits de propriété et d'utilisateur	Améliorer la sécurité économique par la clarification et la stabilisation des doits de propriété et d'utilisateur	Regrouper les processus interactifs entre les utilisateurs et le régulateur pour promouvoir une plus grande compréhension entre les acteurs

		Initier des processus juridiques pour stabiliser les droits de propriété et d'utilisateur
Prise de conscience du gouvernement	Améliorer la prise de conscience du gouvernement sur le potentiel de LRED des services de l'écosystème les économies de GCRN	Organiser des ateliers au niveau régional et local afin que la compréhension et la capacité du gouvernement sur les services de l'écosystème et GCRN soit renforcé
Recherche	Améliorer l'accès à la connaissance sur le potentiel pour GCRN dans le LRED	Soutenir et publier des papiers sur les succès de GCRN qui peut être reproduit
Formation et renforcement de capacité	Accroître la disponibilité des praticiens de GCRN LRED	Initier des formations et le renforcement de capacité pour développer une base solide des praticiens de GCRN et de LRED

2.4 Domaine d'Intervention 4: Stratégie et Apprentissage

Un processus de LRED dynamique crée de l'élan, de l'engagement et beaucoup d'apprentissage. Canaliser ce mélange créateur dans un schéma structuré de l'action stratégique et de l'apprentissage nécessite la conception de la stratégie et des mécanismes d'apprentissage. La tâche de le faire n'est pas simple, car il court le risque de saper la souplesse et le dynamisme du processus, ce qui aurait pour effet de rendre la localité un autre mauvais exemple de LRED rigide, non-dynamique et finalement sans succès. Mais ces risques sont largement compensés par les avantages de l'institutionnalisation de la stratégie et des mécanismes d'apprentissage: les synergies peuvent être mieux utilisées, l'apprentissage est réintroduit dans le système et est utilisé, et le processus peut être dirigé et orienté vers des objectifs de développement à long terme. La création d'une culture de l'apprentissage des mécanismes d'apprentissage qui garantissent une amélioration constante du processus et l'élaboration et la mise en œuvre d'une orientation stratégique pour les diverses activités dans le processus global est donc une tâche importante de la facilitation de LRED.

2.4.1 Pilier 12: stimuler une Culture d'Apprentissage et les Mécanismes de l'Apprentissage

Pourquoi ce pilier est-il important?

Comprendre le LRED comme un processus progressif c'est le regarder comme un processus constant d'apprentissage. Les situations nouvelles, des idées, des opportunités et menaces défient les parties prenantes locales et leur structure de gestion de LRED et produisent chaque jour une pensée novatrice, qui, même si les décisions prises s'avèrent fructueuses ou non, engendre une expérience et un apprentissage. Les entreprises apprennent comment produire mieux et de façon plus efficace. Diverses parties prenantes locales apprennent sur les acteurs, la structure et le schéma d'évolution de l'économie locale, apprennent davantage sur les possibilités de stimuler la mise à niveau de l'économie locale, et les outils nécessaires pour le faire.

Capturer, analyser et communiquer ces leçons permet de répéter les histoires de réussite et empêche la répétition des erreurs. Il construit une base de connaissances pour améliorer constamment la qualité du processus du LRED et ses initiatives, et renforce la compétitivité de la région.

Un tel système d'apprentissage est basé sur deux conditions préalables:

- Une culture de l'apprentissage des intervenants locaux, qui se fonde sur l'ouverture à analyser de manière critique et d'adapter l'action future sur les leçons tirées
- L'existence de mécanismes institutionnels qui permettent une production constante et le partage de l'expérience, afin que les activités, les rôles et les relations des différents acteurs et de leur efficacité globale peuvent être évaluées. Ces mécanismes doivent porter sur trois dimensions: une collecte systématique de données (suivi des intrants, des résultats, de l'impact), l'analyse des résultats et de tirer des conclusions (Évaluation et de réflexion), ainsi que les feedback et l'application des leçons tirées.

Les processus et mécanismes d'apprentissage sont importants pour tous les niveaux d'activité et les différents acteurs d'un processus du LRED. Faciliter l'émergence d'une culture de l'apprentissage et des mécanismes adéquats de l'apprentissage à tous ces niveaux est essentielle au succès à long terme dans le LRED.

Quel est notre objectif?

Dans une situation idéale, les intervenants devraient évaluer ensemble les performances des acteurs dans le processus de changement, et d'accepter à la fois le succès et l'échec comme outils d'apprentissage, qui peuvent être mis à profit pour:

- une autosensibilisation critique et l'évaluation des activités en tant que fondement de l'amélioration des approches et des méthodes, dans leurs interventions;
- une analyse et documentation des leçons et les connaissances acquises, de sorte que de nouvelles activités sont basées sur l'expérience et ce savoir-faire est partagé et distribué;
- une clarification des buts et objectifs voulus, qui facilitent la conduite du processus et de ses activités vers un niveau croissant de l'impact;

En fin de compte, l'objectif est de créer un système d'apprentissage qui a des mécanismes de réflexion construits pour améliorer la performance et la pertinence d'une manière continue.

Quelles sont les stratégies prometteuses et les processus?

L'apprentissage individuel et organisationnel se déroule dans un processus continu dynamique. Plus les actions et interactions sont basées sur la volonté d'améliorer et de générer et de partager la connaissance, plus dynamiques elles sont élaborées librement dans ce processus.

Stimuler une culture de l'apprentissage

La création de la perméabilité des processus d'apprentissage doit être abordée sous des angles différents. Maintes fois, les structures existantes et les mécanismes d'interaction mettent en place des incitations contre-productives à l'apprentissage. Si, par exemple, la

mesure de la performance de l'administration locale ou d'une institution d'appui sanctionne tout type d'erreurs commises par son personnel, les processus d'apprentissage créatifs et ouverts dans ces institutions sont difficiles à créer. Il en est de même pour les groupes d'acteurs en concurrence avec peu de capital social, où un seul groupe attend que l'autre commette une faute dans le but de le discréditer publiquement. Le point de départ pour développer une culture de l'apprentissage est donc souvent de convaincre les structures hiérarchiques et les groupes d'intervenants en concurrence pour apprécier les avantages des erreurs si elles sont traduites en connaissance.

Appui aux plates-formes d'apprentissage

Une stratégie prometteuse pour renforcer l'apprentissage et une culture de l'apprentissage sans créer des structures trop complexes est le développement de plates-formes d'apprentissage, où les intervenants et les groupes intéressés peuvent, officiellement ou officieusement, échanger leurs connaissances et expériences. Ces plates-formes peuvent être organisées sur une base ad hoc (par exemple, des thèmes ciblés de discussions lorsque c'est nécessaire) ou comme des réseaux permanents, sous forme d'un réseau de pairs par ex. pour échanger des expériences. Un exemple intéressant d'un tel réseau de pairs est le réseau Sud Africain de DEL. Ce réseau est piloté par les consultants de DEL et appuyé par un certain nombre d'institutions telles que SALGA (Association Sud Africaine du Gouvernement Local) ou DBSA (Banque de développement de l'Afrique Australe) et la GTZ. Sa structure comprend plus de 200 praticiens de différents horizons de DEL, et les services offerts y compris notamment la fourniture d'informations sur LRED par le biais d'une bibliothèque électronique, plusieurs Communautés de Pratique sur les thèmes de LRED et d'appui de marketing aux praticiens.

Développement des systèmes M&E

La capacité de réflexion peut être renforcée par le développement de systèmes S&E orientés d'objectif. Les systèmes S&E pour les institutions et les activités appropriées peuvent aider à préparer et à structurer ces points de réflexion. Ils organisent la collecte ciblée de données, définissent des critères pour l'évaluation de ces données grâce à des objectifs liés au temps et d'indicateurs et fixent le calendrier pour l'évaluation périodique et la réorientation de l'enseignement et de la mesure prise. Toutefois, ces systèmes S&E ne devraient pas être trop complexes et ne devraient pas tirer trop de ressources du processus de la mise en œuvre. Les systèmes S&E robustes basés sur quelques indicateurs clés sont souvent suffisants pour donner une orientation et une structure de l'apprentissage.

Développer LRED de multiples intervenants le cadre de M&E aide à aligner différents systèmes en vue d'objectifs communs, et de diriger le processus global et ses parties, avec une orientation d'impact claire. L'accord sur un tel grand cadre de M&E pour le processus complet de LRED apporte de nombreux avantages, car il donne un pôle au processus de LRED, aligne les différentes parties prenantes vers des objectifs communs et facilite des compromis pour le bien de parvenir à ces objectifs. L'accord sur les objectifs de haut niveau et les indicateurs donne une orientation aux

différentes initiatives, car elles peuvent réduire ces objectifs et des indicateurs de leur mandat institutionnel et le lient avec la planification opérationnelle. Enfin, la mise en œuvre pratique d'un tel cadre garantit que les processus d'apprentissage font partie de toutes les initiatives et les institutions impliquées dans le processus. Toutefois, la mise en place d'un tel cadre n'est pas une tâche facile. Différentes logiques institutionnelles pourraient concourir pour la formulation des objectifs appropriés, et la propriété du cadre risquent de ne pas toujours être claire. Il est de la tâche du facilitateur de clarifier ces questions et d'élaborer une structure de la propriété commune de l'outil.

En général, la création de tels systèmes M&E aura seulement de succès si trois problèmes sont pris en charge:

Premièrement, le système doit être clairement compris comme un outil d'apprentissage, et non comme un instrument pour sanctionner les comportements. Les systèmes de M&E très souvent appliquent des critères rigides et ignorent les discussions ouvertes autour des échecs, ce qui porte atteinte à la culture de l'apprentissage qu'ils sont censés soutenir.

Deuxièmement, ces systèmes doivent être systématiquement liés aux cadres de planification et de gestion pour l'action future. Sinon, ils seront vains, car leurs résultats ne vont pas influencer la poursuite de pilotage du processus d'une manière significative. En Afrique du Sud, il est particulièrement important de relier les systèmes de M&E pour LRED aux Plans de Développement Intégré (PDI) annuels et les cycles de révision, où un pourcentage élevé de la répartition future des ressources est décidée. Une façon d'établir ces liens est de connecter le système de M&E institutionnellement avec le cycle de planification de PDI. Les indicateurs du système de M&E pour le LRED devraient être identiques à ceux utilisés pour l'examen les activités de LRED dans les PDI. La réorientation ou la redéfinition des activités de LRED devraient être fondées sur la prise en compte des réussites et des échecs jusqu'à présent, et de la planification de nouvelles activités devraient être basé sur le modèle de l'impact sur lequel le processus de LRED est basé et sur les leçons concrètes tirées qui ont été générées jusqu'ici.

La documentation et le partage de l'information

Enfin, la documentation et la distribution des conclusions de M&E, les résultats des cycles d'apprentissage et les leçons tirées d'un large éventail de parties prenantes doivent être garanties et organisées de façon à être utilisées sans problèmes. Si ce n'est pas le cas, les processus d'apprentissage ne sont pas inclus, et ne produiront pas une large base de connaissance locale, qui renforce la compétitivité de la région.

Figure 20: Résumé du Pilier 12

Pilier 11 : utilisation des ressources locales pour le LRED		
DOMAINE D'INTERVENTION	PRINCIPALES STRATEGIES ET PROCESSUS	OPTIONS/VOIES D'EXECUTION
Ouverture/perméabilité de l'apprentissage	Accroître l'acceptation des erreurs et échecs comme apprentissage	Discussions structurées avec les groupes hiérarchiques en concurrence sur l'importance de l'apprentissage
	Fournir les opportunités pratiques pour des expériences positives avec l'apprentissage	Faciliter les plateformes d'apprentissage formelles et informelles et les réseaux d'apprentissage
Alignement du processus vers l'impact	Accord commun sur les buts et objectifs et le calendrier pour le processus de LRED	Développer un grand cadre de M&E pour les processus de LRED (ex. par les outils de Compas)
Fourniture et partage de l'information pour les processus d'apprentissage	Appui au développement des systèmes M E pour les processus, les institutions et initiatives	Interventions des OD sur M& E et les systèmes de mesure des performances dans les institutions concernées
Evaluation et réflexion	Construire les points de réflexion fixes basés sur les informations collectées	Ex. réunions d'évaluation semestrielles entre les principaux intervenants
Planification basée sur l'apprentissage	Lier les instruments de planification au processus d'apprentissage	Ex. combiner la conception et l'examen critique des PDI de façon systématique avec le système de LRED et M&E (ex via les outils du Compas)
Feedback et distribution des connaissances	Garantir une gestion effective et inclusive des connaissances	Documentation systématique et distribution de la connaissance et les résultats dans et entre les institutions Un paquet d'informations attrayant et de connaissance Utiliser les canaux d'informations existants

2.4.2 Pilier 13: Accroître l'Orientation Stratégique de LRED

Pourquoi ce pilier est-il important?

Les décisions dans le LRED consistent toujours à faire des choix entre différentes options, et sont constituées de choix de nombreux individus et organismes. Rechercher et négocier pour des stratégies locales et régionales communes qui assurent la prise de décisions cohérentes dans le temps afin de renforcer la compétitivité locale est donc un aspect fondamental de la gestion de LRED.

Alors que les processus de visualisation montrent la direction générale à suivre, la détermination d'une stratégie inclut la meilleure façon et le meilleur moyen d'y arriver. Il concerne la question "comment", sur la recherche et l'exploitation d'une voie où l'ambition et les ressources sont combinées de manière optimale. Etant donné cette compréhension, l'élaboration d'une stratégie ne signifie pas planifier les étapes progressives pour passer d'une situation présente à un état quelque peu meilleur à un moment donné dans l'avenir. Il ne s'agit pas de regarder les ressources existantes et en demander ce qu'il faut en faire (et éventuellement proposer une réponse qui renvoie à quelque chose déjà faite dans une autre localité). La stratégie concerne plutôt la formulation d'une ambition, sur la base d'options réalistes - et puis mobiliser les ressources qui seront nécessaires pour la réaliser.

Elaborer une stratégie des processus de LRED est bien entendu étroitement lié à la gestion et le suivi de ces processus de façon professionnelle. Mais la stratégie des processus de LRED passe par une autre étape. Il a pour objectif l'élaboration d'une stratégie qui établit un cadre d'action et de réaction systématique autour duquel les systèmes de gestion et de

suivi peuvent être davantage développés, les décisions peuvent être prises dans un sens plus stratégique, et des changements peuvent être plus structurels. Prévenir et être flexible pour réagir à des événements imprévus est une caractéristique importante du processus de la stratégie de LRED. Une stratégie est utile seulement si elle prend en considération le fait que la réalité locale est influencée par un grand nombre de facteurs exogènes, et que ces facteurs ne sont prévisibles que dans une certaine mesure. Tenant compte de ces incertitudes d'une manière qui permet à la région de réagir rapidement et de façon cohérente aux changements est une valeur fondamentale des stratégies fortes de LRED.

Elaborer une stratégie de LRED permet également à la gestion de LRED de poursuivre activement la conception de projets catalyseurs. Un projet catalyseur est une intervention qui a une forte influence et / ou un effet multiplicateur en s'attaquant à une défaillance du marché, soit en créant un fort levier. Un projet catalyseur porte sur les causes profondes des obstacles à LRED plutôt que les symptômes. Il ouvre des ressources et des opportunités d'affaires, puisqu'il traite des questions qui ne seront pas abordées à travers l'entrepreneuriat, car le risque est trop élevé, la durée d'amortissement trop longue ou le profit immédiat trop faible. En d'autres termes, il porte sur les défaillances du marché qui se dressent sur le chemin de la croissance.

Les projets catalytiques peuvent avoir des caractéristiques très différentes et de conditions préalables, telles que la nécessité de ressources financières importantes (par exemple les projets d'investissement et d'infrastructure), un fort engagement de coopération (par exemple, la fermeture des niches dans le développement des compétences) ou un savoir-faire très spécifique (par exemple la certification, les normes).

Renforcer la capacité des décisions stratégiques est particulièrement pertinent à la lumière du fait que le contexte local et régional est le niveau où la planification de bas en haut rencontre la planification du haut en bas. Par conséquent, la stratégie des processus de LRED ne concerne pas seulement la consultation horizontale entre les intervenants au niveau régional, mais concerne aussi la consultation verticale entre les représentants du niveau local et les délégués des institutions provinciales et nationales ayant des responsabilités au niveau local. Aligner l'action locale aux stratégies plus larges et influencer activement ces stratégies au profit de la région est un élément important des stratégies de LRED.

Quel est notre objectif?

Les débats sur la stratégie exigent des apports professionnels de haut niveau, une participation des parties prenantes supérieures et l'implication de tous les pouvoirs publics. Ils nécessitent également des compétences de modération de haut niveau. D'autre part, des stratégies appropriées doivent être suffisamment enracinées dans les conditions locales et doivent prendre en considération les besoins et intérêts spécifiques de la population locale.

Dans un cas idéal, les parties prenantes de LRED développent un cadre stratégique d'action qui:

- est fort contre les futurs défis et incertitudes
 - poursuit activement la réalisation des scénarii possibles et plausibles du développement
 - Dirige l'allocation des ressources vers des facteurs de levier les plus élevés (interventions catalytiques)
-
- Permet de réagir rapidement et avec souplesse aux changements imprévus dans le milieu
 - Vise à des changements structurels afin d'améliorer la compétitivité locale

Quelles sont les stratégies prometteuses et les processus?

Comme mentionné ci-dessus, le développement des stratégies de LRED est étroitement lié à la gestion globale et au suivi du processus de LRED. Idéalement, le développement des systèmes de suivi va de pair avec l'élaboration de la stratégie et s'appuie l'un sur l'autre, et un système cohérent est créé qui assure le fondement d'une gestion stratégique et orientée d'objectif et le suivi du processus. Toutefois, le développement d'un tel système est souvent une tâche trop complexe pour être abordé tout à la fois, et le processus de développement du système doit être structuré selon le contexte local, les besoins spécifiques et les capacités. Dans les zones très dynamiques, où les acteurs locaux ont connu un intense processus d'apprentissage, exécuté avec succès un certain nombre d'activités de victoire rapide et ont maintenant des ambitions croissantes et réalistes d'aspirer à de grandes victoires, un processus sophistiqué de mise au point des stratégies est une initiative prometteuse. Il est probable que de nombreuses propositions de projets catalytiques soient déjà en cours de discussion, et les intervenants auront du mal à établir des priorités entre eux ou à sélectionner les projets les plus prometteurs. Dans une telle situation, les efforts de développement de la stratégie s'appuient sur une haute impulsion, la capacité et la volonté de coopérer, et peut fournir à la fois le fondement pour hiérarchiser l'action future suivant des objectifs stratégiques très concrets et le développement d'une structure de suivi pour observer et corriger ces actions et leur contexte.

Dans les cas des processus "moins avancés" l'apprentissage de base et des mécanismes de suivi pourrait être une meilleure option pour commencer afin de convenir sur l'orientation générale du processus, d'aligner les intérêts des parties prenantes et d'évaluer les activités à court terme, et de cette façon préparer le terrain pour des exercices complexes de mise au point des stratégies à l'avenir. Une fois que le développement de la stratégie progresse, le suivi et la structure d'apprentissage peuvent ensuite être développés autour des résultats.

Au moment de décider de se lancer dans un processus complexe d'élaboration d'une stratégie, les approches suivantes peuvent être étroitement liées et combinées les unes avec les autres pour favoriser un dialogue stratégique, une élaboration de scénarios, et le développement formel d'une stratégie de LRED. Bien que les trois approches soient fondées sur les mêmes

principes de la participation, l'orientation du processus, incrémentalisme et de l'accent mis sur les ressources disponibles localement et des solutions locales (réalistes), elles peuvent être différenciées par leur degré d'intensité croissante et l'institutionnalisation:

Stimuler un dialogue stratégique continu dans la zone

Cela se réfère à un processus de réflexion en cours sur l'aménagement du territoire, l'adaptation constante et le perfectionnement de la vision et stratégie, basé sur un processus continu du dialogue stratégique.

Elaboration de scénarios

L'élaboration des scénarios est une approche utilisée dans les contextes intra et inter institutionnels pour le développement des stratégies futures qui sont axées sur les objectifs et robuste contre les incertitudes fondamentales. L'élaboration des Scénarios stimule les acteurs à penser "hors de la boîte" et à développer des directives créatives, flexibles et bien orientées et des idées pour l'action future. Les facteurs fondamentaux qui peuvent façonner l'avenir sont définis et classés en fonction de leur probabilité et de la possibilité de les influencer, et les scénarios possibles sont écrits dans le contexte de ces incertitudes. Une analyse des forces, des faiblesses, les opportunités et les menaces (FFOM) du territoire et de ses organisations permettent de définir et de hiérarchiser les activités catalytiques possibles, car les scénarios et les résultats de l'analyse FFOM sont croisés. Finalement, le but ultime de l'initiative de développement territorial est défini sur la base des scénarios. Un packaging intéressant des différents outils d'élaboration de scénarios est l'approche GENESIS, à propos de laquelle des informations complémentaires peuvent être fournis par le projet DEL de la GTZ en Afrique du Sud.

Développement de la stratégie de LRED

En Afrique du Sud, le développement d'une stratégie formelle de DEL est devenu une tâche importante de l'Administration Locale. Malgré les ambitions prometteuses, beaucoup de ces stratégies sont le produit d'une simple recherche de bureau et sont élaborées sans la participation adéquate des acteurs clés. Ainsi, leur sort est qu'elles se retrouvent sur le bureau de certains administrateurs publics, sans aucune chance d'être mises en œuvre. Dans de nombreuses localités, il pourrait être tout simplement un mauvais point dans le temps qui rend inutile la stratégie de DEL: le développement d'un document complet sans aucun dialogue public-privé est rarement une bonne idée. Toutefois, l'appui au LG dans le développement d'une telle stratégie peut ajouter de la valeur au processus (en termes d'avantages du développement de la stratégie tel que décrit ci-dessus), si il est géré et piloté correctement. La capacité de LG pour la planification stratégique et l'allocation des ressources et la transparence des décisions peuvent être considérablement améliorées par une stratégie du DEL d'une bonne qualité. Soulignant la nécessité de la flexibilité et de l'orientation de l'action de la stratégie, l'introduction de perspectives multiples au processus du DEL et ses objectifs et de garantir la participation et l'adhésion de tous les groupes d'acteurs à la stratégie sont les éléments fondamentaux à prendre

Domaines d'intervention et stratégies de facilitation du LRED

en considération dans l'appui de LG dans le développement d'une stratégie de DEL. Il existe de nombreux outils d'analyse et de modération qui peuvent appuyer ces efforts. Une intéressante boîte à outils et de conception du procédé a été mis au point sous forme de l'approche Compas, qui est disponible auprès du projet DEL de la GTZ en Afrique du Sud.

Figure 21: Résumé du pilier 13

Pilier 11 : utilisation des ressources locales pour le LRED		
DOMAINE D'INTERVENTION	PRINCIPALES STRATEGIES ET PROCESSUS	OPTIONS/VOIES D'EXECUTION
Orientation stratégique et alignement des acteurs	Dialogue stratégique	
	Elaboration de scenario	Les techniques d'élaboration de scenario (voir la Genèse)
Capacité de la planification stratégique du gouvernement local	Développement de la stratégie de LED	Gestion du progrès du développement de la stratégie Concevoir les séquences d'atelier participatif pour concevoir la stratégie Introduction de nouveaux outils (approche de pondération des fiches de scores) Contrôle de qualité de la stratégie développée (ex. via l'utilisation de l'outil de Compas)

3. Outils pour la mise en œuvre du LRED

Ce chapitre comporte un certain nombre d'outils pratiques pour la mise en œuvre des initiatives et processus de LRED. Tous les outils reflètent l'approche de LRED et ses grands principes, comme indiqué dans ce manuel. Nous avons choisi de présenter principalement des outils avec lesquels le projet DEL de GTZ en Afrique du Sud a recueilli l'expérience personnelle, et qui sont souvent appliquées par le projet. Les outils de la présente annexe sont structurés comme suit :

a) Outils conceptuels et analytiques

Dans cette section, nous présentons plusieurs outils d'analyse et des formats d'atelier qui fournissent des orientations générales d'un processus de LRED et aident à analyser l'économie locale et régionale.

b) Outils de Formation et renforcement des capacités de LRED

Ici, vous trouverez les formats et outils de formation qui ont été développés et appliqués afin d'approfondir la compréhension du facilitateur et des acteurs autour des thèmes essentiels dans le LRED.

c) outils de la communication et du Networking

Cette section fournit un outil exemplaire pour favoriser la communication et le travail en réseau dans le processus de LRED. Toutefois, comme la communication et la mise en place de réseau devrait faire partie de toutes les initiatives de LRED, tous les autres outils présentés dans cette annexe sont aussi appropriés pour renforcer la communication et la mise en réseau des acteurs.

d) outils pour renforcer les facteurs de localité

Sous cette rubrique, nous avons résumé plusieurs outils qui s'intéressent spécifiquement aux facteurs fondamentaux de localité, tels que la disponibilité des services d'affaires.

e) outils de Stratégie et d'apprentissage

La dernière section comporte des outils qui peuvent être appliqués spécifiquement pour renforcer le suivi et le principe de l'apprentissage des processus de LRED et aider à affiner leur orientation stratégique.

D'autres outils de LRED et de la promotion du secteur privé, sont compilés dans Becker, Sabine (Éd.)/Petersen, Anke/Hofmann, Anette (aut.) (2006): "boîte à outils" Outils novateurs pour le développement du secteur privé", projet sectoriel 'des outils novateurs pour le développement du secteur privé', commissionné par le BMZ, GTZ, Eschborn .

Cette boîte à outils complète sur le développement du secteur privé a été développée par le projet sectoriel de GTZ 'Outils novateurs pour le développement du secteur privé'. Elle fournit un résumé détaillé des outils utilisés dans le monde, y compris la plupart des outils de LRED visés dans la présente publication.

Nous tenons à remercier Sabine Becker, Anke Petersen et Anette Hofmann pour avoir mis à notre disposition leur excellent travail.

Outils pour la mise en œuvre du LRED

3.1 Outils conceptuels et analytique

3.1.1 L'Hexagone

1. nom de l'outil
L'hexagone de LRED est un outil didactique qui aide à organiser les concepts et instruments principaux de LRED le long d'un certain nombre de triangles
2. objectifs: qu'est ce que cet outil est conçu pour réaliser ?
Le but de l'Hexagone est d'organiser les thèmes principaux de LRED de manière à le rendre plus facile aux praticiens de LRED pour comprendre la complexité des questions en jeu dans le LRED
3. groupe cible : qui sont les bénéficiaires de la mise en œuvre des outils
L'Hexagone est utile dans la présentation aux praticiens et des acteurs les principaux concepts et instruments de LRED. Il contribue à élargir la perspective et la compréhension de la complexité de LRED.
4. Description: Quelles sont les principales composantes et les procédures de la mise en œuvre de l'outil?
L'outil est organisé et structuré en six triangles: Le premier triangle permet de définir le groupe cible du développement économique local, en faisant la distinction entre les investisseurs externes, les entreprises locales et les entreprises débutantes. Le second triangle présente et analyse les différents facteurs de la localité, c'est-à-dire les caractéristiques qui déterminent si une ville ou une région donnée est qualifiée de cadre favorable pour faire des affaires. Le troisième triangle identifie les synergies entre la promotion économique, la promotion de l'emploi et de développement urbain/régional. Le quatrième triangle montre comment traduire le concept de développement durable à l'échelle locale et la façon de combiner l'économie avec les dimensions sociale et écologique de la durabilité. Le cinquième triangle donne des conseils sur la façon de comprendre la diversité des acteurs de la gouvernance locale impliquant les juridiques et de plusieurs branches de l'exécutif local ou régional du côté public et les chambres et d'autres associations d'hommes d'affaires de la partie privée. Le sixième triangle montre comment les activités de planification, le suivi et l'évaluation s'assemblent.
5. Conditions préalables: quels sont les critères minima à remplir pour une mise en œuvre réussie de l'outil?
Aucune
6. liens avec d'autres outils
C est un outil didactique souple qui peut être utilisé chaque fois qu'il est nécessaire de transmettre une compréhension de base du concept, les enjeux et les principes de LRED. Il peut compléter l'utilisation de ce manuel en fournissant une simple structure de formation pour comprendre les rudiments de LRED.
7. coûts (y compris le temps, matériel consultant)
Un cours typique LRED utilisant l'Hexagone prendrait deux à quatre jours. L'outil peut également être utilisé dans une version abrégée comme un module d'introduction de LRED ou session dans d'autres cours.
8. personnes ressource
Gabriele Trah: trah@gtzled.co.za Anja Rücker (GTZ): anja.ruecker@gtz.de Shawn Cunningham: shawn@cunningham.org.za Sonja Ende: info@sonja-ende.com Jörg Meyer-Stamer: jms@mesopartner.com
9. D'autres matériels et références
CD-ROM 'Le kit d'outils du Développement Economique local/régional, au nom de BMZ, mis en œuvre par GTZ (2002). Une documentation complète d'un Atelier de sensibilisation des acteurs de LRED, fourni par le programme de GTZ pour la promotion des PME au Vietnam, disponibles chez Thomas Finkel: thomas.finkel@gtz.de Documentation en espagnol de l'identification et de la sélection d'une région pour LRED : Diseno y ApplicatiÛn de una Metodologïa para la IdentificaciÛn y SelecciÛn de una RegiÛn, développée par le programme FORTALECE de GTZ au Salvador(2005), disponible au fortalece@fortalece.org.sv or Maria-Nieves Alvarez (GTZ): maria-nieves.alvarez@gtz.de

3.1.2 Cartographie économique

1. nom de l'outil
La cartographie est un instrument général pour la recherche qualitative
2. objectifs: qu'est ce que cet outil est conçu pour réaliser ?
Le but d'une cartographie économique est triple. Premièrement, elle sert à identifier les acteurs qui jouent un rôle dans un cluster donné- les entreprises et les types d'entreprises, les institutions d'appui, des associations, les pouvoirs publics et autres. Deuxièmement, c'est une façon de décrire les liens entre les entreprises et les institutions d'appui. Troisièmement, il est aussi un moyen de visualiser la structure du pouvoir entre les acteurs économiques.
3. groupe cible : qui sont les bénéficiaires de la mise en œuvre des outils
Praticiens et les acteurs locaux
4. Description: Quelles sont les principales composantes et les procédures de la mise en œuvre de l'outil?
Les cartographies peuvent être préparées par les chercheurs eux mêmes ou en collaboration avec les acteurs locaux, par exemple au cours des entretiens ou ateliers. Il existe différents types de cartographie, par exemple la cartographie économique et de la chaîne des biens. La cartographie peut être très simple (par exemple, des séquences d'activités dans un processus) ou plus complexes (par exemple, ajoutant des données quantitatives, comme les nombres d'emplois, les flux d'information, nombres d'entreprises, etc.). L'objectif principal est de concentrer la discussion autour de la représentation d'une carte d'un système.
Cartographie Economique
Une cartographie économique illustre l'interaction entre les acteurs économiquement importants (entreprises, associations d'affaires, les institutions d'appui, le gouvernement, etc.), y compris l'intensité de l'interaction et les principales caractéristiques de la relation.
La procédure est simple: la taille optimale d'un groupe pour faire la cartographie est de 3 à 5 personnes. Un facilitateur externe prend une feuille de papier et demande aux participants d'un atelier de dresser les interactions entre les acteurs économiquement importants. Il est possible de le faire avec un groupe plus large, mais il est préférable et plus intéressant de se scinder en plusieurs groupes. Ensuite, différentes cartes peuvent être comparées et discutées, ce qui peut apporter un éclairage supplémentaire important.
Cartographie du système de valeur (la chaîne des biens)
La cartographie du système de valeur fournit une meilleure compréhension de l'intégration d'un système de production locale dans les structures économiques plus larges. Le but est de se faire une idée de la position du faisceau dans le système de valeurs, tant sur le plan physique et que sur le plan des structures de pouvoir. Physiquement, cette carte est censée montrer la séquence du système de la valeur, c'est-à-dire les principales étapes de production de la chaîne ainsi que les principaux intrants. En termes de structure du pouvoir, l'idée est de marquer sur la carte des acteurs qui sont plus puissants, par exemple en termes de négociations de prix.
5. Conditions préalables: quels sont les critères minima à remplir pour une mise en œuvre réussie de l'outil?
6. Liens avec d'autres outils
La cartographie est un outil qui peut être utilisé comme partie d'autres techniques, comme PACA ou GENESIS, ou même un outil entier pour saisir rapidement la structure d'un sous-secteur local ou d'une chaîne de valeur.
7. Coûts (y compris le temps, matériel et consultant)
8. Personnes ressource
Gabriele Trah: trah@gtzled.co.za Anja Rücker (GTZ): anja.ruecker@gtz.de Shawn Cunningham (GTZ): shawn@cunningham.org.za Sonja Ende: info@sonja-ende.com Jörg Meyer-Stamer: jms@mesopartner.com
9. Autres matériels et références
CD-ROM 'Le kit d'outils du Développement Economique local/régional, au nom de BMZ, mis en œuvre par GTZ (2002).

Outils pour la mise en œuvre du LRED

3.1.3 Modèle des Cinq Forces de Porter

1. nom de l'outil
Le modèle des cinq forces de Porter est un concept analytique élaboré par Michael Porter. C'est un concept utile dans l'analyse de la performance et des défis stratégiques d'une entreprise ou faisceau.
2. objectifs: qu'est ce que cet outil est conçu pour réaliser ?
Cet outil a pour objectif la compréhension de la position compétitive et les menaces des filières individuelles de l'industrie
3. groupe cible : qui sont les bénéficiaires de la mise en œuvre des outils
Les acteurs locaux, en particulier les hommes d'affaires qui ont une meilleure compréhension de leur sous secteur local
4. Description: Quelles sont les principales composantes et les procédures de la mise en œuvre de l'outil?
L'outil offre un cadre analytique permettant d'évaluer la dynamique compétitive au sein d'un secteur économique. Il suggère de considérer cinq aspects, c'est-à-dire les cinq forces: La rivalité entre les entreprises existantes. La principale question est de savoir qui sont vos concurrents, et quels sont vos avantages compétitifs et les inconvénients? Le pouvoir de négociation des fournisseurs . Les principales questions sont les suivantes: qui sont vos fournisseurs, combien en existe-t-il, est-il facile de trouver des fournisseurs, et quel est votre pouvoir de négociation versus celui de vos fournisseurs? Le pouvoir de négociation des acheteurs . Les principales questions sont les suivantes: qui sont vos clients, combien existe-t-il, est-il facile de trouver des clients, et quelle est votre pouvoir de négociation versus celui de vos clients? Que signifie le «pouvoir de négociation»? Prenons cet exemple: dans de nombreuses industries, il ya des fournisseurs qui ont un quasi-monopole. Ils pratiquent les prix qu'ils veulent, et ils fournissent la quantité et la qualité des produits comme cela les arrange, et à un moment qui leur convient au lieu de leur client. Donc, le client a peu de pouvoir de négociation car il ne peut pas menacer de passer à un autre fournisseur. La menace de nouveaux entrants . Les principales questions sont: quelle est la probabilité que de nouveaux concurrents vendant le même produit entrent dans vos affaires, qui pourraient-ils être, et quels types d'avantages pourraient-ils avoir? Menace de produits de substitution ou de services . Les principales questions sont les suivantes: y a-t-il une menace pour les produits de substitution, ce qui peut être dû à l'innovation technique radicale ou d'un changement radical du comportement des consommateurs? (Exemples: tissu synthétique au lieu de la soie, de PC au lieu de machine à écrire, les emballages frais ou surgelés emballés au lieu de légumes en conserve)
5. Conditions préalables: quels sont les critères minima à remplir pour une mise en œuvre réussie de l'outil?
Fonctionne de façon optimale lorsqu'il est appliqué aux entreprises homogènes ou d'un sous -secteur. Ne fonctionne pas correctement lorsqu'il est appliqué à une gamme variée d'entreprises.
6. Liens avec d'autres outils
Pourrait être utilisé comme un guide, à l'atelier, soit des instruments analytiques dans la recherche.
7. Coûts (y compris le temps, matériel et consultant)
8. Personnes ressource
Gabriele Trah: trah@gtzled.co.za Anja Rücker (GTZ): anja.ruecker@gtz.de Shawn Cunningham (GTZ): shawn@cunningham.org.za Sonja Ende: info@sonja-ende.com Jörg Meyer-Stamer: jms@mesopartner.com
9. Autres matériels et références
CD-ROM 'Le kit d'outils du Développement Economique local/régional, au nom de BMZ, mis en œuvre par GTZ (2002).

3.2 Outils de formation et de renforcement de capacité de LRED

3.2.1 Formation sur la communication et la facilitation dans le LRED

1. nom de l'outil
Communication et facilitation dans la formation de LRED
2. objectifs: qu'est ce que cet outil est conçu pour réaliser ?
L'outil est conçu pour développer les compétences des praticiens de la facilitation et la communication dans le LRED.
3. groupe cible : qui sont les bénéficiaires de la mise en œuvre des outils
Praticiens impliqués dans la facilitation des processus de LRED
4. Description: Quelles sont les principales composantes et les procédures de la mise en œuvre de l'outil?
<p>Le programme de formation commence par les fondements de la facilitation et de la communication et explique les différents rôles d'un facilitateur dans un processus LRED. Les distinctions sont faites entre la consultation, facilitation et la formation. L'importance de l'apprentissage et l'innovation dans les processus de LRED sont expliquées.</p> <p>Le programme de formation introduit l'utilisation de méthodes de communication visuelle et de l'utilisation du matériel de la facilitation. Les approches de l'organisation d'atelier, la préparation, les contrats avec les clients et les processus de conception sont abordées. Les formats, les méthodes et les instruments de divers ateliers différents, sont discutés et mis en pratique par les participants. Les autres sujets abordés sont le classement et la hiérarchisation, brainstorming, de médiation des conflits et faciliter les processus plus longs.</p>
5. Conditions préalables: quels sont les critères minima à remplir pour une mise en œuvre réussie de l'outil?
Le formateur doit comprendre les fondements de la LRED et doit être un facilitateur expérimenté
6. Liens avec d'autres outils
Le programme de formation est une excellente préparation à l'utilisation des outils participatifs tels que PACA
7. Coûts (y compris le temps, matériel et consultant)
Le programme de formation dure généralement 4 jours
8. Personnes ressource
Sonja Ende: info@sonja-ende.com Natasha Walker: walker@ifok.de Shawn Cunningham: shawn@cunningham.org.za
9. Autres matériels et références
Manuel pour les formateurs et les participants: la facilitation et la communication dans LED Les CD-ROMS sont disponibles à la GTZ Afrique du Sud

Outils pour la mise en œuvre du LRED

3.2.2 LOCATI

1. nom de l'outil
Initiative de Formation en Développement Economique Local
2. objectifs: qu'est ce que cet outil est conçu pour réaliser ?
Par la formation, LOCATI vise à renforcer la capacité des acteurs locaux à planifier et à mettre en œuvre des initiatives efficaces et durables de LRED
3. groupe cible : qui sont les bénéficiaires de la mise en œuvre des outils
Divers acteurs (gouvernement, secteur privé, ONG et les membres de la communauté)
4. Description: Quelles sont les principales composantes et les procédures de la mise en œuvre de l'outil?
<p>LOCATI, une initiative de formation par InWEnt, a développé des concepts de base et de matériels s pour un programme de formation dans le Développement Economique Local (DEL) en Afrique du Sud. Le programme d'études fournit aux Collectivités locales, aux entreprises et aux acteurs d'entreprise et de développement économique de la Communauté une approche pratique et de résolution de problèmes pour la mise en œuvre de DEL. LOCATI offre une formation participative, orientées d'action pour permettre aux acteurs locaux de devenir plus efficaces dans le DEL. Elle aide à préciser le sens du DEL et le rôle que les acteurs du DEL peuvent le plus efficacement jouer. Il fournit des outils pratiques pour permettre d'accroître la compétitivité des localités et stimuler les entreprises et le développement économique communautaire.</p> <p>Le matériel de formation est axé sur quatre éléments clés:</p> <ol style="list-style-type: none">1. l'Hexagone de LED, diffuser les concepts clés de LRED2. Outils pour le diagnostic et la mise en œuvre de LED3. La gestion du processus - organiser le processus d'apprentissage de LED4. Gestion de Réseau - stimuler les échanges d'expériences entre les acteurs dans différentes localités (au niveau national & international) <p>Pour aider les municipalités dans la mise en œuvre effective de LRED, des modules de formation spécifiques se penchent sur les problèmes pratiques tels que les arrangements institutionnels et la mobilisation des ressources pour LRED ainsi de même que réduire la bureaucratie qui entrave LRED.</p>
5. Conditions préalables: quels sont les critères minima à remplir pour une mise en œuvre réussie de l'outil?
Les formateurs doivent avoir une très bonne compréhension de LRED
6. liens avec d'autres outils
Fonctionne bien comme la préparation des processus participatifs de LRED tels que PACA, Genève, etc.
7. coûts (y compris le temps, matériel consultant)
Le programme est offert à un taux de recouvrement de coûts. Les frais de participation dépendent de la durée et du type de formation
8. personnes ressource
Inge Meier-Ewert - inge.meier-ewert@inwent.org
9. D'autres matériels et références
Une brève description de cet outil peut être trouvée dans la brochure de LOCATI-, disponible sur le site www.inwent.org www.locati.org : Ce site est une co-production de InWEnt et McIntosh, Xaba et Associés (MXA), pour concevoir et mettre en œuvre des modules de formation sur LRED, principalement pour les fonctionnaires municipaux et les entreprises locales en Afrique du Sud. Un ensemble complet de manuels et de présentations pour les formateurs et les participants est disponible auprès de MXA (mxamxa.co.za) le formateur principal de MXA, Dr Doug Hindson, doughindson@intekom.co.za .

3.2.3 CEFE

1. nom de l'outil
Economies basées sur la Compétence, Formation d'Entreprise (CEFE)
2. objectifs: qu'est ce que cet outil est conçu pour réaliser ?
CEFE a pour principal objectif d'améliorer la performance entrepreneuriale des acteurs économiques par l'auto-analyse orientée, stimulant le comportement entrepreneurial et le renforcement des compétences des entreprises.
3. groupe cible : qui sont les bénéficiaires de la mise en œuvre des outils
Le groupe-cible comprend les entrepreneurs existants ou potentiels, ainsi que le personnel d'appui des entreprises ou organismes de réglementation, y compris des universitaires. CEFE est adaptable à des universitaires ainsi que pour les personnes ayant un faible niveau d'instruction et s'est révélée aussi comme une réussite avec les gestionnaires, les entrepreneurs et les diplômés de l'enseignement supérieur comme avec les soldats démobilisés, les réfugiés ou les enfants de rues, pour n'en citer que quelques-uns.
4. Description: Quelles sont les principales composantes et les procédures de la mise en œuvre de l'outil?
CEFE est un ensemble complet d'instruments de formation utilisant une approche orientée d'action et les méthodes d'apprentissage par l'expérience pour développer et améliorer la gestion des entreprises et des compétences personnelles d'un large éventail de groupes cibles.
CEFE est basé sur l'hypothèse que le progrès de la société dépend essentiellement de ses ressources humaines et plus ces personnes sont plus productifs et plus responsables, plus la richesse de cette nation sera grande. Elle a évolué au fil des années d'une approche visant à former les personnes qui veulent lancer leur propre entreprise à une vaste méthodologie de formation, conçue pour susciter un comportement entreprenant et des compétences dans de diverses situations. L'hypothèse fondamentale est que les personnes ayant une vision plus claire de leurs objectifs et dotées des compétences pour les réaliser sont beaucoup plus susceptibles de devenir des individus productifs dans la société.
Il existe deux principaux types d'outils de CEFE: des cours destinés à des entrepreneurs potentiels ou existants, et des cours pour le personnel d'appui aux entreprises ou organismes de réglementation. Ces deux outils ont pour objectif d'améliorer la performance des affaires des entrepreneurs. L'un est plus direct, tandis que l'autre est plus indirect, travaillant sur l'environnement favorable plutôt que les entrepreneurs eux-mêmes. Tous deux sont considérés comme utiles dans la conception de tout programme CEFE.
Complémentaire aux outils de formation, CEFE offre un ensemble de services pour appuyer les groupes cibles dans leur intérêt du développement durable des micros, petites et moyennes entreprises. Les cinq principaux services que CEFE offre sont:
<ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation des besoins des groupes cibles • Développement organisationnel • Identification des partenaires locaux • prestation des services de collaboration • Suivi de l'après-formation
5. Conditions préalables: quels sont les critères minima à remplir pour une mise en œuvre réussie de l'outil?
La contrepartie doit être ouverte aux nouvelles idées et au changement. Une structure minimale institutionnelle est nécessaire pour intégrer la formation au niveau local.
6. Liens avec d'autres outils
Comme une formation CEFE peut être décomposée en plusieurs modules de cours, il est devenu un outil très souple qui peut être adaptée à des contextes très différents et les groupes cibles (y compris les analphabètes).
7. Coûts (y compris le temps, matériel et consultant)
Les coûts varient considérablement entre les pays. A titre d'exemple, l'estimation du coût moyen par personne formée à un cours complet de CEFE est d'environ 3000 \$ US en El Salvador (selon les estimations fournies par FORTALECE/GTZ, El Salvador).
8. Personnes ressource
CEFE International: Rainer Kolshorn: rainer.kolshorn@cefe.net , Regina Bauerochse (GTZ): regina.bauerochse-barbosa@gtz.de , Sabine Becker (GTZ): sabine.becker@gtz.de Consultants: Uwe Weihert: uweweiher@yahoo.com , Torsten Striebke: torsten.striebke@leapguyana.org or contorconl@yahoo.fr InWEnt: Sabine Hartig: sabine.hartig@inwent.org
9. Autres matériels et références
Site web: http://www.cefe.net Manuel de CEFE pour les formateurs Manuel de CEFE pour les non alphabétisés et d'autres manuels de formation mis au point par la GTZ-Bangladesh, disponible auprès de Christine von Harrach (GTZ) Le manuel d'agrobusiness de CEFE du formateur pour les petits producteurs agricoles mis au point par la GTZ au Sri Lanka et au Cambodge, disponible auprès de Angelika Fleddermann (GTZ) CEFE El Salvador fournit un matériel de formation adapté en Espagnol: 'Curso de Formación Básica de Facilitadores/as CEFE'. Visiter le site web www.fortalece.org.sv ou contacter fortalece@fortalece.org.sv .

3.2.4. Club compétitif des petites affaires

1. nom de l'outil
Club compétitif de petites affaires
2. objectifs: qu'est ce que cet outil est conçu pour réaliser ?
L'outil aide les petites entreprises à devenir plus compétitives, c'est-à-dire accroître les ventes, gagner plus et retenir/créer plus d'emplois. Les prestataires de service aux petites entreprises vont gagner plus de perspicacité dans leurs besoins prioritaires.
3. groupe cible : qui sont les bénéficiaires de la mise en œuvre des outils
PMES
4. Description: Quelles sont les principales composantes et les procédures de la mise en œuvre de l'outil?
Un club de compétitivité est formé lorsqu'un facilitateur qualifié du club compétitif conclut un accord avec dix ou vingt petites entreprises identiques, pour suivre un processus structuré et facilité pour améliorer leur propre compétitivité. Le rôle du facilitateur est de rendre le processus d'apprentissage efficace, facile et abordable. En utilisant les principes de l'analyse comparative, les participants du club déterminent (de façon confidentielle) combien ils sont compétitifs dans les facteurs critiques. Cela mène à une plus grande connaissance de la compétitivité relative et où une amélioration est nécessaire. Les expositions ultérieures aux options de meilleures pratiques donnent les raisons de cette relative faiblesse. Cela accroît le désir d'apprendre, et de prendre une décision. Travailler dans des groupes homogènes permet d'identifier et de répondre aux besoins <i>spécifiques</i> beaucoup plus que dans des groupes hétérogènes. Les entrepreneurs participent à une série d'événements généralement de deux heures, habituellement une fois par mois. Ils participent à des activités, mesurent leurs indicateurs de performance graduellement et progressivement comme indiqué au cours des événements facilités. Le facilitateur aide les entrepreneurs qui ne mesurent pas encore l'habitude de créer. Les simples mesures réduisent la complexité. Vulgarisation: la portée potentielle d'un seul animateur qualifié est de 10 clubs de 10-20 membres chacun, donc de 100 à 200 entreprises. Les 10 clubs pourraient être dans 10 localités différentes. Une expansion rapide est possible grâce à la formation de facilitateurs et fournit un appui efficace.
5. Conditions préalables: quels sont les critères minima à remplir pour une mise en œuvre réussie de l'outil?
6. Liens avec d'autres outils
Peut être utilisé de façon autonome, ou en tant qu'une partie ou résultat d'un processus participatif LRED telles que PACA
7. Coûts (y compris le temps, matériel et consultant)
En travaillant en groupes, les coûts de la formation sont partagés. Il n'y a pratiquement pas de frais généraux après la phase d'élaboration. Les cotisations des membres du Club payent le facilitateur qui intervient à temps partiel, généralement en organisant des réunions du club, après les heures de services, dans une localité idéale. Lorsque les clubs deviennent autonomes et durables, de nombreuses petites entreprises peuvent être soutenues de manière efficace, à faible coût.
8. Personnes ressource
Gabriele Trah: trah@gtzled.co.za John Lawson: jlawson@mweb.co.za
9. Autres matériels et références
Le club de compétitivité des petites affaires - un apprentissage accéléré et les liens aux options meilleures. GTZ/John Lawson (2005)

3.3 Outils de communication et de gestion de réseau

3.3.1 PACA

1. nom de l'outil
Evaluation Participative des Avantages Compétitifs (PACA)
2. objectifs: qu'est ce que cet outil est conçu pour réaliser ?
Les objectifs de cette méthodologie sont d'évaluer le potentiel économique d'une localité, formuler des stratégies sur comment mobiliser et ouvrir ce potentiel, et faire travailler les acteurs ensemble, en créant des opportunités pratiques pour la coopération et le renforcement de la confiance.
3. groupe cible : qui sont les bénéficiaires de la mise en œuvre des outils
Acteurs locaux
4. Description: Quelles sont les principales composantes et les procédures de la mise en œuvre de l'outil?
L'approche de PACA (Evaluation Participative des Avantages Compétitifs) a été élaborée par Mesopartner, un groupe consultatif allemand dans le contexte des projets Allemands et d'autres projets de développement souvent financés par les bailleurs de fonds au cours de ces dix dernières années dans 16 pays y compris le Brésil, l'Afrique du Sud et le Sri Lanka. L'approche est continuellement ajustée et élargie dans chacun de ces pays selon les conditions locales.
PACA dans au sens étroit, est un ensemble d'outils utilisés pour fournir un diagnostic des avantages compétitifs et les désavantages d'une localité (ex. un district, une ville ou commune) ou un secteur (tel que le tourisme, agriculture, ou une communauté d'affaires formelle) combinée avec des propositions concrètes, pratiques pour stimuler l'économie locale ou régionale. L'une de ces principales caractéristiques, est la mobilisation des acteurs locaux du secteur public et privé ainsi que de la société civile pour continuer l'appropriation de l'évaluation de leur économie locale ainsi que les initiatives résultantes pour améliorer la localité.
Dans le sens large, c'est une approche participative, de bas en haut et pragmatique au LED qui vise a renforcer le dynamisme en identifiant et en mettant en œuvre des victoires rapides, qui a moyen terme se développent en dynamiques efficaces et durables de LED dans les communautés.
5. Conditions préalables : quels sont les critères minima à remplir pour une mise en œuvre réussie de l'outil ?
PACA peut être conduite dans des localités très pauvres. Toutefois, un certain niveau de la volonté politique et d'intérêt à participer dans un exercice de PACA ainsi que l'existence d'au moins un paysage institutionnel rudimentaire avec quelque capacité du secteur public ou privé ou de la société civile a participer au processus et faire avancer les actions est nécessaire.
6. Liens avec d'autres outils
CAPA peut être combinée avec un certain nombre d'autres processus participatifs tels que COMPASS et GENESIS et peut servir comme un parapluie pour les différentes activités de LRED.
7. Coûts (y compris le temps, matériel et consultant)
Durée : 3-6 mois, avec une phase d'atelier intensif de 3 semaines
8. Personnes ressource
Jörg Meyer-Stamer: jms@mesopartner.com Shawn Cunningham: shawn@cunningham.org.za Gabriele Trah: trah@gtzled.co.za Anja Rücker (GTZ): anja.ruecker@gtz.de Sonja Ende: info@sonja-ende.com
9. Autres matériels et références
Résultats et Leçons tirées de PACA en Afrique du Sud, Anja R,cker, Sonja Fiedeldei, Dec. 2004 Etude de Cas Ilembe, Anja R,cker, Sonja Fiedeldei, December 2004 Etude de Cas Hazyview, Sonja Fiedeldei, December 2004 Mbombela PACA Case Study, John Lawson, November 2005 Divers articles disponibles sur www.paca-online.de

Outils pour la mise en œuvre du LRED

3.4 Outils pour renforcer les facteurs de localisation

3.4.1 réduire la bureaucratie locale

1. nom de l'outil
Réduire la bureaucratie locale est un outil de facilitation pour la réduction des coûts bureaucratiques au niveau local
2. objectifs: qu'est ce que cet outil est conçu pour réaliser ?
L'instrument engage un dialogue continu entre le public et le privé et un processus d'action conjointe sur la réduction de la bureaucratie locale. Les bénéfices et coûts des règles, des régulations, procédures et l'interface du service public sont conjointement analysés, les solutions sont identifiées et mises en œuvre.
3. groupe cible : qui sont les bénéficiaires de la mise en œuvre des outils
Acteurs locaux du secteur public et privé
4. Description: Quelles sont les principales composantes et les procédures de la mise en œuvre de l'outil?
L'approche de réduction de la bureaucratie est un processus de changement systémique fortement basé sur l'utilisation d'une méthodologie orientée d'actions et participative et des outils de facilitation. Il est composé d'une séquence d'interviews et ateliers et peut être organisé en quatre phases. Phase de détermination de la portée (identifier et contracter des organisations hôtes locales, formation préparatoire des acteurs clefs, recherche d'une action succincte pour identifier les sujets de la bureaucratie et mobiliser les acteurs) Phase d'évaluation (identifier les sujets de la bureaucratie, déterminer les causes profondes des problèmes et élaborer des interventions, établir les plans d'action des interventions proposées, sélectionner les champions du sujet de la bureaucratie du secteur public et privé. Phase d'institutionnalisation (consulter tous les intervenants sur les solutions identifiées, appuyer la mise en œuvre des solutions, prendre des mesures pour maintenir le processus Phase d'évaluation (évaluer l'état du Dialogue Public Privé et les probabilités de réduction soutenue de la bureaucratie, décider s'il faut continuer le processus facilité ou mettre fin au processus)
5. Conditions préalables : quels sont les critères minima à remplir pour une mise en œuvre réussie de l'outil ?
L'instrument nécessite un facilitateur expérimenté habitué au développement économique local et les structures municipales. Un module d'introduction accrédité de quatre jours sur le LRED est recommandé comme une base sur laquelle la réduction de la bureaucratie peut se construire. Adhésion claire des acteurs clefs dans les affaires organisées et du gouvernement local Une structure raisonnablement décentralisée du gouvernement
6. Liens avec d'autres outils
Peut constituer une partie d'un large processus de LRED, peut initialiser le processus de LRED et peut mettre et rationaliser les activités d'amélioration de climat local d'affaires
7. Coûts (y compris le temps, matériel et consultant)
Les conditions du coût et de la durée dépendent de l'état du Dialogue Public-privé et le pôle du processus (thème unique, thème multiple, tous ou secteurs économiques spécifiques, etc.). basé sur l'expérience de la phase pilote, le processus de la Réduction de la Bureaucratie Locale peut être conduit pendant 3 à 12 mois avec 10 à 25 jours de consultation
8. Personnes ressource
Gabriele Trah: trah@gtzled.co.za Anja R.cker (GTZ): anja.ruecker@gtz.de Mattia Wegmann (GTZ): mattia.wegmann@gtz.de Shawn Cunningham: shawn@cunningham.org.za
9. Autres matériels et références
Rücker, Anja and Mattia Wegmann (2006): Manuel du Facilitateur - Réduction de la Bureaucratie pour Améliorer le Climat d'Affaires, GTZ Afrique du Sud Rücker, Anja (2005): Réduire la bureaucratie pour de meilleures affaires locales et climat d'investissements - une approche participative pour réduire les coûts de conformité pour les entreprises locales, GTZ: les services de développement d'affaires projet du Développement économique Local, Afrique du Sud Hindson, Valerie and Doug, Rücker, Anja and Wegmann, Mattia (2006): Resource Handbook for Cutting Red Tape to Improve the Local Business Environment, GTZ/InWEnt South Africa. Hindson, Valerie and Doug (2006): Manuel du formateur pour un module d'un et demi jour sur la réduction de la bureaucratie pour améliorer l'environnement d'affaires, GTZ/InWEnt Afrique du Sud Hindson, Valerie and Doug (2006): Participant's Manual for One-and-a-Half Day Module on Cutting Red Tape to Improve the Business Environment, GTZ/InWEnt South Africa Le réseau LRED Sud Africain (www.led.co.za) énumère un certain nombre de publications, instruments et des ressources de site web sur la réduction de la bureaucratie en particulier et du climat d'affaires et d'investissement en général. D'autres ressources sur les affaires locales et le climat d'investissement peuvent être trouvées spécifiquement sur www.businessenvironment.org and http://www.lednetupdate.org/

3.4.2 Enquête du Climat d'Affaires Local et Régional

1. nom de l'outil
L'enquête du climat d'affaires local et régional (BCS) - collecter les informations qualitatives et quantitatives du climat d'affaires et d'investissement dans une localité bien déterminée
2. objectifs: qu'est ce que cet outil est conçu pour réaliser ?
L'objectif de BCS est de suivre le climat d'affaires et d'investissement & favoriser le dialogue public Privé
3. groupe cible : qui sont les bénéficiaires de la mise en œuvre des outils
Les utilisateurs potentiels de BCS sont les institutions du secteur privé (pour assister leurs membres et pour des lobbies), les investisseurs (pour prendre des décisions d'affaires) et des autorités publiques nationale et locale (pour la politique et autres reformes qui affectent les entreprises)
4. Description: Quelles sont les principales composantes et les procédures de la mise en œuvre de l'outil?
Les Enquêtes du climat d'affaires mesurent le climat d'affaires comme les entrepreneurs le perçoivent dans un secteur de marché spécifique et pendant une période bien déterminée. BCS vise à collecter les informations qualitatives et quantitatives sur l'environnement d'affaires. Elles obtiennent les informations sur le développement économique en mettant en contact les décideurs et les entreprises. Alors des données officielles fiables sont souvent publiées avec retard ou inexistantes, BCS fournit des informations concernant les conditions actuelles d'affaires et fournit des prévisions pour l'investissement et l'emploi. Les entreprises qui participent peuvent être échantillonnées à partir de la liste des membres de la participation des organisations du secteur privé et d'autres sources (multipartites, les Ministères du commerce et d'industrie ou du commerce, les secrétaires généraux des entreprises, les pages jaunes, les ministres du travail, les commissions de la sécurité sociale ou institutions similaires, les ministères des finances ou les receveurs de recettes ou fonds de pensions). Les associations locales pourraient être trop faibles pour gérer durablement ces enquêtes, donc les organisations nationales de parrainage doivent aussi prendre part aux enquêtes locales. La conduite d'une enquête de climat des affaires locales nécessite cinq étapes préparatoires: Étape 1: conception de l'Enquête (le questionnaire doit s'adapter à la portée de l'expérience et des compétences du groupe cible). Étape 2: Échantillonnage (L'inclusion du secteur informel doit être prise en considération). Étape 3: Collecte des données (manque d'expérience ou faibles niveaux d'alphabétisation pourrai avoir besoin d'aide pour remplir le questionnaire). Étape 4: Analyse des données. Étape 5: Publication des résultats (présentation officielle en plus une publication et le développement d'une marque LBCS facilite une répétition future et entretient la motivation de la participation). Les résultats peuvent initier un dialogue public-privé au niveau local et d'aider les décideurs locaux dans la planification stratégique de LRED
5. Conditions préalables : quels sont les critères minima à remplir pour une mise en œuvre réussie de l'outil ?
Disponibilité des données, le secteur privé doit être organisé dans une certaine mesure
6. Liens avec d'autres outils
BCSs locaux serviront de contribution pour les activités stratégiques de LRED ou réduction les processus de la bureaucratie
7. Coûts (y compris le temps, matériel et consultant)
8. Personnes ressource
Julius Spatz (GTZ): julius.spatz@gtz.de Ralf Lanwehr (GTZ/GFA Mozambique): ralf.lanwehr@epix.de Gertraud Faltermeier (GTZ): gertraud.faltermeier@gtz.de Mattia Wegmann: mattia.wegmann@gtz.de
9. Autres matériels et références
Enquête d'affaires Régionales et locales: Premières expériences avec les enquêtes du climat d'affaires locales GTZ / GFA Lanwehr Ralf (2006). Informations sur la manière de conduire les LBCS. Les outils standardisés d'évaluation de BIC sur le plan national (pas d'outils de la GTZ): Climat d'investissement : Enquête de l'environnement des affaires mondiales (Banque Mondiale) http://info.worldbank.org/governance/wbes/index2.html Rapport de faire les Affaires (Banque Mondiale, IFC) : http://rru.worldbank.org/DoingBusiness/ Climat d'affaires & les performances de l'entreprise (EBRD, Banque Mondiale) www.ebrd.com/pubs/econ/workingsp/84.pdf Evaluations du climat d'investissement (IFC, Banque Mondiale) http://iresearch.worldbank.org/ics/jsp/index.jsp <u>Compétitivité du pays</u> Index de la compétitivité globale : www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Global+Competitiveness+Programme%5CGlobal+Competitiveness+Report rapport annuel de la compétitivité locale www01.imd.ch/wcy/ Pour un aperçu de ces outils et outils additionnels veuillez se référer à "Cadre d'analyse et de la réforme du climat d'affaires et d'investissement", présenté par Sonja Kurz, Juillet 2006

Outils pour la mise en œuvre du LRED

3.4.3 Outil d'Évaluation du Marché pour les Services de Développement d'Affaires

1. nom de l'outil
Ensemble, les 'enquêtes du marché sur usage-attitude-image', les 'discussions du groupe focal', l'enquête du media des décideurs' et le 'concept de produit/la sensibilité du prix' composent les outils d'évaluation du marché qui aident à analyser à la fois l'offre et la demande d'un marché de BDS dans une localité bien déterminée.
2. objectifs: qu'est ce que cet outil est conçu pour réaliser ?
Cet outil fournit une compréhension détaillée des marchés de BDS comme une base nécessaire à l'élaboration d'une stratégie globale des services de développement d'affaires axée sur la demande pour les petites et moyennes entreprises privées.
3. groupe cible : qui sont les bénéficiaires de la mise en œuvre des outils
Groupe cible: les concepteurs des interventions visant à améliorer le fonctionnement des marchés de BDS, les prestataires de services d'affaires, les PME Contrepartie: l'entreprise d'étude du marché local
4. Description: Quelles sont les principales composantes et les procédures de la mise en œuvre de l'outil?
L'outil se compose d'un certain nombre d'étapes qui identifient la consommation des services d'affaires dans une zone précise, par sous-secteur des affaires, leur taille, ou autre catégorie souhaitée. Premièrement, les données sont collectées sur la sensibilisation, la portée, et la rétention de ces services, de sorte que même si les niveaux de consommation sont faibles, on peut voir si les consommateurs potentiels sont au moins informés du service d'affaires. Ensuite, ces données sont utilisées pour identifier les éventuelles lacunes du marché en examinant les sous-secteurs qui considèrent que le service soit important pour leurs affaires, mais ne l'achètent pas encore. Lorsque ces sous-secteurs sont identifiés, les Discussions du Groupe Focal (FGDs) sont menées pour déterminer ce qui les incitera à acheter ce service et quelles sont les caractéristiques et les avantages qu'ils trouveraient plus précieux. Troisièmement, en travaillant avec les fournisseurs, ces données sont utilisées pour concevoir de nouveaux produits. Lorsque le fournisseur a identifié un nouveau produit de service et en a défini les avantages et les caractéristiques (en utilisant par exemple FGDs), ils peuvent être testés sur un petit échantillon, ainsi que les prix du produit en utilisant un concept de produit/test de sensibilité du prix. Cela donne un feedback rapide sur l'acceptabilité du produit et son prix
5. Conditions préalables : quels sont les critères minima à remplir pour une mise en œuvre réussie de l'outil ?
Engagement et temps professionnel du personnel impliqué dans la conception/adaptation du projet.
6. Liens avec d'autres outils
Peut faire partie à n'importe quel stade du processus de LRED
7. Coûts (y compris le temps, matériel et consultant)
L'enquête d'UAI peut être terminée en deux mois environ. Ce processus entraîne les frais suivants: 1) Les conseils des détenteurs de connaissances pour un total de 20-40 personnes jour, en fonction de la complexité de l'enquête. Entre 30-60% de ce temps peut être réservé par voie électronique - le consultant n'a pas besoin de passer beaucoup de temps dans le pays. 2) Une entreprise professionnelle d'étude de marché pour entreprendre les enquêtes requises. Les coûts indicatifs sont les suivants: Une UAI nationale d'un échantillon de 500 entreprises coûte environ 5000 euros. Les FGDs coûteront environ 500 euros par groupe. Une enquête du media des décideurs coûte environ Euro 5000 (un échantillon de 281 entreprises). les coûts du concept de Produit/test de sensibilité du Prix sont minimes, puisque ce sont les prestataires de BDS qui les mènent en utilisant l'assistance technique du projet existants.
8. Personnes ressource
Gabriele Trah: trah@gtzled.co.za Shawn Cunningham: shawn@cunningham.org.za
9. Autres matériels et références
Tomecko, Jim (2000): Using Market-LRED Tools in the Design of BDS Interventions, in <i>Small Enterprise Journal</i> , Volume 11, Number 3. Miehlbradt, O. Alexandra (1999): Applying Marketing Research to the Design and Improvement of BDS, with contributions from Ronald Chua. Bear, Marshall (1999): PSP's Offer to BDS Suppliers: Consultant Report for GTZ/Private Sector Promotion Project. Tomecko, Jim (2000): The Application of Market-LRED Tools in the Design of BDS Interventions, GTZ. Hitchins, Rob (2000): Developing Markets for Business Development Services : Designing and Implementing More Effective Interventions, Swiss Development Cooperation. Miehlbradt, O. Alexandra (2001): Business Development Services in Nepal: Report on BDS Market Assessment. Miehlbradt, O. Alexandra (2003): Discussion Synthesis - Building a Team for BDS Market Assessment and Key Issues to Consider when Starting BDS Market Assessment, SEEP Network, Washington.

3.4.4 Promotion de chaîne de valeur ajoutée

1. nom de l'outil
Promotion de la Chaîne de Valeur Ajoutée
2. objectifs: qu'est ce que cet outil est conçu pour réaliser ?
La promotion des chaînes de valeur ajoutée fournit une opportunité pour identifier les goulets d'étranglement dans les chaînes, pour mettre en contact tous les acteurs économiques importants d'une chaîne, pour atteindre des économies d'échelle et de permettre aux producteurs locaux pour répondre à certaines normes. Cela contribue à la réalisation des revenus plus élevées et de nombreux emplois des producteurs locaux
<u>Développement du marché:</u> Création d'institutions de marché (grades et normes, organisation des intervenants du marché), l'amélioration aussi bien des services d'intérêts publics que privés et des conditions-cadres économiques.
<u>L'intégration des marchés:</u> l'intégration des agriculteurs et des PME dans les chaînes de valeur ajoutée modernes
3. groupe cible : qui sont les bénéficiaires de la mise en œuvre des outils
Secteur privé (PME en particulier), agriculteurs
4. Description: Quelles sont les principales composantes et les procédures de la mise en œuvre de l'outil?
Une chaîne de valeur est la séquence des processus productifs de la provision d'intrants spécifiques pour un produit en particulier à la production primaire, transformation, commercialisation et jusqu'à la consommation finale (<i>fonctions de la chaîne de valeur</i>). Comme les fonctions sont exécutées par les <i>opérateurs de la chaîne</i> , une chaîne de valeur est aussi un arrangement institutionnel reliant et coordonnant les producteurs, les industries de transformation, les négociants et les distributeurs d'un produit particulier. Selon la séquence des fonctions et des opérateurs, les chaînes de valeur consistent en une série de maillons de chaînes (ou étapes). Il est important de noter que la définition d'une chaîne de valeur concrète est une question de la fixation de ses <i>limites</i> . Le critère principal pour cela, est le marché du produit que la chaîne de valeur alimente.
La promotion d'une chaîne de valeur, signifie appuyer son développement en facilitant de l'extérieur une <i>stratégie de mise à niveau de la chaîne de valeur</i> . La promotion est réalisée par les agences publiques et les agences de développement de concert avec les <i>partenaires</i> de la chaîne de valeur.
Les questions directrices qui devraient être abordées avant et tout au long du processus de la promotion de chaîne de valeur sont: Quelles sont les raisons pour lesquelles les opportunités de marché ne sont pas prises plus activement? Quelles sont les lacunes qui existent entre les exigences de l'acheteur et la structure actuelle et la performance d'une chaîne de valeur? Quelles sont les contraintes qui réduisent la compétitivité des agriculteurs et des PME et qui empêchent leur intégration dans une chaîne de valeur?
La promotion de la chaîne de valeur suit quatre étapes:
Cycle de projet appliqué à la promotion de la chaîne de valeur
Sélection d'une chaîne de valeur: Le choix d'une chaîne de valeur pour la promotion devrait être fondé sur des critères rationnels tirés des objectifs de la croissance pro-pauvres. Trois groupes de critères peuvent être distingués:
<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer le potentiel de croissance • Évaluer le potentiel de réduction de la pauvreté • Évaluer les aspects pragmatiques (perspectives de succès tels que l'environnement politique propice et les ressources disponibles, l'expérience dans ce domaine, les synergies avec d'autres programmes, la demande des partenaires)
Analyse de la chaîne de valeur & formulation de la stratégie: Les thèmes et les tâches typiques dans l'analyse de la chaîne de valeur qui se réfère aux informations recueillis dans le processus de sélection des chaînes de valeur sont:
<ul style="list-style-type: none"> • identification et spécification des opérateurs de CVA et d'autres intervenants dans l'environnement de VC • L'identification des conditions nationales et internationales qui favorisent ou entravent les CVA • Évaluation des structures, l'accès et le potentiel du marché • Evaluation de la performance des CVA: la compétitivité des produits finals, valeur ajoutée et de la distribution des bénéfices le long de la VC • Évaluation de l'impact: les effets économiques/socioculturels possibles des interventions alternatives

Outils pour la mise en œuvre du LRED

- L'analyse des contraintes et des opportunités pour le développement des CVA

Promotion de la chaîne de valeur : la formulation d'une stratégie est le point fondamental de la Promotion de la Chaîne de Valeur et utilise les informations générées dans l'analyse de la chaîne et développe une perspective d'avenir d'une chaîne de valeur. La stratégie de mise à niveau de la chaîne de valeur est une "théorie d'action" combinant une connaissance analytique et une orientation de l'action.

Mise en œuvre : inclut des tâches telles que la facilitation du développement de la chaîne, le renforcement des relations d'affaires, la coopération avec le secteur privé, l'appui financier aux CVA, l'introduction de normes et de recommandations sur les politiques sectorielles et des CVA

Suivi et évaluation : la promotion de la Chaîne de Valeur ajoutée utilise l'Approche de GTZ de suivi axé sur les résultats mais se réfère aussi à d'autres outils de suivi de l'impact (tels Herwig/Steiner, voir ci-dessous). Les étapes et la séquence des deux approches sont plus ou moins identiques, cependant, le degré de participation varie. Les étapes typiques comprennent :

Etape 1: Identifier les limites du système

Etape 2: Se mettre d'accord sur les objectifs et procédures pour le suivi axé sur les résultats

Etape 3: Se mettre d'accord sur les hypothèses de résultats

Etape 4: Revoir les indicateurs et définir les repères

Etape 5: Mener une enquête des données

Etape 6: Utiliser les résultats du suivi

5. Conditions préalables : quels sont les critères minima à remplir pour une mise en œuvre réussie de l'outil ?

L'outil de la promotion de la chaîne de valeur est plus efficace si le facilitateur coopère avec un 'groupe noyau' et facilite leurs activités dans chaque chaîne de valeur sélectionnée. Un groupe noyau peut être défini, sur une base volontaire et temporaire, comme un groupe de fonctionnement des intervenants qui représente d'importants acteurs de la chaîne de valeur, suit des objectifs communs et une stratégie d'intervention élaboré conjointement et assume la responsabilité de sa mise en œuvre. Idéalement, les membres du groupe noyau comprennent de grandes entreprises.

6. Liens avec d'autres outils

Outils d'Évaluation participative, tels qu'une adaptation de PACA, qui ont été utilisés avec succès pour l'analyse des chaînes de valeur et l'identification des interventions.

7. Coûts (y compris le temps, matériel et consultant)

8. Personnes ressource

Peter Richter (Sri Lanka): richter@slknet.lk

Andreas Springer Heinze (GTZ): andreas.springer-heinze@gtz.de

Shawn Cunningham: shawn@cunningham.org.za

Jörg Meyer-Stamer: jms@mesopartner.com

9. Autres matériels et références

L'application de la méthodologie de la chaîne de valeur ajoutée dans les projets de développement. Les rapports des expériences du Sri Lanka. GTZ/Peter Richter (2005)

Etude de cas détaillée sur la promotion de la chaîne de la valeur ajoutée au Sri Lanka.
Manuel de ValueLinks. GTZ (A paraître)

Le manuel est un ouvrage de référence pour la méthodologie de ValueLinks. Il fournit le savoir-faire essentiel sur des voies à améliorer, l'emploi et le revenu des fermiers et de petites et moyennes entreprises en favorisant les chaînes de valeur dans lesquelles ils opèrent. Le manuel n'est pas encore disponible. Pour plus d'informations veuillez contacter Andreas Springer Heinze.

Suivi axé sur les résultats. Directives pour les projets & programmes de coopération technique. GTZ (2004)

Suivi et évaluation de l'impact, Vol. I & II. Herweg, K. & Steiener K. (2002).

Wertschöpfungsketten entwicklungspolitisch gestalten. Andreas Stamm/GTZ (2004)

Bon aperçu du background et l'approche de la promotion de la chaîne de valeur

3.4.5 Slogan public de la concurrence

1. nom de l'outil
L'outil est nommé Slogan public de la Concurrence- un instrument de renforcement participatif d'identité en tant que base d'affichage de marketing pour attirer l'investissement, le commerce (et/ou tourisme).
2. objectifs: qu'est ce que cet outil est conçu pour réaliser ?
Cet outil fait partie du marketing régional, qui vise à améliorer l'image d'un site et donc son attrait pour les groupes cibles pertinentes de la croissance économique, à la fois ceux qui sont déjà actifs dans la région, ainsi que de nouveaux. En plus du recrutement de nouveaux investisseurs et les acheteurs de produits locaux (et/ou touristes) l'accent est mis sur la création de site de loyauté parmi ceux qui existent déjà. L'intervention va produire un slogan, qui correspond à tous les critères de marketing et sera ensuite intégrée dans une 'identité d'entreprise'(CI) pour la région. Tout en jetant les bases du marketing extérieur, l'outil constitue également un premier pas dans le domaine du marketing interne - travaillant comme élément de motivation pour les acteurs locaux du secteur public et privé à participer activement dans les processus de développement économique dans leur région. L'intervention encouragera les institutions et les populations dont l'activité est appropriée pour la croissance économique de la région à approfondir/élargir leur activité dans la région.
3. groupe cible : qui sont les bénéficiaires de la mise en œuvre des outils
Cet instrument va bénéficier au secteur privé local, qui profite des investissements et un accroissement de l'activité économique dans la Région. En fin de compte, un meilleur attrait pour le commerce et les investissements profiteront à la population locale grâce à la création d'emploi et une amélioration de leur niveau de vie.
4. Description: Quelles sont les principales composantes et les procédures de la mise en œuvre de l'outil?
Un slogan public de la concurrence est une intervention participative et assure un niveau élevé de participation des acteurs économiques locaux du secteur public et privé, ainsi que le large public dans le processus de création de la marque. La concurrence réelle devrait être précédée par la facilitation du groupe d'intervenants, qui fonctionne comme un organe directeur pour la planification et la mise en œuvre. Les décisions qui seront prises par ce groupe, figurent les participants éligibles dans la compétition (institutions, les privés, la nationalité, l'âge) et la portée de la concurrence (nationale ou régionale). Les discussions du groupe focal avec les représentants de tous les domaines internes et externes de la sphère économique ensuite élaborer des directives pour le slogan, conformément à la perception locale de leur identité régionale ainsi que les besoins en marketing. Le transfert des connaissances et la facilitation/la modération du processus par un expert en marketing régional contribuent à créer une compréhension commune sur les objectifs du slogan de la concurrence et le marketing régional global. Ces directives du slogan seront intégrées dans la soumission. Dans une collaboration étroite entre les partenaires d'exécution, les principaux acteurs des affaires, du gouvernement et de la société civile et le media local, c'est-à-dire panneau publicitaires, la radio, l'internet, TV, le slogan de la concurrence seront annoncées, ayant une large couverture. La compétition devrait être utilisée pour la sensibilisation à travers les médias locaux à propos d'autres thèmes présentant un intérêt pour le développement économique, tels que la compétitivité régionale. En outre, le processus devrait être une opportunité de mettre à jour les intervenants concernés et le public sur les efforts actuels entrepris dans le domaine du site du marketing. Après une présélection de toutes les candidatures, un jury d'importantes personnalités de différentes origines politiques, d'affaires et de la société se réunit pour décider d'une liste restreinte et sur le slogan gagnant. Ce processus est précédé d'un exposé du consultant en marketing et accompagné d'un animateur professionnel et un expert de langue. Après l'annonce des gagnants avec une large publicité, le slogan est introduit dans la production créative d'une CI de la région.
5. Conditions préalables : quels sont les critères minima à remplir pour une mise en œuvre réussie de l'outil ?
Le marketing régional ne portera de fruits que s'il s'inscrit dans une stratégie plus large de développement économique local et régional. Il ne peut pas réussir en tant qu'effort unique, car un climat d'investissement sain dépend de l'amélioration des conditions cadre locales. Avantage compétitif - la région a besoin d'être dotées de caractéristiques attrayantes utiles pour les décisions d'investissement. Si aucun avantage comparatif évident n'est en place, une combinaison de facteurs du site favorables aux affaires peut être trouvée pour 'créer' un avantage compétitif ou une proposition unique de vente. Cela constitue la base de l'orientation générale de la place de Marketing et est une condition nécessaire préalable à son succès. Demande locale : une compréhension locale de la nécessité et les avantages de la place du marketing est indispensable à l'intervention. Une véritable appropriation locale se développera seulement dans le contexte d'intérêt local. Engagement des intervenants publics et privés - le résultat de l'intervention sera un slogan, qui doit être intégré dans une CI cohésive et une plus vaste stratégie de marketing et de communication. L'outil peut seulement avoir de succès si les étapes suivantes du processus régional de marketing sont clairement définies, c'est-à-dire la production créative de CI, sa diffusion, etc. l'appropriation et le financement de ces prochaines étapes doivent être clairs avant l'intervention. Les éléments existants du marketing - dans le cas où le marketing devrait déjà être en place dans la région, une évaluation des outils existants de marketing devient nécessaire pour déterminer leur qualité et leur impact escompté sur le développement économique. Si par exemple il y a un slogan et un logo utilisé actuellement pour

Outils pour la mise en œuvre du LRED

<p>attirer les touristes dans la région, un nouveau slogan et/ou une co-marque pourrait devenir nécessaire pour permettre un marketing ciblé pour le commerce et l'investissement. L'intervention sera rendue inutile si le site concerné possède déjà un slogan approprié pour le commerce et l'investissement.</p> <p>la définition claire des limites régionales- le marketing régional ne peut fonctionner que dans une zone sans frontières ambiguës. La portée de 'l'identité', qui sera utilisée pour améliorer l'image de la région sur le marché doit être sans ambiguïté tant à l'intérieur qu'à l'extérieur.</p>
6. Liens avec d'autres outils
Début idéal d'une plus vaste initiative de localisation de marketing
7. Coûts (y compris le temps, matériel et consultant)
<p>En fonction des conditions-cadres locales et y compris la préparation et la mise en œuvre, l'intervention ne devrait pas dépasser plus de six semaines. Tout au long du processus le chef du projet devrait avoir pour objectif une part importante de la contribution des partenaires, car l'appropriation locale est cruciale pour le succès des interventions. La préparation et la mise en œuvre de l'outil, nécessiteront une mission de 12 jours au maximum pour un consultant international et doivent être accompagnés d'un expert national pendant toute la période, c'est-à-dire environ six semaines.</p> <p>Les discussions de groupe focal peuvent nécessiter de salle et de nourriture & de boissons ainsi qu'une modération professionnelle de modération. La diffusion de la concurrence et l'annonce ultérieure du lauréat nécessitent du matériel promotionnel tel que des banderoles, des affiches et des publipostages dans les journaux locaux. Le lancement et l'annonce des gagnants nécessitent un plus grand événement publicitaire, avec un maximum de 100 participants chacun. Ces deux événements font aussi office d'une conférence de presse. La sélection par un jury nécessite un hébergement, de la nourriture et des boissons et une salle de travail pour deux jours et un modérateur professionnel. Comme l'appropriation locale à l'égard de cet outil est absolument essentielle pour le succès de l'intervention, il est recommandé de laisser à la fois la décision sur la forme des prix ainsi que de leur financement aux institutions locales ou aux individus.</p>
8. Personnes ressource
Jana Marie Mehrtens: jana.mehrtens@berlin.de Harriet Ellwein (GTZ): harriet.ellwein@gtz.de
9. Autres matériels et références
Documentation disponible auprès Jana Mehrtens

3.5. Outils pour la stratégie et l'apprentissage

3.5.1 GENESIS

1. nom de l'outil
Génération d'une Stratégie - Innovation - Solution pour le Développement Local et Régional (GENESIS)
2. objectifs: qu'est ce que cet outil est conçu pour réaliser ?
GENESIS est une méthodologie pour identifier les interventions stratégiques (projets catalyseurs avec un fort facteur de levier) dans le contexte d'une initiative de développement économique territorial. GENESIS vous donne : <ul style="list-style-type: none"> - Une perspective stratégique des opportunités de développement de votre économie locale ou régionale, en se basant sur le scénario d'un développement futur. - Des propositions spécifiques pour les activités catalytiques pour stimuler le développement de l'économie locale ou régionale
3. groupe cible : qui sont les bénéficiaires de la mise en œuvre des outils
Acteurs locaux
4. Description: Quelles sont les principales composantes et les procédures de la mise en œuvre de l'outil?
Un exercice de GENESIS est mené par une équipe de spécialistes externes de GENESIS et des parties intéressées locales. <u>Phase de contrat</u> GENESIS ne peut fonctionner que s'il existe une forte adhésion de la part des principaux/intervenants - gouvernement, communauté des affaires et la communauté en général. <u>Phase d'élaboration</u> Pour éviter de longues et coûteuses études primaires, utiliser la recherche qui a déjà été menée. À la fin de l'extraction de données, l'équipe de GENESIS résume les résultats et formule une hypothèse dans un bref atelier interne afin de définir les étapes suivantes. <u>Phase d'orientation</u> Organiser un bref atelier avec les décideurs locaux pour définir les principaux aspirations et critères auxquels toute initiative de développement doit correspondre. Organiser un atelier futur avec des intervenants plus techniques pour élaboration de scénarios d'avantage compétitif potentiel pour le développement de la localité. Évaluer de façon critique les résultats dans un exercice interne. <u>Phase de vérification</u> En utilisant les outils tels que la Matrice de Boston ou Analyse de Champ de Compétence, tester les idées pour les projets catalyseurs par des interviews avec des acteurs appropriés dans la localité et filtrer les idées qui ne sont pas réalistes. <u>Phase de décision</u> Présenter les projets catalyseurs réalisables aux décideurs, qui, ensuite les classent par ordre de priorité. Organiser un atelier technique dans lequel l'équipe de GENESIS et quelques autres intervenants locaux identifient les indicateurs qui correspondent à des scénarios qui sont à la base des projets catalyseurs
5. Conditions préalables : quels sont les critères minima à remplir pour une mise en œuvre réussie de l'outil ?
GENESIS ne peut s'appliquer que s'il existe une forte adhésion des principaux/intervenants - gouvernement, communauté des affaires et la communauté en général
6. Liens avec d'autres outils
GENESIS est mieux appliqué dans un processus avancé de LRED, après le processus de PACA par ex.
7. Coûts (y compris le temps, matériel et consultant)
8. Personnes ressource
Gabriele Trah: trah@gtzled.co.za Anja Rücker (GTZ): anja.ruecker@gtz.de Mattia Wegmann (GTZ): mattia.wegmann@gtz.de Jörg Meyer-Stamer: jms@mesoparter.com Colin Mitchell: colin@cmconsulting.co.za Shawn Cunningham: shawn@cunningham.org.za Pour des informations complémentaires veuillez contacter Mattia Wegmann or Colin Mitchell (cm@cmconsulting.co.za)
9. Autres matériels et références
Le manuel de GENESIS est disponible à GTZ Afrique du Sud

Outils pour la mise en œuvre du LRED

3.5.2 COMPAS de la compétitivité locale

1. nom de l'outil	
Le compas de la compétitivité Locale - outil de développement de la stratégie et gestion de performance contrôler et évaluer l'approche stratégique et des progrès des initiatives LRED de développement territorial	
2. objectifs: qu'est ce que cet outil est conçu pour réaliser ?	
L'objectif du Compas de la compétitivité locale est de définir les facteurs critiques de succès (CCA) de s efforts de LRED en général et des initiatives spécifiques de LRED et d'élaborer les indicateurs de performance clés (KPI), qui nous permettent d'évaluer l'impact des efforts LRED	
3. groupe cible : qui sont les bénéficiaires de la mise en œuvre des outils	
Les intervenants locaux vont bénéficier, car ils seront informés des principaux facteurs de succès pour leur compétitivité de la localité. Le Compas est élaboré de manière participative par les acteurs locaux, facilité par les facilitateurs externes	
4. Description: Quelles sont les principales composantes et les procédures de la mise en œuvre de l'outil?	
Le Compas de la compétitivité locale est basé sur la méthode de la fiche de score équilibrée (BSC). L'idée principale est d'introduire un ensemble plus large et plus équilibré d'indicateurs de performance qui ne regarde pas seulement de façon unilatérale les indicateurs financiers et d'autres indicateurs économiques, mais également d'autres indicateurs plus qualitatifs qui abordent la perspective de croissance à long terme de l'économie locale. En conséquence, les quatre principaux facteurs sur lesquels un Compas de la compétitivité locale se pencherait sont les suivants:	
<u>Durabilité économique</u> : comment pouvons nous garantir un LRED durable?	Comment devons-nous <u>interagir avec d'autres intervenants</u> pour faire de LRED un succès?
<u>La perspective d'apprentissage</u> : comment s'assurer que nous améliorions constamment notre compréhension de notre réalité économique et de LRED?	Comment devons-nous organiser notre <u>processus et effort interne</u> de LRED pour assurer son efficacité?
<p>L'élaboration d'un compas est essentiellement basée sur des ateliers structurés avec les décideurs locaux et les différents intervenants et ne devrait pas seulement être élaboré pour l'effort global du LRED, mais aussi pour des initiatives spécifiques. Avant de planifier un exercice visant à élaborer un Compas local, le champion du LRED doit décider qui inviter aux différents ateliers. Fondamentalement, il existe deux types d'ateliers:</p> <p>A l'atelier du haut-niveau, l'étape du processus d'alignement des objectifs globaux et des attentes du LRED nécessitent d'être définies. Une question d'orientation pourrait être: que voulons nous atteindre avec nos efforts LRED jusqu'aux élections locales? Cela devrait ensuite conduire à la formulation d'un nombre limité d'objectifs qui, à leur tour, constitueront la base de l'élaboration du CSF, et après celle de KPI. L'étape suivante sera la définition des activités et des responsabilités afin de répondre à ces indicateurs, ainsi que la définition des activités et des responsabilités pour effectivement collecter les données nécessaires pour contrôler ces indicateurs. (la durée de ce type d'atelier est d'environ deux jours).</p> <p>À l'atelier du secteur ou du projet, la question des objectifs et des attentes est également abordée et la séquence des activités seraient les mêmes que celles ci-dessus. Toutefois, à ce niveau, le débat serait moins politique et plus pratique. Ces ateliers se concentrent sur les principales activités et initiatives de LRED et impliquent les acteurs identifiés pour ces initiatives (délai réaliste varie entre 1 à 1.5 jours).</p> <p>Le résultat de ces ateliers est la définition d'un ensemble de la CSF qui peut être utilisé par les personnes clés des initiatives respectives ou des activités pour contrôler l'effort en cours. Après la première série d'ateliers, il est recommandé d'organiser des ateliers de suivi à un intervalle de six mois pour évaluer le progrès et d'ajuster si nécessaire les CSF/CCA.</p> <p>Au Sri Lanka, les ateliers de Compas sur les secteurs dans une même localité, sur les chaînes de valeur et sur un territoire ont été organisés, et liés à d'autres données et la collecte d'informations par les interviews individuelles, des discussions du groupe focal et des interviews d'experts. La méthodologie a été modifiée et une expérimentation complémentaire sont en cours (par exemple l'utilisation du Compas comme un outil interne de OD)</p>	
5. Conditions préalables : quels sont les critères minima à remplir pour une mise en œuvre réussie de l'outil ?	
Elaborer un compas de Compétitivité Locale nécessite: - Un groupe assez représentatif d'intervenants dans le programme LRED - Un animateur qualifié ayant de l'expérience dans l'application du Compas - L'adhésion de ces intervenants pour qu'ils mettent le temps nécessaire disponible	
6. Liens avec d'autres outils	
Le Compas est un outil très souple qui peut être utilisé à toute étape du processus LRED.	
7. Coûts (y compris le temps, matériel et consultant)	
L'élaboration d'un Compas de la compétitivité locale peut être le résultat d'un seul atelier, mais il peut être plus pratique de disposer d'une série de trois ateliers. La durée totale d'un seul atelier serait entre 1,5 et 2,5 jours pour un atelier de haut niveau et un jour pour un atelier du secteur local. La séquence des ateliers seraient encore conclu en une semaine.	
8. Personnes ressource	
Anja Rücker (GTZ): anja.ruecker@gtz.de Sonja Ende: info@sonja-ende.com Gabriele Trah: trah@gtzled.co.za	

Mattia Wegmann (GTZ): mattia.wegmann@gtz.de
Jörg Meyer-Stamer (Mesopartner): jms@mesopartner.com
Ulrich Harmes-Liedke (Mesopartner): uhl@mesopartner.com

9. Autres matériels et références

Un manuel de Rücker, Anja (2005): le Compas de la compétitivité Locale - une gestion axé sur les résultats et un outil de suivi pour les processus de développement économique local, GTZ / Document de travail de Mesopartner.

Une description brève par Jörg Meyer-Stamer et Ulrich Harmes-Liedke

3.5.3. Analyse comparative participative

1. nom de l'outil
Le Benchmarking participatif pour une meilleure performance d'affaires
2. objectifs: qu'est ce que cet outil est conçu pour réaliser ?
L'utilisation de l'analyse comparative participative vise à identifier, adapter et appliquer de meilleures pratiques de manière significative, à l'utilisation plus efficace des ressources et l'épargne financière, et donc améliorer les performances d'affaires
3. groupe cible : qui sont les bénéficiaires de la mise en œuvre des outils
Les citoyens de différents groupes d'intérêt et des fonctions telles que des représentants de s affaires c'est-à-dire la Chambre de Commerce et d'Industrie locale ou régionale, ainsi que les associations civiques c'est-à-dire les consommateurs, les parents, des groupes environnementaux, des administrations locales, les experts, les institutions informelles
4. Description: Quelles sont les principales composantes et les procédures de la mise en œuvre de l'outil?
<p>Dans le processus d'élaboration des référentiels et indicateurs connexes, les parties impliquées doivent faire un choix parmi de nombreux référentiels et indicateurs dans le but de sélectionner ceux qui correspondent le mieux aux aspirations de leur communauté ou groupe de communautés. La valeur clé de l'élaboration des référentiels et indicateurs de la communauté dans un processus participatif est que les citoyens travaillent ensemble afin de déterminer des objectifs pour leur avenir. En participant au suivi des progrès vers ces objectifs ils apprennent sur et à mieux comprendre les ressources nécessaires et les contraintes à surmonter.</p> <p>Le processus d'analyse comparative comprend les étapes suivantes:</p> <p>L'auto-évaluation. La documentation et l'étude de la vision, les pratiques et les mesures des succès de sa propre organisation ou programme dans un processus participatif et de la décision de ce qu'il faut comparer.</p> <p>Comparaison. Sélection de qui se référer. Mise en place d'un partenariat de benchmarking. Etude et évaluation de partenaires avec identification des différences et les disparités de performances. Déterminer si les pratiques sont convenables/adaptables à d'autres contextes.</p> <p>Analyse et Adaptation. Demandez pourquoi vous obtenez ces résultats et pourquoi d'autres obtiennent de meilleurs résultats. Bien que le benchmarking soit souvent appelé «l'emprunt sans vergogne », les pratiques exigent généralement une adaptation créatrice dans un nouveau contexte.</p> <p>La mise en œuvre. Réfléchir soigneusement sur ce dont les facilitateurs (par exemple, des ressources, des modifications d'horaire) ont besoin. Communiquer les résultats et renforcer l'appui pour les modifications que vous souhaitez apporter. Créer et mettre en œuvre un plan d'action visant à appliquer les meilleures pratiques identifiées. Transformer les résultats en quelques principes de base et des principes aux stratégies de plans d'action.</p> <p>feedback. contrôler soigneusement et mesurer les résultats de votre innovation et de calibrer de nouveau si nécessaire.</p> <p>Le benchmark ne doit pas être considéré comme un exercice ponctuel une fois. Pour être efficace, il doit faire partie intégrante d'un processus d'amélioration continue dans le but de se tenir au courant de la meilleure pratique en perpétuelle amélioration.</p>
5. Conditions préalables : quels sont les critères minima à remplir pour une mise en œuvre réussie de l'outil ?
6. Liens avec d'autres outils
7. Coûts (y compris le temps, matériel et consultant)
8. Personnes ressource
Mattia Wegmann (GTZ): mattia.wegmann@gtz.de Ulrich Harmes-Liedtke: uhl@mesopartner.com
9. Autres matériels et références
CD-ROM 'Le kit d'outils du Développement Economique local/régional, au nom de BMZ, mis en œuvre par GTZ (2002).

Bibliographie**Publications directement citées dans le texte**

Cunningham, Shawn and Meyer-Stamer, Jörg (2005): "Planifier ou Faire le Développement Economique Local? Les problèmes de l'approche orthodoxe au DEL", dans *African Insights*, Volume 35, n° 4, décembre.

Hitchins, Rob (2002): *Le rôle du gouvernement dans le développement du marché BDS: une Etude Préliminaire pour le Bureau International du Travail*, SEED.

Mcmillan, John (2002): *Du bazar à la corbeille: une histoire des marchés*, New York.

Meyer-Stamer, Jörg (2005): "la compétitivité Systémique revue", un document de travail de mesopartner, première version.

Nelson, RR and Winter, SG (2002): "Théories d'Evolution des sciences économiques", *Journal of Economic Perspectives*, vol 16, no 2.

Porter, Michael E. (1990); *Avantages compétitifs des Nations*, New York
Banque Mondiale, (2003): *Développement Economique Local. Un premier Livre. Développer et mettre en Œuvre les stratégies du Développement Economique Local et les Plans d'Action*, Washington, D.C.

Autres Références sur le LRED Général

Bergs, Rudolf/Knickel, Karl-Heinz (1998): *Kommunale Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung in Europa: Eine Analyse ausgewählter Instrumente und Erfahrungen mit Relevanz für Armutsminderung in Entwicklungsländern*, GTZ, Eschborn.

Bossard, Laurent (2001): *Managing the economy locally in Africa - Assessing local economies and their prospects*, Club du Sahel / ECOLOC Handbook, vol. 1.

Cunningham, Shawn (2005): "Applying systems thinking to Local Economic Development, GTZ LED Project", Pretoria.

Fiedeldei, Sonja/Rücker, Anja (2004): "Results and Lessons Learned from PACA in South Africa", GTZ LED Project, Pretoria.

Gomm, Anja (ed.)/Becker, Sabine (2004): *What works in LRED?*, GTZ, Eschborn.

Gross, Christof (2003): "A Toolbox for Improving the Business Environment for SME from a Local Perspective", GTZ SMEDSEP Project, Manila.

GTZ (2003): *Guide to Rural Economic and Enterprise Development (REED)*, Working paper edition 1.0, Eschborn.

Bibliographie

Helmsing, Bert (2001a): Partnerships, Meso-institutions and Learning: New Local and Regional Economic Development Initiatives in Latin America, Institute of Social Studies, The Hague.

Helmsing, Bert (2001b): Local Economic Development: New generations of actors, policies and instruments, Institute of Social Studies, The Hague.

Hindson, Doug (2003): "Connecting Economic Growth with Poverty Alleviation: South Africa's LED Challenge", Horizontal Learning Programme for Local Government Newsletter, 03/2003.

Hummelbrunner, Richard/Lukesch, Robert (2002): "Systemic Instruments for Regional Development: English Summary", ÖAR Regionalberatung.

Lawson, John (2005): "Value Chain mapping and LED Rapid Appraisals: Some variations to PACA", Cape Town. LED knowledge website in South Africa: www.led.co.za

Maggi, Claudio (2000): Key factors of structural change in North Rhine - Westphalia, Institut für Entwicklung und Frieden, Duisburg.

Meyer-Stamer, Jörg/Waeltring, Frank (2005): Stimulating Pragmatic Local Economic Development in South East Europe: Experiences with PACA, mesopartner paper, Duisburg/Dortmund

Meyer-Stamer, Jörg (2001): Strategien und Instrumente lokaler Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung zur Schaffung von Einkommen und Beschäftigung für arme Bevölkerungsgruppen: Land und Stadt, Cluster und Sozialkapital, GTZ, Eschborn.

Meyer-Stamer, Jörg (1999): "Lokale und regionale Standortpolitik. Jenseits von Industriepolitik und traditioneller Wirtschaftsförderung - Perspektiven für Entwicklungsländer", Working Paper, Institut für Entwicklung und Frieden (INEF), Duisburg.

Mielbradt, Alexandra/Mc Vay, Mary (2006): Implementing Sustainable Private Sector Development: Striving for Tangible Results for the Poor. ILO International Training Centre, Turin.

OECD (2003): Entrepreneurship and Local Economic Development. Programme and Policy Recommendations, Paris.

OECD-LEED (1999): Best Practice in Local Development, OECD Local Economic and Employment Development Programme.

Olowu, Dele (2001): Local Political and Institutional Structures and Processes, Institute of Social Studies, The Hague.

Swinburn, Gwen (2006): Local Economic Development: A Primer, World Bank, Washington DC.

Trah, Gabriele (2002): "Local Economic Development in South Africa: Addressing the Challenges", GTZ LED Project, Pretoria.

Trah, Gabriele (2003): "Private Sector Led Facilitation Services to Local Economic Development", GTZ LED Project, Pretoria.

Wegmann, Mattia & Cunningham, Shawn (2005): "Value chains and small enterprise development: A LED perspective", GTZ LED Project, Pretoria.

World Bank (2002): Local Economic Development: LED Quick Reference, Urban Development Unit, Washington DC.

Autres références sur la "Gouvernance"

Messner, Dirk (2002): "The Concept of the 'World Economic Triangle': Global

Governance Patterns and Options for Regions", Institute for Development Studies / IDS Working Paper 173.

OECD (2002): Local Partnerships for Better Governance, Paris.

Schmitz, Hubert (2003): Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading, Institute for Development Studies / IDS.

Autres références sur l'"Environnement favorable"

Eifert, Benny/Rachachandran, Vijaya (October 2004): "Competitiveness and Private Sector Development in Africa", Africa Region, Private Sector Unit, World Bank Group, Washington D.C...

Galal, Ahmed (May 2005): "Potential winners and losers from business registration", Development Outreach, Worldbank, Washington D.C..

GFA/GTZ (March 2005): "Informe sobre el Sondeo del Clima de Negocios en la Región de Aysén", Programa de Decentralización y Desarrollo Económico Regional y Local, Santiago de Chile.

Hallward-Driemeier, Mary/Smith, Warrick (May 2005): "A better investment climate for everyone", Development Outreach, World Bank, Washington D.C..

Herzberg, Benjamin/Wright, Andrew (2006): "Competitiveness Partnerships: building and maintaining Public-Private Dialogue to improve the Investment Climate", World Bank, Washington DC.

International Finance Corporation (IFC) (2006): "Simplification of Business Regulation at Sub-National Level: A Reform Implementation Toolkit for Project Teams", IFC, Washington DC.

Kaufmann, Daniel (2005): "Click Refresh Button: Investment Climate Reconsidered", Development Outreach, Worldbank, Washington D.C..

Kurz, Sonja / Froede, Alena (eds.) (2005): Promoting the Business and Investment Climate, GTZ, Eschborn.

Lund, Francis/Skinner, Barbara (March 2005): "Local Government Innovations for the Informal Economy", Development Outreach, World Bank, Washington D.C..

Bibliographie

OECD Policy Brief (2003): "From Red Tape to Smart Tape: Administrative simplifications in OECD countries", Paris.

Price Waterhouse Coopers (2002): "The Nigeria Investors' Roadmap. Final Report", funded by USAID.

Rücker, Anja (2005a): "Reducing local Red Tape for a better Business and Investment Climate: A participatory approach to reducing compliance costs for local businesses", in Kurz, Sonja / Froede, Alena (eds.): Promoting the Business and Investment Climate, GTZ, Eschborn.

Rücker, Anja (2005b): Unpacking the Business and Investment Climate (BIC). Identifying possible BIC intervention strategies with a special focus on local level contributions, GTZ LED Project, Pretoria.

Sader, Frank (September 2000): "Do 'One-stop shop' work?", FIAS.

Sander, Cerstin (November 2003): "Less is more: Better compliance and increased revenues by streamlining business registration in Uganda", funded by DFID. The Donor Committee for Enterprise Development website: <http://www.businessenvironment.org>

Worldbank (2004): "Doing business in 2004. Understanding regulation", Monitoring, Analysis and Policy Unit, Investment Climate Department, World Bank Group.

Worldbank (2005): "Doing Business in 2005. Sub-Saharan Africa Regional Profile", Monitoring, Analysis and Policy Unit, Investment Climate Department, World Bank Group.

Worldbank (2006): "Doing Business in 2006. Creating Jobs", Monitoring, Analysis and Policy Unit, Investment Climate Department, World Bank Group.

White, Simon (October 2004): "National and local reforms toward a better investment climate for micro, small and medium enterprises in the Philippines." Options Paper.

White, Simon (July 2004): "Donor approaches to improving the business environment for small enterprises." Working Group on Enabling Environment, Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development.

Zamulin, Oleg (2001): "Roadblockks to deregulating small business entry in Russia", The Transition Newsletter, World Bank Group.

Autres références sur les services d'affaires

Altenburg, Tilman/Stamm, Andreas (2004): "Towards a More Effective Provision of Business Services: Conceptual Considerations and Practical Examples from Thai-German Development Cooperation", GDI Discussion Paper 4/2004, Bonn.

Bear, Marshall/Gibson, Alan/Hitchins, Robert (2003): From principles to practice: ten critical challenges for BDS Market Development. The Springfield Centre for Business in Development, Durham. BDS Knowledge website. <http://www.bdsknowledge.com>

Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development. Business Development Services for Small Enterprises (2001): Guiding Principles for Donor Intervention, Washington DC.

Cunningham, Shawn (2004): "Options for intervention following a Market Assessment", GTZ LED Project, Pretoria.

Hitchins, Robert (2002): "The role of government in BDS market development: a preliminary review for the International Labour Office (SEED)", The Springfield Centre for Business in Development, Durham.

Hitchins, Robert/ Elliot, David/Gibson, Alan (2004): "Making business service markets work for the poor in rural areas", Springfield Centre - paper funded by the United Kingdom Department for International Development (DIFD), London.

Miehlbradt, Alexandra (2001): "Guide to market assessment for BDS program design: A FIT manual", International Labour Organisation.

Miehlbradt. Alexandra (2005): "Making market assessments more useful - ten lessons from experience", Small Enterprise Development no 16. The Small Enterprise Education and Promotion Network (SEEPNETWORK) website. <http://www.seepnetwork.org>

Autres références sur les "sous-secteurs, clusters et les chaînes de valeurs"

GTZ (2005): Shaping Value Chains for Development: Global Value Chains in Agribusiness, Eschborn.

Harmes-Liedtke, Ulrich/ Meyer-Stamer, Jörg (2004): "Why and when are clusters important for growth and productivity?", paper by Mesopartner prepared for the Inter-American Development Bank.

Kaplinsky, Raphael/Morris, Mike (2001): A handbook for value chain research, International Development Research Centre (IDRC).

Porter, Michael (2003): "The Economic Performance of Regions", in Regional Studies, Vol. 37.6&7, pp. 549-578, August/October.

Rosenfeld, Stuart (2002): "Just clusters - Economic Development strategies that reach more people and places", Regional Technology Strategies, www.rtsinc.com.

Autres références sur la "Gestion communautaire des ressources naturelles"

Koch, Eddie/Fabricius, Christo (eds) (2004): Rights, Resources and Rural

Bibliographie

Development - Community based natural Resource Management in Southern Africa, London.

Child, Brian (ed.) (2004): Parks in Transition - Biodiversity, Rural Development and the Bottom Line, London.

Autres références sur la "Stratégie et l'apprentissage"

FOREN (2001): A Practical Guide to Regional Foresight, Foresight for Regional Development Network (FOREN).

Fulton, Catherine/Scarce, Diana (2004): What if? The Art of Scenario Thinking for Nonprofits, Global Business Network.

Ogilvy, Jay/Smith, Erik (2004): Mapping Public and Private Scenario Planning: Lessons from Regional Projects.

Trah, Gabriele/Wegmann, Mattia (2005): "GENESIS - An Introduction", GTZ LED project, Pretoria.

Manuels sur les outils spécifiques

Hindson, Doug/Hindson, Valerie (2006): Cutting Red Tape to Improve the Business Environment (Trainers Manual), InWEnt/GTZ LED Project, Pretoria.

Lawson, John (2005): "Small Business Competitiveness Club: Accelerated learning and linkages to better options", GTZ LED Project, Pretoria.

Meyer-Stamer, Jörg (2006): The PACA Manual, mesopartner publication, vol.5.3.

Rücker, Anja/Ende, Sonja (2006): The Compass of Local Competitiveness. A Result-based Management and Monitoring Tool for Local Economic Development Processes, GTZ LED Project, Pretoria.

Rücker, Anja/Wegmann, Mattia (2006): Local Red Tape Reduction to Improve the Business Climate (Facilitators Manual), GTZ LED Project, Pretoria.

Autres informations sur les outils de LRED

Becker, Sabine (ed.)/Petersen, Anke/Hofmann, Anette (auth.) (2006): "Toolbox 'Innovative Tools for Private Sector Development'", Sector Project 'Innovative Tools for Private Sector Development', commissioned by BMZ, GTZ, Eschborn.

Profile de GTZ

Notre organisme

La Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH est une entreprise de coopération internationale pour le développement durable avec des services dans le monde entier. Il fournit des solutions viables, d'avenir pour un développement politique, économique, écologique et social dans un monde globalisé. Travaillant dans des conditions difficiles, la GTZ favorise des réformes complexes et des processus de changement. Son objectif corporatif est d'améliorer les conditions de vie des populations de façon durable.

Nos clients

La GTZ est une entreprise basée à Eschborn près de Francfort sur le Main. Elle a été fondée en 1975 en tant que société de droit privé. Le Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Économique et du Développement (BMZ) est son principal client. L'entreprise travaille également dans le compte d'autres Ministères Fédéraux, les gouvernements des pays partenaires et des clients internationaux, tels que la Commission européenne, l'ONU et la Banque mondiale, ainsi que pour des entreprises privées. GTZ travaille sur une base d'utilité publique. Toutes valeurs ajoutées générés sont reversés dans ses propres projets de coopération internationale pour le développement durable.

GTZ - dans le monde

Dans près de 130 pays d'Afrique, d'Asie, d'Amérique Latine, les pays d'Europe orientale en transition et les Nouveaux États indépendants (NEI), la GTZ emploie près de 9300 fonctionnaires, dont environ 8200 d'entre eux sont du personnel national dans les pays partenaires. GTZ maintient ses propres agences dans 67 pays.

Près de 1000 personnes sont employées au siège à Eschborn près de Francfort sur le Main. En outre, environ 350 personnes travaillent pour des projets suprarégionaux dans de diverses localités en Allemagne.