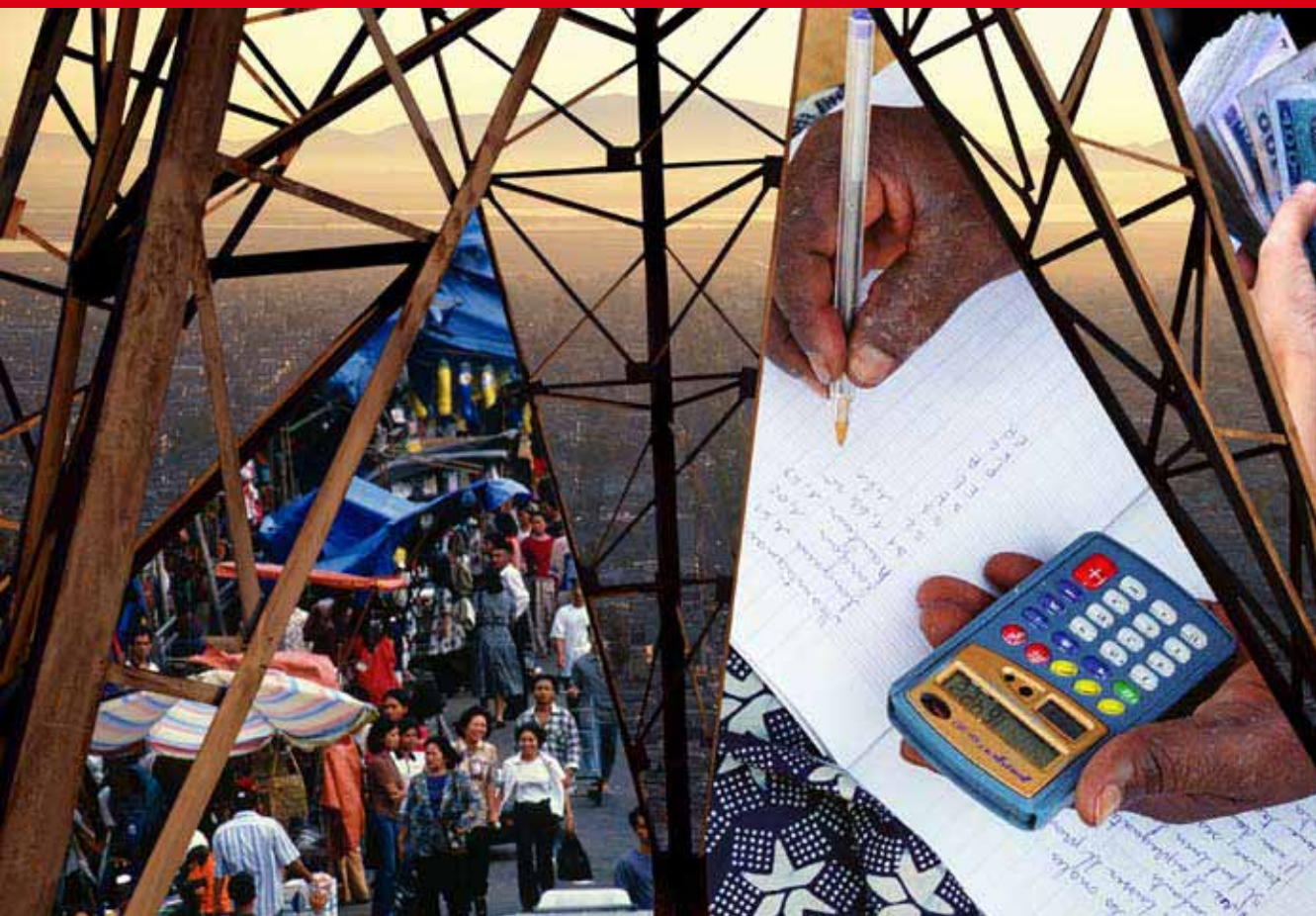


La Série Développement Economique Local

Promouvoir le développement économique local par la planification stratégique



**Volume 1 : Guide de
Consultation Rapide**

UN HABITAT

eipi
ecoplan international, inc.

Copyright © Programme des nations unies pour les établissements humains, 2005

ISBN 92-1-131721-5
HS 738//05F Promouvoir le développement économique local par la planification
stratégique — Volume 1: Guide de consultation rapide
92-1-131726-6 (Serie)

DENI DE RESPONSABILITE

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

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

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

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

La traduction française de la publication originale en anglais a été rendue possible grâce au soutien financier du Gouvernement espagnol
La traduction française de la version originale en anglais de cet ouvrage a été assurée par :
SCG Associates (Serprov Consulting Group)
P.O. Box 26 587 Parcelles Assainies
Dakar-Sénégal
Fax: +221 33 851 66 57
Web site: www.scg-associates.com
E-mail : scg@associates.com

Publié par :

Le Programme des Nations unies pour les établissements humains (ONU-HABITAT)
P.O. Box 30030 GPO 00100
Nairobi, Kenya
Fax : (254-20) 7623091 (TCBB Office)
E-mail : tcbb@unhabitat.org
Site web : www.unhabitat.org

et

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

La Série Développement Economique Local

Promouvoir le
développement
économique local par la
planification stratégique

Volume 1 : Guide de
consultation rapide

Avant Propos

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



Le but de la Série consacrée à la formation en Développement Economique Local est de répondre à cette exigence et d'aider les autorités locales et leurs partenaires des secteurs privé, public et communautaire à trouver des solutions à ces questions. Réaliser le développement économique et rester compétitif constitue, en soi, un défi majeur à relever. Mais le défi le plus important encore est de faire en sorte que les fruits de la croissance économique soient répartis le plus largement possible, afin que le développement devienne inclusif et produise un impact réel sur la qualité de vie de tous les citoyens. Par conséquent, la question n'est pas seulement de savoir comment faire pour que le développement économique devienne une réalité dans nos différentes communautés, mais plutôt comment faire pour que les pauvres et les personnes marginalisées bénéficient des avantages de la croissance économique. Pour ce faire, le DEL doit être résolument placé dans le cadre plus large du développement local durable, lequel nécessite une approche stratégique aux questions y afférentes, ce qui exige qu'une attention particulière soit accordée aux différentes options, mais également que des choix difficiles soient opérés. Cette démarche nécessite également la mise à profit et la mobilisation au niveau local du capital humain, social, financier et naturel afin de réaliser la vision, les buts et les objectifs communs que la communauté cherche à atteindre. Cela est possible uniquement lorsque les différents acteurs et parties prenantes conjuguent leurs forces pour améliorer la qualité de la vie dans leurs cités, dans leurs villes et dans leurs établissements.

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

série s'évertuera à combler ce vide et à renforcer le rôle des autorités et des élus locaux et de leurs agents, en guidant et en stimulant le développement économique local au profit des citoyens.

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



Anna Kajumulo Tibaijuka
Directrice Exécutive de l'ONU-HABITAT

Préface

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

Dans nos activités à travers le monde, nous avons vu des processus de planification du développement économique local (DEL) se bloquer inutilement, perdre de leur élan ou, plus grave encore, ne pas démarrer du tout. Dans d'autres cas, nous avons vu des processus de DEL manquant cruellement de perspicacité, d'idées novatrices ou d'orientations nouvelles. Nous sommes convaincus d'être parfaitement en mesure de faire face à ces défis majeurs et de tirer profit de ces opportunités. C'est cette forte conviction qui a inspiré l'élaboration de cette Série consacrée à la formation sur le DEL.

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

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

Le point commun se trouvant au cœur de tous les commentaires de notre Table Ronde est que le DEL, au sens large du terme, peut aider les communautés à réaliser des économies locales. La Série consacrée au DEL produira un certain nombre de résultats significatifs mesurables. Nous pensons qu'elle répondra à la demande existante et aboutira à

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

Ainsi, cette série de manuels sur le DEL a été conçue pour vous aider, si vous vous posez les questions suivantes :

- Comment opérer la mise en route dans le DEL ?*
- Quels sont les étapes et les outils nécessaires pour élaborer une stratégie de DEL ?*
- Quels sont les programmes et projets de DEL de rechange ?*
- Qu'est-ce qui se fait dans d'autres communautés ?*

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

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

Remerciements

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

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

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

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

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

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

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

Nous apprécions le travail effectué auparavant dans le cadre du manuel d'EcoPlan International, Inc., rédigé conjointement avec Karen Peachey, et qui faisait partie de travaux internationaux sur des projets menés en collaboration avec l'Institut Urbain Canadien, avec le concours financier de l'Agence Canadienne de Développement International. La présente Série sur la formation au développement économique local est née de ces premiers travaux. Nous apprécions également à leur juste valeur les recherches et les contributions apportées par Lisa Kon Kam King, Maria Olascoaga, Daphne Powell, Samantha Andersen, Darren Cole, Sanjay Coelho, Jason Emmert, John Ingram et Aaron Burghusch. Nous sommes également reconnaissants envers Heather Conn pour les contributions apportées à l'édition.

Pour terminer, nous voudrions décerner une mention spéciale à l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), dont l'appui a permis l'élaboration du premier manuel. L'ACDI a également participé, de manière active, au processus de la Table Ronde Virtuelle et appuyé l'expérimentation du manuel sur le terrain.

William Trousdale
Auteur principal

Sommaire

- Avant-Propos**iii

- Préface**v

- Remerciements**vii

- Introduction** 1

- Vue d'ensemble**2

- Module 1: Où sommes-nous?**.....8
 - Etape 1: Mise en route 8
 - Etape 2: Acteurs et participation.....9
 - Etape 3: Etat des lieux.....11

- Module 2: Où allons-nous?**13
 - Etape 4: Définition de la vision13
 - Etape 5: Définition des objectifs.....14

- Module 3: Comment y accéder?**.....16
 - Etape 6: Identification & évaluation des options stratégiques.....16
 - Etape 7: Planification des actions
et Documentation des stratégies.....21
 - Etape 8: Mise en oeuvre du plan.....22

- Module 4: Sommes-nous arrivés?**24
 - Etape 9: Suivi - évaluation.....24
 - Etape 10: Ajustements et modifications.....25

Introduction

Le présent document, intitulé Volume 1 ou Guide de consultation rapide, est le document final des Séries Développement économique local : Promouvoir le développement local par la planification stratégique. Il constitue un pendant des documents suivants :

- ❑ Le Volume 2 intitulé Promouvoir le développement économique local par la planification stratégique : Manuel (Concepts et processus), qui constitue une approche au DEL en 10 étapes
- ❑ Le Volume 3 intitulé Promouvoir le développement économique local par la planification stratégique : Boîte à outils (outils d'aide) visant à faciliter la réalisation de chaque étape de la planification stratégique.
- ❑ Le Volume 4 intitulé Promouvoir le développement local par la planification stratégique : Guide d'action (Idées et études de cas) fournissant des idées d'actions concrètes et des études de cas.

Pour de plus amples informations et des références sur le Guide de consultation rapide, consultez le Manuel.

Le Guide de consultation rapide constitue une vue d'ensemble pour les cadres à l'emploi du temps chargé ou les personnes qui ne sont pas directement impliquées dans la planification du développement économique local. Cette série de formation au développement économique local s'inscrit dans le cadre d'un Manuel de formation élaboré par l'ONU-HABITAT (voir lien 1 vers les documents de formation : UN-HABITAT Training Manuals, à l'adresse <http://www.unhabitat.org>).

Vue d'ensemble

Qu'est-ce que le développement économique local?

Le développement économique local (DEL) est un processus participatif dans lequel les populations locales de tous les secteurs travaillent ensemble pour stimuler les activités commerciales au niveau local, afin d'assurer une économie solide et durable. Il constitue un moyen d'aider à la création d'emplois décents et à l'amélioration de la qualité de vie de tout un chacun, y compris celle des populations pauvres et des marginalisées.

Le développement économique local encourage le secteur public, le secteur privé et la société civile à nouer des relations de partenariat et à trouver ensemble des solutions à leurs défis économiques communs. Le processus de DEL cherche à donner davantage de pouvoirs aux participants locaux pour leur permettre d'utiliser, de manière efficace, l'entreprise commerciale, le travail, le capital et d'autres ressources locales disponibles pour réaliser les priorités locales (par exemple la promotion de l'emploi de qualité, la réduction de la pauvreté et la création de taxes municipales). Les acteurs du DEL ont plusieurs actions à leur disposition. Pour assurer le succès des activités de DEL, les participants et les acteurs doivent avoir connaissance de ces actions et être engagés dans un processus visant à atteindre des résultats durables. Une stratégie DEL est un effort basé sur le processus et non une entreprise normative.

- ❑ Valeurs locales (réduction de la pauvreté, besoins essentiels, emplois locaux, intégration des valeurs sociales et environnementales);
- ❑ Facteurs économiques (utilisation des ressources à valeur ajoutée, formation professionnelle au niveau local, rétention des revenus locaux, coopération régionale)
- ❑ Développement (rôle du changement structurel, qualité du développement).

Cette réalité laisse supposer que le DEL n'est pas une entreprise apportant des « solutions miracles » ou dressant des « listes de souhaits ». Il nécessite plutôt une compréhension pratique des actions à succès entreprises par les populations locales et de ce qu'elles ont à offrir, de leurs faiblesses et de leurs lacunes, des menaces et des opportunités venant de l'extérieur, ainsi que de leurs souhaits et de leurs besoins. La compréhension du DEL nécessite également une connaissance des liens économiques régionaux des autorités locales, y compris leurs avantages concurrentiels, ainsi que leurs opportunités de coopération. Pour réussir le DEL, il est nécessaire de favoriser un environnement des affaires où les marchés peuvent fonctionner de manière efficiente mais appropriée, dans le contexte local. Dans la plupart des autorités locales (particulièrement dans les pays en voie de développement ou émergents), les micro-, petites et moyennes entreprises doivent être

fortement appuyées et encouragées afin de pouvoir prendre les devants, puisqu'elles jouent un rôle clé dans la création de nouveaux emplois, de richesses et de revenus fiscaux au niveau local. Les résultats visibles peuvent aider à conserver ce dynamisme à court terme et à initier simplement un projet unique mettant l'accent sur un seul problème majeur qui pourrait mener vers un succès à long terme. En fin de compte, le DEL est une démarche à long terme pour le développement durable, en ce sens qu'il nécessite du temps pour changer les conditions locales et les mentalités, renforcer les capacités, organiser des processus participatifs et autonomiser les parties prenantes, notamment les populations pauvres.

Qu'est-ce que la planification stratégique ?

La planification stratégique est un processus de décision systématique qui met l'accent sur des problèmes majeurs et la façon de les résoudre. La planification stratégique fournit un cadre général d'action, à savoir un moyen de déterminer les priorités, d'opérer des choix judicieux et d'allouer les ressources limitées (par exemple le temps, l'argent et les compétences), afin d'atteindre les objectifs définis d'un commun accord. Le présent manuel organise la planification stratégique du développement économique local autour d'une série de quatre questions essentielles :

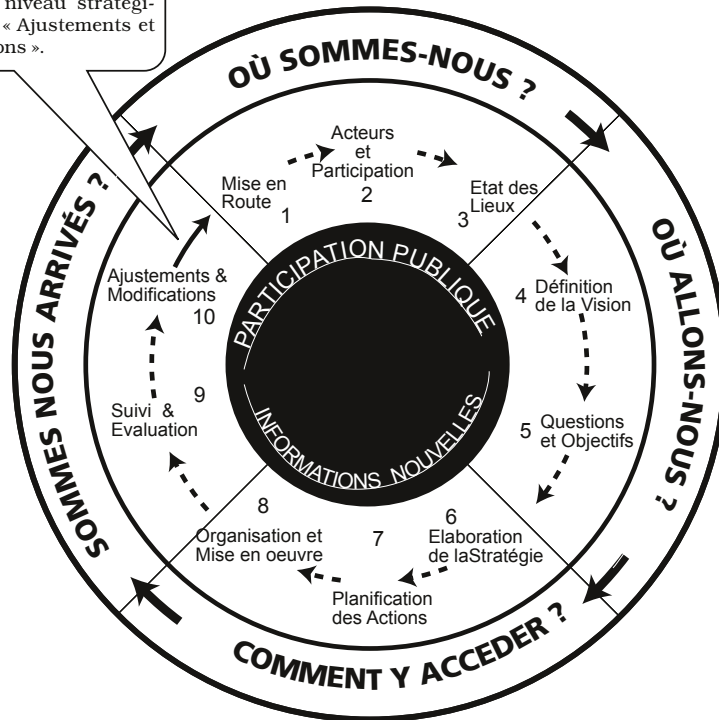
- 1 OÙ sommes-nous ?
- 2 OÙ allons-nous ?
- 3 Comment y accéder ?
- 4 Comment savoir que nous sommes arrivés ?

La réponse à chacune de ces questions implique un certain nombre d'étapes qui engagent les acteurs dans le processus de planification stratégique. Ce processus est illustré ci-dessous en dix étapes menant vers l'excellence dans la planification.

Les dix étapes vers l'excellence dans la planification

NB : Le cycle de planification-exécution est un cycle continu, mais également à évolution constante.

Ces 10 étapes peuvent devoir être appliquées à un projet ou revisitées au niveau stratégique après les « Ajustements et les modifications ».



Environnements propices aux affaires

Une bonne pratique du développement économique local voudrait que l'utilisation des ressources publiques et l'intervention de l'administration (les dépenses publiques et l'accès aux services) mettent l'accent sur l'amélioration de l'environnement de base des affaires et atteignent toutes les couches de la société (plutôt que d'appuyer, par exemple, des entreprises individuelles). Cela signifie que les institutions locales disposant de capacités sont essentielles pour une mise en oeuvre efficace du DEL. Au-delà d'un simple manque de capacités, les dépenses (temps et ressources financières) et une réglementation à outrance (réglementations complexes) constituent les effets dévastateurs du "copinage"¹, du népotisme² et de la corruption.

1 "Favoritisme" envers des amis non qualifiés au détriment des personnes ou des entreprises qualifiées (pour des postes, des emplois, des contrats de travail, etc).

2 "Favoritisme" envers des proches non qualifiés au détriment des personnes ou des entreprises qualifiées (pour des postes, des emplois, des contrats de travail, etc).

Des recherches récentes effectuées sur le DEL ont montré que la mise en place d'institutions fortes et appropriées est nécessaire et que les gouvernements doivent agir en fonction de quatre concepts de DEL :

- ❑ Premièrement, l'appui aux institutions et aux stratégies doit allier bonne gouvernance et culture, afin de gagner le respect, la légitimité et la reconnaissance des riverains.
- ❑ Deuxièmement, il faut des règles de prise de décision et des procédures claires au sein des pouvoirs publics, telles que des codes de commerce efficaces et des zones d'occupation des terres qui promeuvent des plans à long terme et une « arène » économique stable avec des règles de jeu clairs.
- ❑ Troisièmement, l'environnement politique doit être sûr. De mauvaises politiques économiques et des systèmes publics faibles peuvent avoir des impacts très négatifs sur les efforts de développement économique local. Pour nombre d'investisseurs, la cohérence, la prévisibilité et la clarté des politiques et des réglementations publiques sont aussi importantes qu'un environnement des affaires avec peu de contraintes.
- ❑ Quatrièmement, les environnements propices aux affaires doivent considérablement faciliter l'entrée des entreprises et une application efficace de la réglementation. Comme on pouvait s'y attendre, les chercheurs ont trouvé que les pays ayant des réglementations pesantes mais dont l'application n'est pas rigoureuse présentent des taux de corruption plus élevés et une économie informelle à plus grande échelle, et sont moins démocratiques et plus exposés à la pauvreté.

Réduction de la pauvreté et DEL

Le DEL est maintenant reconnu comme étant une composante clé des efforts de réduction de la pauvreté. Il existe également un consensus de plus en plus large selon lequel le DEL ne peut réduire la pauvreté de manière efficace sans inclure des actions explicites allant dans ce sens. Par conséquent, le défi majeur est d'assurer la poursuite d'un développement économique inclusif qui œuvre, à la fois, à promouvoir la création de richesses au niveau local et à réduire la pauvreté, ce qui permet de faire en sorte que les populations traditionnellement laissées en rade participent activement et accèdent aux opportunités découlant du développement. Le développement inclusif implique la reconnaissance de l'économie formelle aussi bien qu'informelle.

Dans une économie formelle, des actions spécifiques pourraient inclure l'expansion des entreprises pour la création d'emplois au bénéfice des populations pauvres, le ciblage des populations pauvres en tant que main-d'œuvre non qualifiée pour les former et leur fournir un appui à l'insertion, ainsi que des programmes de micro-entreprise et de microcrédit.³

3 Voir Promouvoir le développement économique local par la planification stratégique, Volume 4 : Guide d'action

Les programmes pourraient également viser l'économie informelle. Outre la réduction de la pauvreté, la formalisation de l'économie informelle pourrait constituer un objectif à long terme pour des raisons sanitaires et sécuritaires, une meilleure gouvernance publique et la hausse des revenus par la fiscalité. Cependant, des tentatives de régulation brutales et prématurées de l'économie informelle pourraient aboutir à davantage de pauvreté et de marginalisation. Les autorités locales pourraient envisager des actions qui tolèrent et appuient l'économie formelle, tout en cherchant à renforcer les compétences et les ressources des personnes évoluant dans le secteur informel (voir le Lien 2 vers les documents de formation : The International Labour Organisation (ILO) Course Guide on Local Employment in the Informal Economy at www.ilo.org/seed/ppp).

Les jeunes, les enfants et les femmes dans le DEL.

Les jeunes (y compris les enfants) et les femmes pourraient nécessiter, à juste titre, une attention particulière dans la stratégie de DEL, parce qu'ayant tendance à être plus vulnérables aux chocs économiques et à la pression transitionnelle du changement qui accompagnent la restructuration de l'économie et la mondialisation. Bien que leur impact sur l'économie ne soit pas souvent reconnu, les enfants de moins de 18 ans constituent le groupe d'entrepreneurs et la main-d'œuvre la plus importante dans les pays en voie de développement et représentent plus de 50 pour cent de la population de certains pays. Les jeunes âgés de 15 à 24 ans représentent 41 pour cent des chômeurs au niveau mondial. Les enfants et les jeunes offrent, ensemble, des opportunités de solution, tout en posant un défi majeur au développement économique local (voir Lien 3 vers les documents de formation : Children, Youth and Employment sur le site www.worldbank.org/childrenandyouth ou également sur le site www.ilo.org).

Aujourd'hui, les femmes jouent un rôle accru dans l'économie de marché, beaucoup d'entre elles évoluant dans des activités précaires, à faible revenu et à temps partiel dans l'économie informelle. Investir dans la jeunesse et au profit des femmes, en tant que participants productifs dans l'économie, produit des avantages sociaux stabilisateurs dont les bénéfices dépassent les évaluations économiques.

Mondialisation et réduction de la pauvreté

La mondialisation a transformé le paysage du développement à tous les niveaux de l'organisation humaine. Sans doute, au niveau local, la mondialisation de l'économie (l'expansion rapide des marchés à travers le monde, ainsi que celle des relations économiques qui coïncide avec elle) est devenue un problème fondamental. Il existe, d'une part, les opportunités potentielles offertes par l'expansion des marchés et l'accroissement des richesses. D'autre part, tout le monde n'a pas pu

profiter de ces avantages, ce qui met au devant de la scène les inégalités et les effets néfastes découlant de cette situation. Cependant, beaucoup de facteurs sont à l'origine de la pauvreté. Ainsi, attribuer le problème à la mondialisation peut être considéré comme l'externalisation d'un problème et la limitation des options disponibles. L'économie de marché n'étant pas un jeu à somme nulle dans lequel l'un doit perdre pour que l'autre gagne, ce manuel adopte une approche de la réduction de la pauvreté d'abord en tant que défi au renforcement de la démocratie par l'implication des populations pauvres dans le processus de développement. Il préconise une approche pragmatique à la mondialisation et à la réduction de la pauvreté par la recherche sur les marchés et les forums commerciaux, le partage des informations, ainsi qu'avec des pouvoirs publics sensibles qui intègrent la planification participative dans le processus de décision.

Conditions préalables pour réussir une stratégie de DEL

Tableau 1 : une stratégie DEL réussie réunit les conditions suivantes;

Procédure	Substantiel
1. bénéficier de la volonté politique	9. avoir des résultats visibles
2. obtenir l'engagement des acteurs	10. comprendre les marchés
3. intégrer l'économie informelle	11. équilibrer les stratégies
4. privilégier l'esprit stratégique	12. penser à la qualité
5. peser le pour et le contre	13. investir dans les infrastructures « matérielles » aussi bien « qu'im matérielles
6. intégrer, créer des réseaux et des liens	
7. intégrer l'obligation de rendre compte	14. inclure le capital nature
8. intégrer la culture	15. obiliser les investissements privés pour le bien public
	16. établir des règles et procédures décisionnelles clairs
	17. faciliter l'entrée aux entreprises et l'application de la réglementation
	18. endiguer les fuites/ accroître les effets multiplicateurs
	19. favoriser le développement de l'entre prenariat au niveau local
	20. attirer de nouvelles entreprises adaptées

Module 1: Où sommes-nous ?

Etape 1 : Mise en route

Faut-il adopter une approche stratégique?

La première chose à faire dans la planification de l'avenir est de déterminer s'il faut adopter ou non une approche stratégique à la planification du développement économique local. Une approche à la planification stratégique va au-delà d'une prise de décision ponctuelle et permet à une autorités locales de créer des défis et des opportunités économiques et d'y réagir. La réussite de l'approche nécessite d'habitude l'existence d'un catalyseur. Ce dernier joue un rôle déterminant dans l'initiation et le maintien du processus, la pérennisation de l'engagement et des ressources et l'ouverture du processus de planification aux parties prenantes de des autorités locales. Cela requiert une capacité organisationnelle et institutionnelle. Les cinq tâches suivantes fournissent un bref aperçu sur la façon de préparer ce processus.

- Tâche 1: **S'organiser, obtenir l'engagement des acteurs, instaurer la confiance**
Sans l'engagement des autres acteurs, une organisation bien coordonnée et un leadership respecté, le processus de planification stratégique peut se trouver dans une impasse avant même d'avoir commencé.
- Tâche 2: **Constituer une équipe de planification de base**
Mettre en place une équipe de base avant le commencement effectif du travail de planification. Cette démarche constituera le moteur qui assurera l'avancée du processus
- Tâche 3: **Déterminer où se trouve le « Local » le processus de DEL**
La définition de du « caractère local » est un exercice pragmatique basé sur des liens communs, des contraintes et le bon sens (par exemple les juridictions politiques au niveau de l'autorité locale).
- Tâche 4: **Déterminer les capacités organisationnelles et juger si l'aide extérieure est nécessaire**
La structure dirigeante doit déterminer sa propre capacité et la nécessité ou non d'une aide extérieure. Faire appel à l'aide extérieure si nécessaire.
- Tâche 5: **Planifier le processus de planification**
Il est important de définir clairement, avant la mise en route, l'envergure de la planification, le processus de planification, les objectifs et les résultats escomptés.
- Tâche 6: **Définir la question/le défi de la planification du DEL**
Comprendre « l'évènement déclencheur » et poser des

questions liées aux problèmes de fond et non aux manifestations de ces derniers, donnant ainsi plus de force à la planification du développement économique.

L'importance du leader du processus ou de l'animateur

Il est important de reconnaître que le processus de planification du DEL nécessite l'accord et la coopération entre les différents acteurs qui pourraient avoir des divergences profondes sur un certain nombre de questions fondamentales. Ce processus requiert également la compréhension de la planification stratégique et du DEL. Si le processus de décision d'un groupe structuré est initié dans un climat d'hostilité et de manque de respect, cela peut provoquer l'éloignement entre les membres et la confusion, ce qui aboutit, au meilleur des cas, à un processus sous-optimal, au pire, à l'échec. Le rôle de l'animateur est d'une importance capitale dans ces processus. Il est censé créer un environnement favorable à une interaction et à une coopération constructive et maximiser la productivité du travail de groupe et la participation. Le succès ou l'échec du processus de DEL étant tributaire, en grande partie, des capacités des individus le dirigeant ou l'animant, des ressources suffisantes doivent être mises en place pour former un des membres du personnel ou trouver une personne capable d'assumer cette responsabilité.

Etape 2 : Acteurs et participation

Qu'est-ce qu'une approche participative ?

Une approche participative implique l'inclusion de différents acteurs de sorte que leurs points de vue, leurs préoccupations et leurs problèmes puissent être pris en compte dans le processus. Elle est également importante parce que c'est à ce niveau que se forment les réseaux et se nouent les partenariats, c'est à cette étape également que s'effectue le partage des informations, le tout concourant à rendre possibles des stratégies meilleures et plus pratiques. Le choix des personnes qui doivent participer au processus de planification constitue une première tâche essentielle dans la création d'une stratégie efficace. Il faut envisager l'implication d'acteurs provenant du secteur public (autorités locales, régionales et nationales, établissements d'éducation), du secteur commercial (sociétés, petites entreprises, secteur informel, banques, groupements de crédit), du secteur du travail (syndicats et autres organisations du travail), des organisations communautaires et non gouvernementales (dirigeants communautaires, groupements de quartier, organisations religieuses, groupements féminins, populations pauvres et défavorisées, organisations environnementales) et du public (dirigeants non formels).

Les acteurs sont définis en fonction des enjeux qu'ils représentent dans les questions (par exemple, les groupes cibles, tels

que les pauvres des zones urbaines, les porteurs de politiques, tels que les ONG évoluant dans le domaine de l'environnement), de leur position formelle (par exemple les autorités publiques), de leur contrôle sur les ressources disponibles (par exemple l'argent et l'expertise) et de leur capacité à promouvoir, à compromettre ou à bloquer la mise en œuvre (par exemple les groupements d'activistes, les groupes de pression et les agences d'exécution).

Le tableau ci-dessous présente dix facteurs d'une participation réussie.

Tableau 2 : Dix facteurs d'une participation réussie

1. Bonne définition de calendriers et de besoins précis
2. Groupe d'acteurs fort
3. Large implication
4. Crédibilité et transparence du processus
5. Engagement et/ou implication des dirigeants connus et de haut niveau
6. Appui ou consentement des autorités ou des pouvoirs « établis »
7. Dépassement de la défiance et du scepticisme
8. Bonne gestion du processus
9. Succès d'étape
10. Passage à une préoccupation plus importante

Comment intégrer la participation dans le processus de planification ?

Il existe quatre tâches à accomplir pour intégrer la participation dans le processus de planification :

Tâche 1 : Déterminer le l'envergure de l'implication du public et identifier les acteurs

Identifier les acteurs et élaborer un plan de participation. Ce processus n'a pas besoin d'être très élaboré, mais il doit répondre aux questions clés et examiner l'envergure par rapport à la «profondeur» de la planification participative. Celle-ci doit chercher à savoir quand et comment impliquer tous les acteurs et le public dans le processus.

Tâche 2 : Etablir la taille et la structure du groupe de partenariat des acteurs

Le groupe des acteurs peut également assurer la légitimité, le profil, la réflexion poussée et s'assurer qu'un grand nombre de sujets sont abordés. Les groupes de travail sont souvent formés pour appuyer le travail du groupe des acteurs.

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

Etape 3 : Etat des lieux

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

L'état des lieux explore les relations d'affaires et de marché, ainsi que les réseaux organisationnels au sein des autorités locales, ainsi que ceux entre l'autorité locale, la région et le reste du monde. Elle étudie les événements et les tendances économiques et examine les fondements, ainsi que le mode de fonctionnement de l'économie locale. Cette démarche nécessite la compréhension des ressources locales, des entreprises locales, de ce qu'elles produisent et de l'origine de leurs intrants, ainsi que du marché. Elle étudie également le passé et le présent de l'économie d'une autorité locale et fournit des données de base permettant d'identifier et de classer par ordre de priorité les problèmes majeurs, afin qu'ils soient pris en compte dans les plans de développement économique futurs.

Comment faire un état des lieux ?

L'état des lieux économique comporte trois tâches majeures que sont :

- Tâche 1 : Collecter et passer en revue les recherches et les analyses déjà effectuées.
- Tâche 2 : Créer le profil économique d'une autorité locale.
- Tâche 3 : Mener des évaluations et des analyses :
 - Enquête auprès des entreprises et de l'attitude des riverains (analyse des questions fondamentales, y compris les problèmes perçus et les opportunités),
 - Analyse de la concurrence et de la collaboration
 - Analyse des fuites économiques, des marchés et des chaînes d'approvisionnement
 - Analyse genre
 - Analyse-évaluation des moyens de subsistance
 - Analyse FFOM (Forces, faiblesses, opportunités et menaces).

Ces informations peuvent être collectées à différents niveaux en utilisant plusieurs méthodes. Dans l'idéal, toutes ces trois tâches doivent être réalisées entièrement, mais quelque fois, il suffit seulement de mener quelques-unes des analyses les plus importantes pour la mise en route. Les variables à envisager lors de la mise en oeuvre de l'inventaire doivent refléter les composantes d'une économie en marche, telles que le capital humain et social, le capital financier, le capital physique et le capital naturel. Le capital est un concept utile, parce qu'il peut être acquis, échangé, investi et converti en d'autres formes. Ce mode de réflexion dynamique au sujet du DEL maintient l'accent sur les changements potentiels, et c'est là que réside toute l'essence de la conception stratégique. Dans chacune de ces catégories se trouve des données de base pour la compréhension d'une économie locale en marche.

Tableau 3 : Données requises pour la compréhension d'une économie locale en marche

Capital humain et social

Capacité d'organisation et de leadership : Partenariats, réseaux (à partir de l'étape 1)

Savoir et Information : données sur les affaires, les marchés et l'économie, la concurrence, la qualité de vie, la démographie, les ménages et familles

Capacité, compétences et innovation : institutions, expériences, main-d'œuvre (données et statistiques, genre)

Capital financier

Finances : services, accès (crédit)

Capital naturel

Ressources : ressources primaires, processus de ressources,
Systèmes vivants : qualité de la vie, esthétique
Services pour l'écosystème : appui économique

Capital physique

Technologie, machines, outils, unités de production : évaluation technologique des entreprises, des usines et des sociétés
Milieu bâti et infrastructures : géographie, bâtiments et infrastructures (routes, égouts et réseau d'adduction d'eau, services d'utilité publique).

Module 2 : Où allons-nous?

Etape 4 : Définition d'une vision

Quels sont les éléments d'une vision?

La vision en matière d'économie commence par répondre à la question : « Où allons-nous ? » Il s'agit d'une photographie de l'avenir souhaité. Elle clarifie les valeurs et principes de base cruciaux au devenir souhaité de l'autorité locale. La vision s'inspire de la situation du moment et s'oriente vers l'avenir pour faire de celle-ci la situation souhaitée. Les objectifs et les actions dépendent donc de cette vision, ce qui permet de la lier étroitement à la prise de décision dans la pratique.

Pourquoi définir une vision ?

Les visions constituent un moyen important d'exploiter le pouvoir de l'esprit. Le rêve d'un avenir idéal associé à une réflexion sur la réalité du moment crée de la tension. En tant qu'être humains, nous réagissons à cette tension par un désir impulsif de réduire le fossé (entre la réalité du moment et l'avenir). Un énoncé de vision clairement défini fournit un point de repère permettant de réduire continuellement ce fossé et de faire avancer le processus dans la direction souhaitée. En tant qu'expression générale des valeurs, la définition d'une vision offre à l'autorité locale l'opportunité de réfléchir amplement sur l'avenir. La définition d'une vision fournit également l'opportunité de dialogue, d'apprentissage, d'établissement de relations et de sensibilisation. Enfin, les idées contenues dans le processus de vision soutiennent la réalisation des objectifs de développement (traité à l'étape 5).

Comment définir une vision pour le développement économique local ?

On peut définir une vision pour le DEL par différents moyens et les cinq tâches suivantes décrivent une méthode allant dans ce sens :

- Tâche 1 :** Passer en revue l'analyse FFOM et les autres travaux déjà réalisés.
- Tâche 2 :** Lors d'un atelier avec les groupes de discussion ou à travers des enquêtes (une grande chance d'assurer la participation du public), poser les questions suivantes :
 - Quel avenir souhaitez-vous pour les autorités locales ?
 - Quels sont les aspects économiques les plus importants de l'avenir souhaité (par exemple, emplois, revenus, réduction de la pauvreté, ...) ?

- ❑ Quelle est la différence entre votre vision de l'avenir et ce que vous voyez aujourd'hui ?

Tâche 3 : Collecter et rassembler des idées similaires.

Tâche 4 : Assurer l'accord sur les thèmes et demander à un membre du groupe (un « orfèvre des mots ») de rédiger un ou deux énoncés de vision destinés à l'approbation lors des ateliers/rencontres ultérieurs.

Se servir de ce processus comme point de départ de l'analyse des questions et de la définition des objectifs.

Même si une vision s'avère un moyen efficace d'entamer un processus (par exemple, pour faire connaissance), n'usez pas trop de l'énergie et du temps des participants ou de votre budget au niveau de cette étape, car il est facile de s'écarter des objectifs à ce niveau et de ne pas disposer d'assez de ressources ou d'enthousiasme de la part des participants pour les phases de prise de décision plus concrètes traitées dans les étapes 5 à 8. Dans certaines situations, il peut s'avérer utile de réfléchir sur les objectifs et les actions avant ou pendant le processus de vision. Cette démarche permet d'établir solidement, dès le départ, la vision que l'autorité locale a de l'avenir.

Etape 5 : Définition des objectifs

Qu'entend-t-on par objectifs ?

Les quatre points suivants traitent des objectifs :

- ❑ Les objectifs répondent à la question « Qu'est-ce qui compte ? » et posent la question « Qu'est-ce qui est important en matière de développement économique local ? »
- ❑ Les objectifs constituent la base de l'élaboration et de la conception des options stratégiques. Ils servent de listes de contrôle ou de critères de conception pour aborder la question des valeurs de l'autorité locale.
- ❑ Les objectifs éclairent les directions de référence pouvant être comparées et panachées (un peu plus de telle option pour un peu moins de telle autre).
- ❑ Les objectifs fournissent des critères de décision pour l'évaluation des options stratégiques.

Un objectif se crée par la transformation des problèmes et des préoccupations en une déclaration succincte qui décrit une direction de référence (plus/moins) et inclut un nom. En voici deux exemples : « Accroître les opportunités d'emplois » ou « Réduire la pauvreté ». L'identification d'un éventail complet d'objectifs permet d'éviter la prise de décisions mal équilibrées ou médiocres.

Pourquoi les objectifs sont-ils importants ?

Les objectifs constituent le cadre de la stratégie de DEL. Ils permettent de définir les priorités du développement économique et constituent la base de la détermination, à terme, des actions à entreprendre. Les objectifs guident la conception des choix de stratégies, permettent d'évaluer ces choix et fondent le panachage des options ainsi que l'établissement d'un véritable consensus, ce qui constitue l'essence même de la prise de décision. En effet, les actions sont entreprises pour atteindre des objectifs. Par conséquent, il est judicieux de fixer clairement vos objectifs.

Tableau 4 : Exemples d'objectifs stratégiques pour le développement économique local

- Promouvoir la réduction de la pauvreté
- Maximiser le capital naturel
- Promouvoir l'emploi décent
- Appuyer l'expansion des entreprises locales existantes
- Promouvoir la stabilité de l'économie (cruciale pour les petites et moyennes entreprises)
- Promouvoir l'attraction des entreprises/des investissements

Comment fixer les objectifs ?

Le choix des objectifs peut prendre plus de temps que prévu. Cependant, on doit passer plus de temps sur cette phase, pour s'assurer que les objectifs sont complets, précis et contrôlables. Des objectifs bien structurés tracent non seulement la voie vers la prise de décision, mais fournissent également un cadre de suivi et d'évaluation de la façon dont les actions bien choisies permettent de réaliser la vision que l'autorité locale a de l'avenir (décrit à l'étape 9). Les six tâches suivantes définissent la façon de fixer les objectifs :

- Tâche 1 :** Identifier les questions clés (préoccupations, questions, défis, opportunités).
- Tâche 2 :** Evaluer les problèmes (distinguer causes, effets et résultats)
- Tâche 3 :** Enoncer de nouveau les questions sous forme d'objectifs à atteindre
- Tâche 4 :** Organiser les objectifs : dissocier moyens et fins, actions et objectifs.
- Tâche 5 :** Concevoir des indicateurs de performance SMART (Spécifiques, Mesurables, Appropriés, Réalistes définis dans le Temps).
- Tâche 6 :** Classer les objectifs par ordre de priorité.

Module 3 : Comment y accéder ?

Étape 6 : Identifier et évaluer les options stratégiques

Comment concevoir les options stratégiques ?

Les options stratégiques constituent le moteur de la planification stratégique du DEL. Une option stratégique est une action ou un groupe d'actions qui, une fois mises en application, peuvent aider à la réalisation de la vision et des objectifs de DEL de l'autorité locale. Toutes les étapes précédentes de ce processus ont été conçues pour permettre au comité de planification du DEL de prendre de bonnes options stratégiques. Cette étape est peut-être le point le plus concret du processus de planification : c'est à ce stade que théoriciens et praticiens se rencontrent, que les actions spécifiques sont envisagées et que celles les plus prometteuses sont choisies. Le tableau 5 ci-dessous présente une liste de 31 mesures courantes de DEL pouvant être prises à titre exclusif, introduites progressivement dans le temps ou combinées dans le cadre d'une option stratégique.

Comment identifier les options stratégiques ?

- Tâche 1:** Définir des actions pour la poursuite des objectifs prioritaires (voir l'étape 5).
- Tâche 2:** Peaufiner et organiser les actions.
- Tâche 3:** Fusionner les éléments en options stratégiques, les évaluer par rapport aux objectifs de DEL et les améliorer. Les stratégies promeuvent-elles les objectifs de l'autorité locale ?
Nécessitent-elles un panachage et une recherche de consensus ?
- Tâche 4:** Négocier et concevoir de nouveau les stratégies ; convenir d'une stratégie.

Tableau 5 : Idées d'actions pour le Développement économique local

NB : Ces actions sont traitées en détail dans le volume 4 : Le Guide d'Action

Gouvernement Local

Action 1.	Politique et Réglementation	Dans une certaine mesure, les autorités locales devraient être impliquées dans la planification du développement économique local. Les mécanismes de politique et de réglementation peuvent influencer l'activité commerciale locale à travers les infrastructures, la fiscalité et la législation foncière, la réglementation en matière de constructions et d'autres activités. La création d'environnements propices aux affaires et aux entrepreneurs est tributaire de politiques et de législations claires et stables.
-----------	-----------------------------	---

Actions Initiales

Action 2.	Groupe d'acteurs pour la mise en œuvre	Une fois le plan approuvé, il est nécessaire d'avoir un mécanisme organisationnel pour son exécution. Il faut soit charger une structure existante, ayant en son sein une personne bien identifiée, de mener le processus, soit former une organisation de mise en
Action 3.	Projets de démonstration	Quasiment chaque initiative nécessitera de informations supplémentaires (analyse de faisabilité). Le processus DEL aurait pu également identifier un manque d'informations clés, là où du temps et de l'argent seront inévitablement consacrés à des recherches supplémentaires (ex : marchés et opportunités, chaîne d'approvisionnement, opportunités de faire de la valeur ajoutée, substitutions d'importations, opérations de sauvetage, reconversion, expérimentation de concept / analyse de faisabilité)..
Action 4.	Recherche et Analyse	Constater de visu ce qu'il est possible de réaliser permet de faire le lien entre les concepts et les idées d'une part et la réalité de l'autre. Faire visiter à des dirigeants de la stratégie de DEL d'autres communautés ou autorités locales où des actions de DEL ont été menées pour qu'ils voient eux-mêmes comment celles-ci travaillent, constitue un puissant catalyseur pour l'initiation d'activités..
Action 5.	Voyages d'Etudes	Constater de visu ce qu'il est possible de réaliser permet de faire le lien entre les concepts et les idées d'une part et la réalité de l'autre. Faire visiter à des dirigeants de la stratégie de DEL d'autres communautés ou autorités locales où des actions de DEL ont été menées pour qu'ils voient eux-mêmes comment celles-ci travaillent, constitue un puissant catalyseur pour l'initiation d'activités..

Action 6.	Approvisionnement local et campagnes « Consommer local »	L'approvisionnement local constitue simplement un engagement de la part des autorités locales d'acheter et de louer des produits locaux. Les campagnes « Consommer Local » sont similaires, à part le fait qu'elles ciblent des consommateurs et des entreprises, en les encourageant à acheter des produits locaux (ex : les agriculteurs locaux vendent leurs produits aux restaurants locaux..
Action 7.	Réaménagement simple des zones d'activités économiques locales	Quelquefois, de simples actions telles que le nettoyage d'un espace, le reboisement, l'ajout d'espaces verts ou de quelques banderoles, peuvent susciter un sentiment de fierté, appuyer les entreprises locales, favoriser la création l'aménagement des espaces intercalaires et le recyclage des ressources.
Action 8.	Publications sur le DEL	Les publications sur le DEL peuvent être produites rapidement et facilement ; le personnel y consacre peu de temps, avec le recours à l'information collectée au cours du processus de DEL. Des publications simples constituent un moyen utile d'impliquer les entreprises existantes dans le processus de DEL. Parmi ces exemples, il y a La Brochure des Collectivités Locales, La Lettre sur le Profil, La Localité ou Le Profil Economique, et Le Répertoire des Entreprises.
Actions Avancées		
Marketing et gestion du savoir		
Action 9	Action 9. Gestion du savoir	D'une bonne gestion du savoir dépend une immense quantité d'informations allant des meilleures pratiques aux enseignements tirés, en passant par l'adéquation des entreprises. La collecte, l'accès et l'organisation des informations et des données de manière à les rendre utilisables sont d'une grande importance. La création de portails d'informations (en ligne) constitue un moyen de gérer et de mettre à profit les connaissances.
Action 10.	Marketing et Promotions	Le marketing est un processus et un produit utilisant les informations pour identifier la clientèle, positionner une collectivité locale, la promouvoir et/ou vendre ses produits. La promotion est une composante du marketing. Les stratégies marketing associent d'autres actions (publications, mise à niveau et gestion du savoir) de façon stratégique pour des objectifs spécifiques de marché..
Appui aux entrepreneurs et aux petites entreprises		
Action 11.	Pépinières d'entreprises	Une pépinière d'entreprises est une infrastructure ou un ensemble d'infrastructures où des bureaux sont aménagés et loués à des entreprises nouvellement créées à des taux inférieurs à ceux du marché, pour les aider à minimiser leurs coûts généraux..

Action 12.	Centre de formation professionnelle	Un centre de formation professionnelle est une infrastructure qui travaille en partenariat avec les entreprises et l'autorité locale en vue d'offrir un accès à l'enseignement et à la formation dans divers domaines, de réaliser des programmes pour aider à la création d'opportunités d'emplois et de mettre à la disposition de l'autorité locale un réseau de bourses de l'emploi.
Action 13.	Développement de micro- et petites entreprises	La planification du développement de micro et petites entreprises au niveau de l'autorité locale vise à créer des relations et un système de réseaux de développement entre les différents acteurs et les secteurs économiques locaux. Elle inclut notamment l'appui aux entreprises, la formation et le micro-crédit
Action 14.	Centres de promotion des petites entreprises	Les centres de promotion des petites entreprises (CPPE) sont des lieux conçus pour offrir un large éventail d'appuis aux futurs entrepreneurs et à ceux en activité, afin de les aider à renforcer leurs capacités pour une gestion efficace et rentable des petites entreprises. A l'instar des micro et petites entreprises, ces centres cherchent à créer des liens et des réseaux et incluent souvent des liens vers les structures d'appui aux entreprises, la formation et le financement.

Revitalisation physique, infrastructure et aménagement du territoire

Action 15.	Investissement dans les infrastructures physiques	Les investissements dans les projets d'infrastructures physiques ou « matérielles » visent à améliorer l'environnement du patrimoine bâti. Ces projets sont souvent réalisés dans le but d'accroître l'efficacité économique (transports) et/ou la qualité de la vie (eau, réseau d'égouts, électricité), ce qui rend l'autorité locale plus vivable et plus attrayante pour le maintien et l'extension des entreprises, ainsi que l'installation de nouvelles entreprises. L'administration ou les partenariats peuvent mettre en œuvre ce programme de réhabilitation des infrastructures physiques.
Action 16.	Grappes d'entreprises	Les grappes d'entreprises désignent des sociétés ou des entrepreneurs (y compris les agriculteurs) engagés dans des activités économiques similaires situées dans la même zone et travaillant ensemble pour développer les opportunités dans le domaine des affaires afin de créer de la valeur ajoutée. D'autres concepts similaires sont les pôles de croissance et les corridors urbains d'investissement.
Action 17.	Parcs industriels, scientifiques, commerciaux et économiques	L'idée derrière ces parcs est de réserver un espace important (un parc) où des activités spécifiques ont lieu. Le développement des parcs éco-industriels (ou grappes économiques) constituent fondamentalement le même concept que le précédent, sauf que ces derniers essaient volontairement d'attirer des entreprises qui peuvent coopérer dans le but d'améliorer leurs performances environnementales et économiques à travers une utilisation plus efficace des matières premières, réduisant du coup la production de déchets tout en préservant les ressources énergétiques et hydrauliques et en diminuant les charges liées au transport.

Action 18.	Mise à niveau du centre-ville et des zones d'activités économique	Similaire à l'action 17, mais nécessite une concentration plus intense des ressources. Les partenariats sont au cœur de la revalorisation du centre-ville et peuvent inclure des actions de mise à niveau (rénovation des bâtiments, banderoles et drapeaux, espaces verts, nettoyage quotidien des rues). Elle cible également les investissements, le marketing, les événements, etc.
Action 19.	Liaison des autorisations d'aménagement	On parle d'aménagement d'ensemble lorsque le concept de l'aménagement de l'espace (rapprocher les populations des emplois pour réduire la durée et les coûts du transport) est élargi au lien établi entre la croissance profitable et le développement orienté vers la redistribution ; en autorisant les sociétés immobilières à construire dans des zones rentables, l'autorité locale exige d'elles des investissements supplémentaires dans les quartiers pauvres
Développement organisationnel du DEL		
Action 20.	Création d'organisations de DEL	Les organisations de développement économique local se consacrent à la mise en œuvre et la planification continue des actions du DEL. Parmi celles-ci, on note les Associations de promotion des entreprises, les Sociétés de développement des autorités locales, le Ministère du DEL et de l'Administration Municipale, la Chambre de Commerce et plusieurs autres organisations.
Action 21	Coopératives	Une coopérative est une entreprise soumise à un contrôle démocratique et appartenant à ses membres et visant à satisfaire des besoins d'ordre financier, économique, social ou culturel..
Action 22.	Partenariats	Les partenariats entre les secteurs public ou privé et l'autorité locale représentent une approche efficace et efficiente à la mise en œuvre des stratégies de DEL dans les autorités locales; ils sont essentiels dans plusieurs actions de DEL.
Action 23.	Mécanismes de coopération institutionnelle	Pour les autorités locales, la coopération dans un monde concurrentiel est la clef du succès. Il existe des mécanismes aussi bien formels qu'informels visant à promouvoir une plus grande coopération.
Finances		
	(Voir aussi Coopératives financières Action 21)	Organismes de crédit et coopératives financières locales
Action 24.	Micro-crédit	Le micro-crédit se définit comme l'octroi de petits prêts aux entrepreneurs ne disposant pas de moyens financiers suffisants pour accéder aux crédits bancaires.

Action 25.	Système de monnaie locale ou de monnaie régionale	Les Systèmes monétaires locaux ou de monnaie régionale désignent une sorte de système parallèle de devises à partir duquel une localité organise et administre un système d'échange local de produits et de services, en utilisant une devise qui n'induit pas d'intérêts, et dont la circulation est limitée à une zone géographique donnée ou à un groupe social. Cette devise fonctionne en même temps que la devise nationale conventionnelle du pays
------------	---	---

Investissements

Action 26.	Investissements étrangers directs	Ce concept désigne les efforts consentis pour attirer les investissements directs étrangers provenant de l'extérieur de l'autorité locale. Une fois qu'une stratégie DEL est mise en place, l'objectif est d'attirer des investissements qui reflètent les valeurs de l'autorité locale
Action 27.	Investissement intérieur	Les investissements financiers locaux sont un moyen de garder les finances locales au sein de l'économie locale. Souvent, l'argent est gardé dans les banques qui investissent à l'extérieur de la localité, ou bien les investisseurs recherchent des opportunités en dehors de la zone. Les mutuelles de crédit locales, les crédits communautaires / les cartes de débit et autres stratégies d'investissement peuvent être développées de sorte que l'argent gagné dans la localité puisse y être réinvesti.

Actions de grande envergure

Action 28.	Développement touristique durable	L'économie informelle est composée d'activités économiques non enregistrées et non soumises à des règles formelles de contrat, de licence, de travail et de fiscalité. Les économies informelles souvent contribuent directement à la réduction de la pauvreté, en offrant des moyens d'existence à de larges couches de la population. A travers l'appui à l'économie informelle, on peut résoudre d'autres questions de développement social telles que l'équité de genre, la préservation des valeurs culturelles, le travail des enfants ainsi que la santé publique et la sécurité
Action 29.	Grappes d'entreprises	Le tourisme durable est souvent pratiqué parce qu'il dépend en grande partie des capitaux financiers ou des grandes infrastructures ; par conséquent, il constitue un secteur de base pouvant produire des résultats assez rapides, ce qui est important surtout pour les zones pauvres. Il est aussi perçu comme une option qui génère à coup sûr des bénéfices, pour subvenir aux besoins économiques d'une communauté et pour protéger l'environnement culturel et naturel. Cependant, il n'est pas toujours aisé d'obtenir l'équilibre dans ce domaine.
Action 30.	Relations ville/campagne	L'établissement de relations de meilleure qualité entre la campagne et la ville est une composante essentielle des efforts visant à assurer la durabilité des zones rurales et des zones urbaines. La création d'un lien entre les ressources peut faciliter, à travers des réseaux plus coopératifs, l'accès direct que souhaitent les ruraux à des consommateurs de leurs produits et mettre à la disposition des citoyens les produits bon marché et de meilleure qualité dont ils ont besoin
Action 31.	Investissement dans le capital naturel	Les systèmes vivants nous fournissent des ressources (arbres, eau, sol, air, pétrole) et des services (esthétique, lutte contre les inondations, purification de l'eau et de l'air, lutte contre les animaux et insectes nuisibles, ainsi que les maladies, conservation et gestion du cycle de l'eau douce). Investir dans les ressources (reboisement, protection/création de récifs) et les services (création d'écosystèmes urbains pour l'esthétique, lutte contre les animaux et insectes nuisibles ainsi que les maladies, conservation des marécages pour le traitement des déchets, rétention des eaux pluviales, conservation des lignes de partage des eaux pour le contrôle des inondations, eau potable)

Etape 7 : Planification des actions et documentation des stratégies

Qu'entend-on par planification des actions ?

Une fois qu'un ensemble d'actions, connu sous le vocable d'« option stratégique », est conçu et approuvé par le comité de planification du DEL, il doit être opérationnalisé. Obtenir l'accord sur une large stratégie est une chose, la détailler, pérenniser l'engagement des acteurs et mobiliser les ressources nécessaires en est une autre. La planification des actions est simplement une manière d'établir clairement les démarches à entreprendre, le moment prévu pour ce faire, et les personnes devant effectuer ce travail. Les plans d'action doivent être "faisables" en tenant compte des contraintes de temps, du budget, de la capacité administrative et des ressources politiques. Une bonne planification des actions offre une chance de vérifier et de révéifier l'option stratégique pour s'assurer que la stratégie est pratique et applicable. La détermination des tâches permet une budgétisation claire et une évaluation réaliste du travail en perspective.

Comment élaborer des plans d'actions ?

Un plan d'action contient une description des tâches et des activités spécifiques nécessaires à la mise en œuvre de l'option stratégique. Les principales tâches requises durant l'élaboration du plan d'action sont les suivantes :

- Tâche 1:** Avoir une bonne compréhension des tâches et des actions à entreprendre dans l'option stratégique (étape 6).
- Tâche 2.** Déterminer les personnes à impliquer et leurs rôles et responsabilités.
- Tâche 3.** Déterminer les délais, les ressources et les conditions de financement préalables.
- Tâche 4.** Identifier les risques, les lacunes et les faiblesses du plan d'action et les voix et moyens pour les pallier (par exemple, les actions ou les tâches pour lesquelles aucun leader, aucun financement ni aucune autre ressource clé n'ont été identifiés, ainsi que les limites de capacités).
- Tâche 5.** Réitérer l'engagement de chaque partenaire.
- Tâche 6.** S'accorder sur un mécanisme de coordination.
- Tâche 7.** S'accorder sur un mécanisme de suivi (étape 9).

Documentation de la stratégie : Préparation du plan stratégique

Le meilleur document de planification stratégique du DEL est celui qui est bref et facile à utiliser. Le document de planification stratégique du DEL est particulier dans son contenu, mais contient probablement la même information récapitulative, c'est à dire de l'information dérivée des Dix étapes qui mènent vers l'excellence dans la planification. Un document stratégique de DEL type contient les chapitres suivants :

Chapitre 1 : Introduction	Informations générales et organisation du document
Chapitre 2 : Où sommes-nous?	Il présente une vue d'ensemble sur les acteurs et la situation. Il s'agit, d'une part, de l'analyse des forces, des faiblesses et des opportunités de l'économie locale, ainsi que des menaces qui pèsent sur elle et, d'autre part, la disponibilité des partenaires et des ressources pour le développement économique.
Chapitre 3 : Où allons-nous ?	Cette partie contient la vision finale et les objectifs ultimes fixant les axes stratégiques du plan d'action, qui y est également inclus.
Chapitre 4 : Comment y accéder ?	C'est là que résident la stratégie et le plan d'action. Cette partie représente les programmes et projets prioritaires à exécuter. C'est à ce niveau que la coordination des sources de financement et des partenariats/organisations pour le DEL sont mis en exergue.
Chapitre 5 : Comment savoir que nous sommes arrivés ?	Enfin, le document de planification stratégique du DEL devrait décrire le processus d'évaluation et de mise à jour périodique.

Etape 8 : Mise en oeuvre du plan

Assurer la continuité

A cette étape du processus, un document écrit sur la Stratégie de développement économique local doit avoir été déjà rédigé. Ce document doit faire l'ébauche de l'utilisation des ressources et établir un programme d'action clair. Mais Attention ! C'est à ce stade que les stratégies de DEL se détournent souvent de leur objectif. L'élaboration du plan ne constitue pas la fin du processus ; ce dernier nécessite une bonne gestion de sa mise en œuvre.

Institutionnalisation et développement organisationnel

Il faut du temps pour que les nouvelles manières de penser le DEL soient comprises, acceptées et appliquées couramment. Les recherches indiquent que l'application d'une stratégie de DEL nécessite du temps avant de produire un plein impact, particulièrement si des adaptations et des ajustements institutionnels sont nécessaires. La création d'organisations et l'adaptation d'autres déjà en place constituent deux manières possibles d'institutionnaliser et de pérenniser les efforts en matière de DEL. Par exemple, le développement économique local pourrait être institutionnalisé en donnant à un membre d'une entité

des responsabilités pour ce développement, ou en créant un nouveau poste dans un service existant. Une autre manière de promouvoir l'institutionnalisation est de mettre en place une Agence de développement économique local (ADEL), composée d'institutions publiques et privées, de représentants des milieux politiques et économiques, ainsi que de la société civile (voir lien 6 vers les documents de formation). Les ADEL ont démontré leur efficacité, particulièrement dans les environnements institutionnellement pauvres. Dans les environnements institutionnellement riches, une sorte de forum « officialisé » de DEL pourrait être plus approprié car assurant la continuité dans les concertations, le dialogue, la planification stratégique, ainsi que le suivi-évaluation.

Comment assurer l'institutionnalisation ?

Les tâches suivantes sont utiles pour procéder à l'institutionnalisation :

- Tâche 1 :** Renforcer les structures institutionnelles existantes pour améliorer leur efficacité dans la planification, la gestion et la coordination entre différents secteurs ; seulement en cas de besoin, créer de nouvelles institutions pour répondre à des exigences spécifiques à la fois techniques et de gestion non satisfaites par les institutions existantes.
- Tâche 2 :** Changer ou réajuster les mandats des institutions existantes pour intégrer de nouvelles fonctions et de nouveaux rôles
- Tâche 3 :** Identifier et charger les institutions solidement établies de prendre les commandes et de fournir un siège pour les activités ou étapes du DEL.
- Tâche 4 :** Etablir un lien avec les instruments de politique tels que l'établissement du budget annuel, l'attribution de ressources humaines, les programmes de travaux sectoriels, etc.
- Tâche 5 :** Développer les compétences nécessaires pour soutenir et appliquer couramment le processus de DEL (collecte de l'information, négociation, animation, conception stratégique, élaboration de plan d'action, suivi et évaluation).
- Tâche 6 :** Modifier les cadres juridiques et administratifs pour créer un cadre propice aux procédures pour le fonctionnement efficace et sans heurt des institutions.
- Tâche 7 :** Fournir les fonds d'appui aux dépenses et équipements destinés au renforcement des capacités et à la pérennisation du cadre d'activité, principalement par des dispositions ou dotations budgétaires publiques.
- Tâche 8 :** Maintenir l'appui à l'acquisition du savoir et au processus d'apprentissage, par exemple, à travers la documentation et l'évaluation des leçons tirées des expériences et établir la collaboration avec les institutions de recherche et de conseil au niveau local.

Module 4 : Sommes-nous arrivés ?

Étape 9 : Assurer le suivi et l'évaluer

Qu'est-ce que le suivi - évaluation ?	
Suivi	Evaluation
Assurer le suivi signifie « observer » ou « vérifier la performance ». Le suivi est un processus continu de collecte d'informations utilisant des mesures de performance (indicateurs) pour jauger un autre processus ou projet. Le suivi implique l'acceptation de la stratégie de mesure du progrès et des performances, et identifie les réussites ou les échecs le plus tôt possible	L'évaluation utilise les informations tirées du suivi pour analyser le processus, les programmes et les projets en vue de déterminer l'existence ou non d'opportunités de changement de la stratégie, de programmes et de projets. A l'instar du suivi, l'évaluation doit promouvoir l'apprentissage. Dans l'étape de mise en œuvre d'une stratégie de DEL, on utilise l'évaluation pour savoir si les actions permettent d'atteindre ou non les objectifs stratégiques de façon efficace et efficiente.

Comprendre le suivi et l'évaluation

Le suivi et l'évaluation (S et E) doivent être envisagés durant chaque étape du processus et non comme « additif » spécifique apporté seulement à la fin du processus. Pour chaque étape du processus de DEL, les objectifs et les résultats offrent des opportunités au S et E. Ces opportunités peuvent également être réalisées en tant qu'actions participatives avec l'appui d'une expertise. Le S et E n'est pas effectué pour déceler des manquements et pour critiquer ; cela pourrait produire des effets néfastes sur le projet. C'est plutôt un vecteur d'obligation de rendre compte, mais également un outil de gestion pour améliorer le processus, les programmes et les projets. Le S & E doit être appliqué pour promouvoir le renforcement des connaissances et des capacités à travers toutes les étapes du DEL, renforcer les capacités des acteurs à mieux faire leur travail et aider à favoriser la création de partenariats d'exécution au fur et à mesure que les partenaires travaillent ensemble au cours du processus. Appliqué de façon régulière, le S et E est un outil de gestion proactif qui fournit des informations opportunes, fiables et valides pour ajuster et modifier le DEL (voir l'étape 10). Le processus de S et E doit être axé sur la collaboration avec l'ensemble des acteurs impliqués en vue de favoriser l'apprentissage et de meilleurs résultats.

Pourquoi assurer le suivi et l'évaluation ?

En suivant les performances, le suivi permet de s'assurer que les ressources limitées prévues du développement économique fassent l'objet de la « meilleure utilisation » et que les impacts négatifs ou non souhaités soient identifiés et minimisés. En outre, un suivi-évaluation efficace permet de tirer la sonnette d'alarme quand les circonstances internes et externes de l'environnement économique changent, quand on a pas su profiter d'opportunités essentielles ou quand l'exécution

d'un projet perd son efficacité. L'ajustement des plans d'action, la modification des priorités ou la redéfinition des objectifs stratégiques permettent de pérenniser l'utilité du plan de développement économique. Le suivi-évaluation continu devrait aboutir à l'évolution et la réactualisation progressive du plan stratégique, rapprochant de plus en plus l'autorité locale de son avenir tel que défini dans la vision.

Comment assurer le suivi-évaluation de l'exécution des projets

- Tâche 1 :** Préparer le plan et le cadre du suivi ou de l'évaluation : s'appuyer sur les objectifs du projet et les mesures de performance (étape 5)
Déterminer les éléments devant faire l'objet d'un suivi, les informations requises et la façon de les collecter.
- Tâche 2 :** Déterminer les personnes qui peuvent être impliquées dans le suivi-évaluation.
- Tâche 3 :** Déterminer le quand, le où et le comment du suivi-évaluation.
- Tâche 4 :** Déterminer le protocole de documentation et d'élaboration de rapports.

Étape 10 : Ajuster et modifier

Le processus de suivi-évaluation est conçu pour suivre les performances et pour voir à quel moment et à quel niveau des ajustements doivent être apportés à l'exécution du plan à l'étape de projet et à quel niveau des modifications plus cruciales doivent être apportées à la vision ou aux objectifs du plan.

Les ajustements et les modifications doivent être effectués tout au long du processus de planification stratégique, à chaque fois que de nouvelles informations sont obtenues ou que de nouvelles priorités d'orientation ou d'action sont identifiées. En outre, naturellement, la stratégie doit être complètement revisitée de façon régulière (tous les 5 à 10 ans). A ce stade, il s'agira de retourner à l'étape une.

Sites Web

UN-HABITAT www.unhabitat.org	IADB (Inter American Development Bank), sustainable development department www.iadb.org/sds/index.htm
EcoPlan International, Inc. www.ecoplanintl.com	
World Bank www.worldbank.org	ICLEI (International Council for Local Environmental Initiatives) www.iclei.org
International Labour Organisation (ILO) www.ilo.org	IEDC (International Economic Development Council) www.iedconline.org/
Canadian Urban Institute: www.canurb.com	INED (International Network for Economic Developers) www.ined.org
CIDA (Canadian International Development Agency) www.acdi-cida.gc.ca/index.htm	IULA (International Union of Local Authorities; Local Government Associations & Association Capacity Building) www.iula-acb.org/iula-acb/
CFED (Corporation for Enterprise Development) www.cfed.org	NCCEd (National Congress for Community Economic Development) http://www.iula-acb.org/iula-acb/
CUED (Council for Urban Economic Development) www.cued.org/	OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development, Local Economic and Employment Development) http://www.oecd.org/home/
Department of Local Government, South Africa www.local.gov.za/DCD/dcdindex.html	KPEL (Partnership on Local Economic Development) http://www.parul-led.or.id/introduction
DFID (Department for International Development) http://www.dfid.gov.uk/	UNIDO (United Nations Industrial Development Organisation) www.unido.org/
EDAC (The Economic Developers Association of Canada) http://www.dfid.gov.uk/	USAID (United States Agency for International Development) www.usaid.gov
EPA (Environmental Protection Agency), economics topic page http://www.epa.gov/ebtpages/economics.html	
ESRC: Cities Programme http://cwis.livjm.ac.uk/cities/fs_overview.htm	
EURADA (European Association of Development Agencies) http://www.eurada.org/	
HUD (Housing and Urban Development), Office of Economic Development, Community Planning and Development www.hud.gov/offices/cpd/	

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

Le présent Guide de consultation rapide constitue une vue panoramique de la Série Promouvoir le Développement Economique Local par la Planification Stratégique. Cette Série comprend le Volume 1 ou Guide de consultation rapide, le Volume 2 ou Manuel, le Volume 3 ou Boîte à Outils et le Volume 4 ou Guide d'Action. Le Guide de consultation rapide contient des informations et des documents résumés destinés aux cadres à l'emploi du temps chargé ou ceux qui ne sont pas impliqués de près dans la planification du développement économique. Il constitue également un outil de chevet permettant aux animateurs d'approcher et de communiquer avec des maires et des chefs d'entreprise très occupés, dont le soutien au processus de planification stratégique s'avère crucial. La Série DEL constitue une ressource pour les administrations locales, les entreprises et les organisations de la société civile prêts à initier et à mettre en oeuvre des interventions dans le domaine du DEL, à travers des processus de planification stratégiques que les populations locales se sont appropriés et qui se déroulent sous leur impulsion.

ISBN 92-1-131721-5

HS 738//05F

Promouvoir le développement économique local par la planification
stratégique

Volume 1 : Guide de consultation rapide

92-1-131726-6 (Serie)

**Programme des Nations Unies pour
les Etablissements Humains (UN-HABITAT)**

P.O. Box 30030 GPO 00100

Nairobi, Kenya

Fax: (254-20) 7623092 (TCBB Office)

E-mail: tcbb@unhabitat.org

Web site: www.unhabitat.org

EcoPlan International Inc.

131 Water Street, #208

Vancouver, BC Canada V6B 4M3

Fax: 604-228-1892

Email: epi@ecoplanintl.com

Web site: www.ecoplanintl.com