

*Série Cadre stratégique favorable à l'emploi dans les petites entreprises*

# **Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial**

**Analyse et synthèse bibliographique en écho au séminaire de Tanger  
(25-27 novembre 1999)**

Pierre-Noël Denieuil

Programme focal de promotion de l'emploi  
par le développement des petites entreprises  
Département de la création d'emplois  
et de l'entreprise

Bureau international du Travail · Genève

Copyright © Organisation internationale du Travail 2005  
Première édition 2005

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée au Bureau des publications (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

---

BIT

*Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial*  
Genève, Bureau international du Travail, 2005

ISBN 92-2-217024-5

ISBN 92-2-217025-3 (web pdf)

---

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications du Bureau international du Travail peuvent être obtenues dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par email: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org) ou par notre site web: [www.ilo.org/pblns](http://www.ilo.org/pblns).

---

Imprimé en Suisse

## Préface

Ce rapport est le fruit d'une réflexion réalisée dans le cadre du Programme Maghreb ou projet pilote de « Promotion de la micro et petite entreprise » dans les provinces de Settat et El Jadida au Maroc, et dans le Gouvernorat de Jendouba en Tunisie. Ce projet, sous la tutelle des gouvernements marocain et tunisien, est exécuté par le Bureau international du Travail (BIT) et financé par le gouvernement italien. Il a donné lieu à mi parcours au Séminaire de Tanger (novembre 1999) consacré au rôle des acteurs locaux et nationaux dans le développement local. Le rôle central des acteurs dans la promotion de l'emploi et des entreprises est au cœur de la nouvelle appellation du Programme Maghreb, aujourd'hui mieux identifié par « ALICE/E : Acteurs Locaux et Initiatives pour la Création d'Emploi et d'Entreprises ».

L'objectif fondamental de ce projet, qui a irrigué le présent travail, se situait dans la conscience que le développement de l'emploi est un phénomène projeté sur le long terme, à visée globale et au carrefour du social, de l'économique et du politique. Et dans la conviction que la création d'emplois par l'entrepreneuriat affecte tout à la fois le niveau des besoins et difficultés liés à la création et à la survie de l'entreprise (micro), le niveau des institutions d'accompagnement du secteur privé et du secteur public (meso), et enfin celui des politiques publiques de territorialisation (macro). Il en résulte que l'approche territoriale ou les actions locales apportent des réponses efficaces aux problèmes du travail et de l'emploi, car chaque zone ou marché local du travail se caractérise par des problèmes d'emploi et de chômage différents, ainsi que par une « configuration institutionnelle » distincte.

Une publication récente a rendu compte de la capitalisation de l'expérience de promotion de l'emploi local par la création de micro et petites entreprises au Maroc.<sup>1</sup> Les auteurs ont insisté sur les soubassements théoriques et le cadre conceptuel structurant leur démarche : celui du développement local, combinant l'approche territoriale (initiative des acteurs locaux) avec le mouvement naissant des conséquences de la mondialisation, de déconcentration et de territorialisation par les Etats, de leurs politiques publiques. Il en est ressorti une volonté de mettre à jour et de synthétiser les principaux concepts de la théorie et des pratiques du développement local.

Il s'agit là d'un précieux, bien que non-exhaustif, guide de lecture et état des lieux de travaux internationaux produits sur la question du développement local et territorial. Son objet est tout d'abord de définir ce qu'est un « territoire » comme compromis pour une nouvelle forme de contrat social, puis d'en mettre à jour les « boîtes à outils méthodologiques » (outils institutionnels du diagnostic et de la planification territoriale). Il s'agit ensuite de décrire le système stratégique de mobilisation des acteurs privés et publics (chambres consulaires, banques, entreprises, administrations, etc.) du développement local, leurs compétences et leurs formations, leurs marges de manœuvres.

Le présent document recense de même les travaux décrivant l'entreprise comme acteur de son environnement régional par le biais de réseaux de soutien et de crédits, et d'un milieu porteur. Il aborde les questions des pépinières d'entreprises, du rôle local de la grande entreprise, des districts industriels. Il synthétise enfin les réflexions portant sur le rôle de l'Etat dans la décentralisation et le développement local (gouvernement local, réajustement

---

<sup>1</sup> Maria Crisetti-Largillière et Pierre-Noël Denieuil, « Création d'entreprise et développement local, capitalisation de l'expérience de promotion de l'emploi local par la création de micro et petite entreprise au Maroc », Ed. L'Harmattan, CNRS-BIT, Paris, 2003.

structurel régional par l'Etat, des programmes de lutte contre l'exclusion aux économies solidaires spontanées, puis questions à la décentralisation). Il s'achève sur l'idée prometteuse du développement local comme alternative à la mondialisation.

Cette étude, réalisée par M. Pierre-Noël Denieul, chercheur au Laboratoire Interdisciplinaire de Sociologie Economique (LISE-CNAM-CNRS, paris) a été conduite sous la direction et la supervision de Mme Maria Crisetti-Largillière, coordinatrice du programme.

Nous remercions l'ensemble des acteurs qui a permis de mener à bien cette réflexion. Un remerciement particulier va au gouvernement italien, bailleur de fonds, qui, en soutenant ce programme au Maroc et en Tunisie, et prochainement en Algérie, a tenu à contribuer de manière active à la recherche de solutions, d'approches et de stratégies visant à contribuer à la formulation de politiques de l'emploi adaptées aux pays concernés.

Gerry Finnegan  
Directeur a.i.  
Programme SEED

## Table des matières

	<i>Page</i>
Préface .....	iii
Liste des abréviations .....	vii
<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Les trois niveaux de la transaction locale .....	1
1.2 La mutation des valeurs et des orientations socio-politiques .....	3
1.3 L'économique et le social, désormais indissociables .....	4
<b>2. Qu'est-ce que le développement local et territorial? .....</b>	<b>5</b>
2.1 Les « boîtes à outils méthodologiques » du développement territorial .....	5
2.2 Qu'est-ce qu'un territoire ? .....	8
2.3 Le développement local comme compromis pour une nouvelle forme de contrat social .....	11
<b>3. Le système des acteurs du développement local .....</b>	<b>14</b>
3.1 Le « retour » et la mobilisation des acteurs .....	14
3.2 Le système stratégique du développement local et la gestion de la complexité .....	19
<b>4. L'entreprise comme acteur de son environnement régional .....</b>	<b>22</b>
4.1 De quoi se constitue « l'environnement » ? .....	22
4.2 Les réseaux de petites entreprises, promoteurs d'emplois .....	22
4.3 Développement économique, emploi et dialogue social .....	23
4.4 Promotion de l'entrepreneuriat : la création d'entreprise, une affaire de réseaux et de milieu porteur .....	26
<b>5. La construction productive du marché et les concentrations d'entreprises comme moteurs du développement local .....</b>	<b>27</b>
5.1 Les pépinières d'entreprises et autres organismes de soutien .....	27
5.2 Le rôle à jouer de la grande entreprise dans le développement local .....	27
5.3 Configurations régionales et districts industriels .....	29
<b>6. Le rôle de l'Etat dans la décentralisation et le développement local .....</b>	<b>33</b>
6.1 Le gouvernement local sur le devant de la scène .....	33
6.2 La nécessité d'un réajustement structurel régional par l'Etat .....	35
6.3 L'Etat central, promoteur de la territorialisation, ou le développement local comme injonction .....	39
6.4 Questions à la décentralisation .....	40
<b>7. Développement local et globalisation .....</b>	<b>43</b>
7.1 Le développement local comme alternative à la mondialisation .....	43
7.2 Les dimensions européennes du développement local .....	46
<b>8. Pour conclure : lien social et développement durable .....</b>	<b>49</b>
<b>Bibliographie complémentaire .....</b>	<b>51</b>

## Figures

Les transactions du développement local .....	2
La variable emploi, au carrefour du social, du politique et de l'économique .....	4
Territoire du développement local, lieu d'interaction des multiples secteurs d'activités .....	10
Le système stratégique des acteurs d'un projet de développement local .....	21
Agir avec des acteurs de proximité .....	44
Les voies de la socialisation des acteurs du développement local .....	49

## Liste des abréviations

AFPA	Association pour la formation professionnelle des adultes
AISLF	Association internationale des sociologues de langue française
DATAR	Délégation à l'aménagement du territoire
ETD	Entreprises, territoires et développement
MPE	Micro et petites entreprises
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
ONG	Organisation non-gouvernementale
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement



# 1. Introduction

Cette étude s'inscrit dans le travail d'analyse du cadre conceptuel qui a guidé les actions du projet pilote exécuté par le BIT sur « La promotion de la micro et petite entreprise (MPE) dans les provinces de Settat et El Jadida au Maroc », la capitalisation de cette expérience et l'organisation du séminaire de Tanger.<sup>2</sup> Le contexte conceptuel de ce projet, financé par le gouvernement italien, concerne l'implication active des acteurs locaux sur leur territoire, l'idée sous-tendue étant qu'un outil ne fonctionne que s'il y a un acteur pour les porter. Il s'agit donc ici, pour mieux en mesurer l'impact, de restituer au projet concerné son arrière plan théorique, voire conceptuel, qui rejoint celui des préoccupations actuelles des décideurs internationaux, nationaux et locaux: le développement local et territorial.

Ainsi, l'ensemble des thèmes abordés dans cette synthèse n'est pas étranger aux préoccupations plus concrètes et plus quotidiennes du projet mené actuellement à Settat et El Jadida, et bientôt étendu sur d'autres régions.

Cette synthèse ne se veut pas exhaustive, son but étant plutôt de parcourir les faits et les implications essentiels du développement local et territorial, et de mieux montrer, au terme de la lecture de ce document, que les théories exposées ici correspondent à des pratiques, et que toute pratique, pour aboutir et être judicieusement réappropriée par ses acteurs, doit produire sa propre théorie.

Les travaux consultés au cours de cette approche abordent le développement local dans sa dimension humaine et donc par-delà son aspect géographique et écologique. Comme le constate Bernard Pecqueur, « *le développement local est une dynamique qui met en évidence l'efficacité des relations non exclusivement marchandes entre les hommes, pour valoriser les ressources dont ils disposent* ».<sup>3</sup>

Cette synthèse du cadre conceptuel du projet est combinée avec deux autres travaux :

- « Emploi et promotion d'entreprises : le rôle des acteurs locaux dans le développement territorial – capitalisation de l'expérience du projet dans les provinces de Settat et El Jadida »;
- les actes du séminaire : « Promotion de la micro et petite entreprise : le rôle des acteurs locaux dans le développement local », organisé par le Projet à Tanger, du 25 au 27 novembre 1999.

## 1.1 Les trois niveaux de la transaction locale

Le développement local consiste donc en une transaction de proximité<sup>4</sup> entre des hommes et leurs ressources. Cette transaction se situe à divers niveaux:

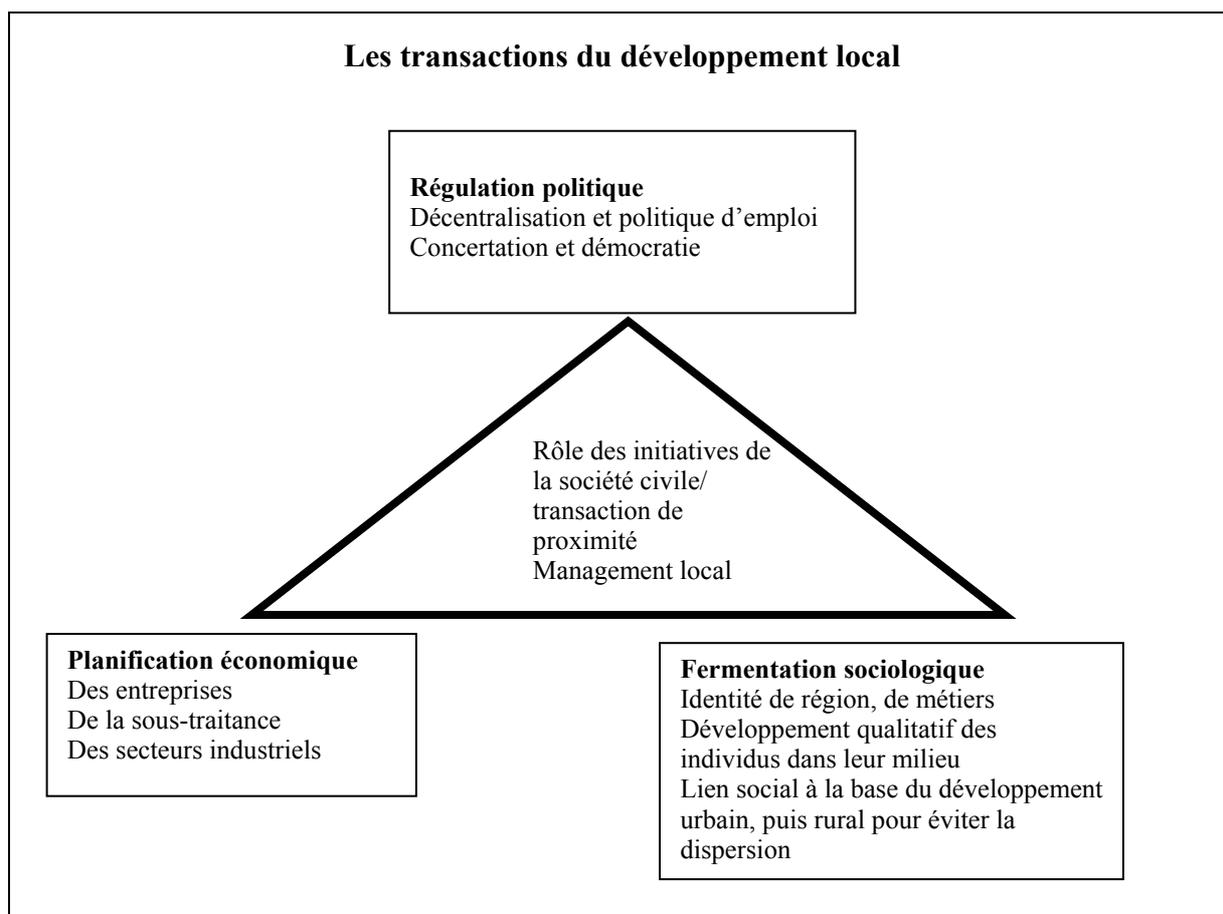
---

<sup>2</sup> « Promotion de la micro et petite entreprise: le rôle des acteurs locaux dans le développement local », Tanger, 25-27 novembre 1999.

<sup>3</sup> B. Pecqueur, « *Le développement local: mode ou modèle* », Paris, Ed. Syros Alternative, 1991.

<sup>4</sup> Maurice Blanc, « *La transaction sociale* », Ed. L'Harmattan, Paris, 1992.

- **la régulation politique**, qui envisage le développement local sous l'angle de la décentralisation et des politiques d'emploi, puis des valeurs de la concertation et de la démocratie;
- **la planification économique** et la création de ressources qui la circonscrit sur un territoire géographique qui fait lien entre des acteurs, des secteurs industriels et une économie régionale;
- **l'intervention sociologique**, qui considère le développement local comme un système d'action et de création institutionnelle, voire d'identités communautaires faisant appel à une économie solidaire sur un milieu support.



Dans la plupart des cas, la littérature se réfère à une conception humaniste et sociale du développement local qui « n'est pas une méthode ou un métier » et qui, avant d'être un résultat tangible, est essentiellement « une démarche collective, un éveil des capacités de chacun, une expression de démocratisation réelle ».<sup>5</sup> Elle comporte donc, nous le verrons, une méthodologie que la littérature a beaucoup analysée.

Nous verrons également que la notion de développement local ou territorial varie selon les pays et les configurations étatiques et régionales. On peut toutefois, de manière globale et notamment dans les sociétés européennes, distinguer une évolution depuis les quarante dernières années:

<sup>5</sup> Economie et humanisme, Dossier Développement local, développement humain, n° 350, Lyon, 1999.

- Si les années 1960-70 ont marqué une revendication d'autonomie locale et d'identité culturelle dans les régions, les années suivantes furent illustrées par les retombées de la crise économique dans les régions de mono industries. Ce processus s'amorça dans les années 1980-90 suite à la nécessité de nouvelles régulations et d'une gouvernance locale face à la faillite des institutions centrales. Le développement local a été alors « l'occasion de critiquer une conception étatique et centralisée de la gestion des affaires publiques ».<sup>6</sup>

- Actuellement, et bien que le défi de la décentralisation des pouvoirs de l'Etat soit encore d'actualité dans la majorité des pays, les études et recherches s'orientent sur le rôle que la société civile doit jouer par le biais des créations locales d'entreprises, des initiatives sociales et associatives pour faire face à l'exclusion qui hante les banlieues de la mondialisation.

## 1.2 La mutation des valeurs et des orientations socio-politiques

Cette attractivité nouvelle du développement local s'inscrit plus précisément dans une mutation des valeurs économiques, sociales et culturelles.

- D'une part, l'initiative individuelle et l'autonomie collective, ainsi que les nouveaux militantismes entrepreneuriaux, s'imposent comme force de changement à mesure que les institutions s'avèrent défaillantes. Le développement local s'oriente de plus en plus vers la constitution de véritables entreprises-réseaux faisant appel à une autre organisation institutionnelle<sup>7</sup> où l'acteur s'inscrit comme « **inter-acteur** » dans un partenariat subjectif d'appartenance à un groupe social.<sup>8</sup>

Plusieurs pays européens pratiquent, par exemple, un développement des services de proximité et une organisation communautaire (crèches parentales en France, mouvements d'auto-assistance en Allemagne, solidarité coopérative en Italie). Jean-Louis Laville montre à cet égard<sup>9</sup> qu'en dépit de leur diversité, ces expériences trouvent leur origine dans l'incapacité du marché de la redistribution à résorber, seul, des problèmes sociaux devenus structurels. Et donc, dans cette perspective, les services de proximité proposent une nouvelle modalité de conception: les services personnels et collectifs à partir d'une impulsion réciprocaire, en reconstruisant conjointement l'offre et la demande.

- D'autre part, elle témoigne du changement idéologique de stratégies des gouvernements qui recherchent la **flexibilité** et portent leurs préférences, de manière tant humaniste qu'« intéressée », sur le management local des politiques d'emplois et leur prise en charge par tous les acteurs du développement. C'est en ce sens que les promoteurs du développement local préconisent les projets entrepreneuriaux et l'incitation à l'initiative, prenant le plus souvent, délibérément et parfois sans nuances, le parti de l'entreprendre face au salariat, au risque d'aggraver une coupure entre les deux types d'activités économiques et d'emploi.

---

<sup>6</sup> Renaud Sainsaulieu, « Développement local et changement des institutions », Préface P.N. Denieuil (sous la direction de), *Lien social et changement économique*, Ed. L'Harmattan, Paris, 1997.

<sup>7</sup> B. Eme, « Développement local et pratiques d'insertion », dans *Economie et humanisme* n° 35, Lyon, 1990.

<sup>8</sup> Jean-Louis Laville, « Communauté, Société et Modernité », P.N. Denieuil, *Lien social et développement économique*, op. cit.

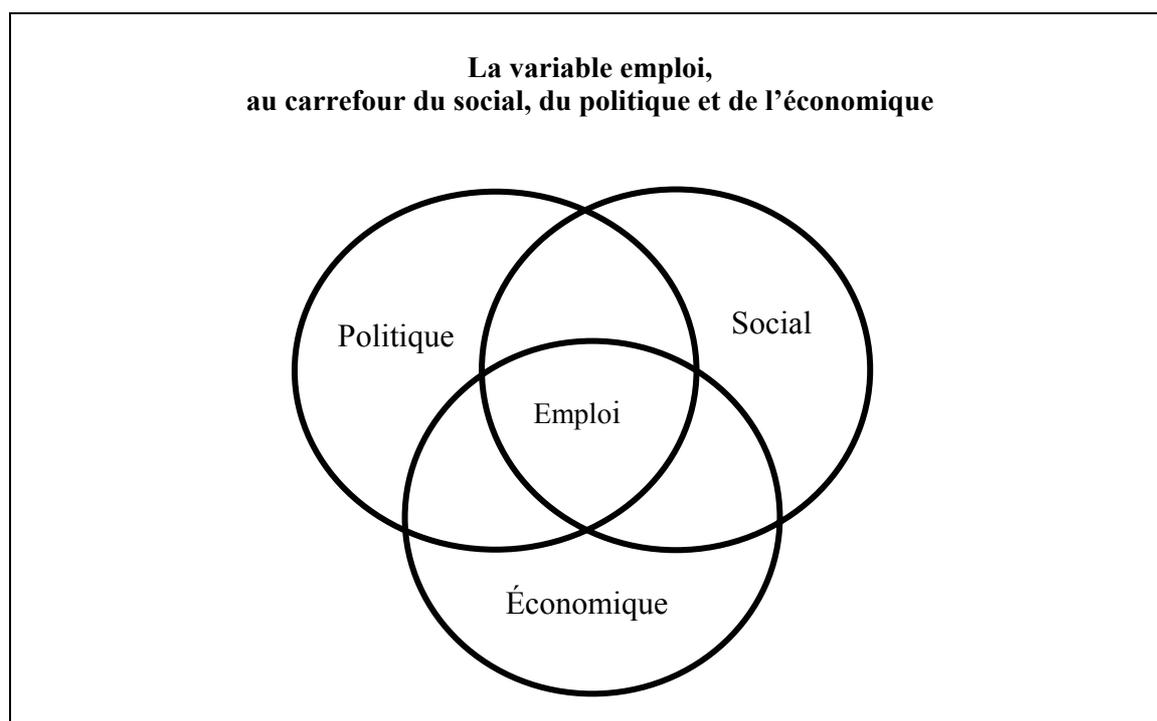
<sup>9</sup> Jean-Louis Laville, « La création institutionnelle, l'exemple du service de proximité en Europe », dans *Sociologie du travail*, n°3, 1992.

Enfin, les travaux des organisations internationales de développement mettent plus précisément l'accent sur les « **best practices** » économiques, politiques et sociales<sup>10</sup> et sur la mise en complémentarité des services publics entre eux (L'Etat, les collectivités locales), puis avec le secteur privé (l'entreprise) et la société civile (les habitants acteurs).

### 1.3 L'économique et le social, désormais indissociables

Les pôles régionaux de développement s'appuient tout particulièrement sur la régulation des formations et des pratiques sociales dans la sphère de la production économique. On peut conclure à cet égard, en relisant les travaux de Granoveter,<sup>11</sup> que la poursuite d'objectifs économiques s'accompagne de celle d'autres objectifs non économiques. Ainsi, l'action économique locale se trouve socialement et historiquement puis politiquement, voire localement située<sup>12</sup> et ne s'impose plus comme le strict résultat d'une rationalité entrepreneuriale ou comme le façonnement progressif de contingences extérieures. Le travail du sociologue et des anthropologues consiste en ce sens à pointer son imbrication dans un réseau de relations économiques et politiques inter-personnelles et inter-institutionnelles.<sup>13</sup>

Prenons ici l'exemple de l'emploi. La politique de l'emploi, directement en prise sur la régulation du marché, est indissociable du dialogue social régional et national. Son appréhension se situera en ce sens sur les points de convergence entre les trois sphères du politique, de l'économique et du social.



<sup>10</sup> Manuel Thelma Castillo, *Promoting local economic development: A review of city summit best practices*. Institute of Social Studies, document de travail série n° 240, Pays-Bas, février 1997.

<sup>11</sup> M. Granoveter, "The nature of economic relationships", in Swedberg ed. *Exploration in economic sociology*, New-York, Russel Sage Foundation, 1995.

<sup>12</sup> P.N. Denieuil, op. cit.

<sup>13</sup> J.L. Laville, op. cit.

## 2. Qu'est-ce que le développement local et territorial?

### 2.1 Les « boîtes à outils méthodologiques » du développement territorial

#### 2.1.1 *Le développeur local prend des risques et innove*

Dès 1985, José Arocena a défini en ces termes la philosophie de « l'agir » du développement local :<sup>14</sup>

- **mobiliser** une population de nouveaux acteurs par des réseaux de soutien;
- mener une action **de concertation** qui favorise des relations de partage entre acteurs autour d'un consensus pour créer une logique **inter-institutionnelle** transversale;
- exercer une activité critique et innovatrice fondée sur une « sortie du métier » et une « **transgression** » du porteur de projet. Ainsi, l'élus qui s'engage dans une action de création d'activités « agit au-delà de la logique d'un simple contrôleur politique pour se retrouver co-responsable des institutions créées ». Selon Arocena, tout acteur de développement local "se risque au-delà des territoires connus, et sera perçu par les autres comme un aventurier, un peu « marginal », il risque une sortie de l'univers protégé de son institution pour oser la négociation d'un lieu ouvert et de ce fait complexe et dangereux ».

Il a de même été démontré dans le cadre d'une formation AFPA<sup>15</sup> – Leonardo en 1997-1998<sup>16</sup> – que l'acteur du développement local s'impose comme un **preneur de risques**, voire un petit entrepreneur qui sait mobiliser son environnement.

#### 2.1.2 *Les outils institutionnels du diagnostic territorial*

En France, on note un foisonnement de guides recensant les aides au PME : aide à la création d'entreprises, au financement de projets, au développement de l'innovation, à la modernisation, aux collaborations externes, à l'exportation.

- **Le diagnostic, partie prenante du projet**

La littérature française a beaucoup évoqué le développement local comme une démarche institutionnelle et politique, lors par exemple de l'édification de diagnostics territoriaux.<sup>17</sup> Les comités de bassins d'emploi et la DATAR (Délégation à l'aménagement du territoire) ont à cet égard proposé, à usage des acteurs, des guides méthodologiques et pédagogiques de l'approche territoriale. Cette méthode d'élaboration d'un diagnostic implique de la part des acteurs une phase d'analyse et une confrontation de leurs aspirations et de leurs

---

<sup>14</sup> J. Arocena, *Le développement par l'initiative locale*, Ed. L'Harmattan, Paris, 1985.

<sup>15</sup> Association pour la Formation Professionnelle des Adultes.

<sup>16</sup> P.N. Denieul, *La complexité du développement local*, rapport du programme Leonardo, Focadel, Afpa (M. Jakubowicz, chef de projet, avec la participation de Patrick Badouel), Paris, 1998.

<sup>17</sup> *Construire un projet de territoire: du diagnostic aux stratégies*, Comité de liaison des comités de bassins d'emplois. Ministère de l'Équipement, du Transport et du Logement, DATAR, ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Paris, 1997.

valeurs, vers des objectifs et des orientations partagées, pour construire un projet de développement concerté. « *Elle fait du **diagnostic un mouvement d'animation du territoire*** ». Il s'agit là d'une méthodologie de l'action, qui s'appuie sur une analyse des forces et des faiblesses du territoire, depuis l'initialisation de la démarche jusqu'à l'identification des acteurs et la hiérarchisation des enjeux et des projets fédérateurs.<sup>18</sup>

On peut donner concrètement l'exemple d'une association de développement économique d'un pays ou d'un district, qui fait le constat d'une activité agricole fortement en crise dans d'importantes unités industrielles. Si un partenariat est disponible par la création d'ateliers intercommunaux et de groupes de coordination, il va en résulter un projet d'ensemble comme, entre autres, la réinsertion des populations Rmistes par des travaux valorisants et concrets.

- **La méthodologie de projet**

De son côté, l'antenne ETD (Entreprises, Territoires et Développement) de la Datar travaille avec les acteurs locaux et a pour mission de « produire, mutualiser, capitaliser et diffuser de l'information et de l'assistance méthodologique ». Ses opérateurs mettent l'accent, en continuité avec les démarches italiennes,<sup>19</sup> sur les multiples fonctions intégrées d'un territoire: industrie, enseignement, urbanisme, transports, services publics, agriculture, commerce et artisanat, vie associative et culturelle, cohésion sociale et qualité de vie. Patrick Badouel a développé en ce sens des outils d'analyse d'une action de développement territorial sur deux axes:<sup>20</sup>

- **l'axe du projet** tout d'abord, identifié comme un problème à résoudre. Celui-ci part du constat des **besoins**, pour définir un **projet d'ensemble** déterminé par des objectifs et des actions, débouchant enfin sur des **résultats globaux**, quantitatifs et qualitatifs, qui seront **évalués** ;
- **l'axe des moyens et des ressources** mises en œuvre. Il part des **acteurs locaux** qui, le plus nombreux possible, publics comme privés, doivent se mobiliser, se constituer en **partenaires**, afin de déboucher sur des **structures créées** et des **opérations réalisées**. Tout ceci s'effectue lors d'une **démarche contractuelle** qui inclue le diagnostic, la concertation, les choix stratégiques, la réalisation, le suivi et l'évaluation permanente par une structure de pilotage. Cela débouche alors sur une recherche de moyens et la mise en place d'une **stratégie** répondant aux questions: qui, quoi, comment, quelle forme, quel dispositif ?

Tous ces travaux accordent une attention particulière aux caractéristiques du public, à l'offre et aux filières de formation les moins saturées, puis aux modes d'intervention/ orientation à l'égard des jeunes et des publics en difficulté.

---

<sup>18</sup> P. Chevalier, Note pour le comité de liaison des comités de bassins d'emplois, Paris, 1999.

<sup>19</sup> Gino Baral, dans Actes du colloque de Tanger, op. cit.

<sup>20</sup> P. Badouel dans Actes du colloque de Tanger, op. cit.

- **Se repérer sur son territoire**

Enfin, le secteur bancaire français a produit de précieux documents sur « **comment explorer son territoire** ». Il s'agit de guides d'orientation et d'accompagnement des acteurs dans le développement local, édités en 1987 sous l'égide de la banque Crédit Agricole.<sup>21</sup> Destiné au profane comme au professionnel, un guide vise à explorer son territoire avec ses ressources locales afin d'entreprendre.

Les thèmes centraux du développement local, sur lesquels doit s'arrêter et réfléchir tout porteur de projet potentiel, sont ainsi exposés:

- les « **gens** », la population environnante: ceux qui travaillent, ceux qui ne travaillent pas, les nouveaux installés, les scolaires, les leaders , etc.;
- les **lieux**: les terres agricoles, les paysages urbains, les industries, les caractéristiques de l'habitat (regroupé ou dispersé, lieux inoccupés, types d'immeubles, etc.);
- les **pouvoirs** en place: politiques, institutionnels, associatifs, privés, les groupes de pressions, les syndicats, etc.;
- la **production** par secteurs, les caractéristiques des entreprises, la recherche, le travail et l'activité professionnelle des habitants, les services;
- les **modes de vie** et l'organisation des loisirs sur le territoire, les fêtes, etc.;
- **l'argent** : le crédit, les revenus, les patrimoines et leur distribution;
- **l'avenir** et les projets locaux.

Le guide entraîne, par la suite, l'acteur dans l'analyse des stratégies d'action face à la connaissance des multiples familles d'acteurs qui peuplent un territoire. Il distingue en ce sens :

- le groupe initiateur avec porteur de projets;
- le comité de pilotage;
- l'équipe diagnostic;
- le panel d'acteurs;
- les experts en méthode et formation.

- **La partition des acteurs territoriaux**

L'ensemble de ces acteurs participe, chacun à sa manière, à la mise en œuvre d'une politique économique locale. Il se trouve « placé » et intégré au sein d'une partition d'ensemble qui se compose, autour du ou des porteurs de projet, des acteurs suivants:

- **le domaine économique** avec les entreprises, puis les chambres consulaires. Les atouts des entreprises présentes sont l'alliance dans la concurrence, les services, la demande de sous-traitance;
- **les services centraux puis les services déconcentrés** de l'Etat avec les Ministères, l'aménagement du territoire, les préfetures, les secrétaires et directeurs généraux de leurs services. Ils ont pour mission de prescrire des formations;
- **les personnels qualifiés**: experts, universitaires et chercheurs. Leurs atouts sont l'information, la valorisation des connaissances et la communication;

---

<sup>21</sup> Guide d'action dans la vie locale. IFCAM . Institut de formation du crédit agricole mutuel, Paris, 1987.

- **les associations de population**, clubs et/ou réseaux professionnels, comme contrepoids des lourdeurs institutionnelles. Leur atout est de savoir gérer et accompagner l'insertion;
- **les structures territoriales**: les élus, les mairies, les conseils généraux et régionaux, les comités régionaux et les agences de développement, comme source de dynamisme, qui se substituent au modèle centralisateur car plus aptes à répondre aux effets d'une crise économique et sociale que l'Etat ne peut pas juguler.<sup>22</sup> Ils ont le plus souvent la maîtrise du foncier et des finances.

- **La « philosophie » de la méthode**

L'idée sous-tendue par ces démarches méthodologiques est qu'il est plus important de **mobiliser de manière endogène** les compétences et les volontés d'un territoire plutôt que d'attirer à tout prix des investisseurs extérieurs.<sup>23</sup>

L'outil conceptuel clef des approches méthodologiques du développement local est le triptyque: « intégration – stratégie – participation ».

- **L'intégration** implique une conception intégrée et globale harmonisant plusieurs types de mesures.
- **La stratégie** nécessite une vision cohérente et partagée qui permet d'organiser le choix des activités et de sensibiliser les populations cibles.
- **La participation** repose sur l'appui des populations. Il s'agit là d'encourager la constitution de groupes et de réseaux d'habitants.

## 2.2 Qu'est-ce qu'un territoire?

La problématique d'un développement « durable » se pose désormais sur des bases territoriales. En ce sens, le développement local durable est le plus souvent défini comme un processus de « *diversification et d'enrichissement des activités économiques et sociales sur un territoire à partir de la mobilisation et de la coordination de ses ressources et de ses énergie* ». <sup>24</sup>

### 2.2.1 Des territoires à géométrie variable

La notion de territoire est, ainsi que l'évoque Patrick Badouel, « à géométrie variable » par rapport aux problématiques de développement. Un territoire se définit soit par une homogénéité physique et géographique, soit par une identité socio-culturelle, ou encore par une localisation sectorielle et industrielle.<sup>25</sup> Il peut se situer à différentes échelles :

---

<sup>22</sup> P. Coulmin, *La décentralisation, la dynamique du développement local*, Ed. Syros, Adele Aubenas, 1986.

<sup>23</sup> Article du Monde, 30 avril 1997, *La création d'entreprise est-elle de gauche ou de droite?* Par Jean-Pierre Worms et Michel Pinton.

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> P. Badouel. Rapports ETD.

- le développement **international** ou l'Europe avec des enjeux communautaires;
- l'échelle **nationale et interrégionale** avec des enjeux d'aménagement du territoire et de politiques de l'emploi;
- l'échelle **régionale et infra régionale** avec l'enjeu du développement économique et dans sa recherche de cohérence spatiale de l'aménagement;
- **l'échelle locale et infra locale** dans une quête de solidarité, de proximité et d'insertion des populations.

On peut donc comprendre le territoire comme un espace organisé à différentes échelles de pertinence qui régulent les processus de décision et d'action. Il est un enjeu de l'action collective qui donne aux entreprises l'accès à des ressources stratégiques. Le territoire est un facteur de rassemblement, un **épicentre fédérateur du système social**.

Cet épicentre s'appuie sur des forces internes simultanément représentées par :

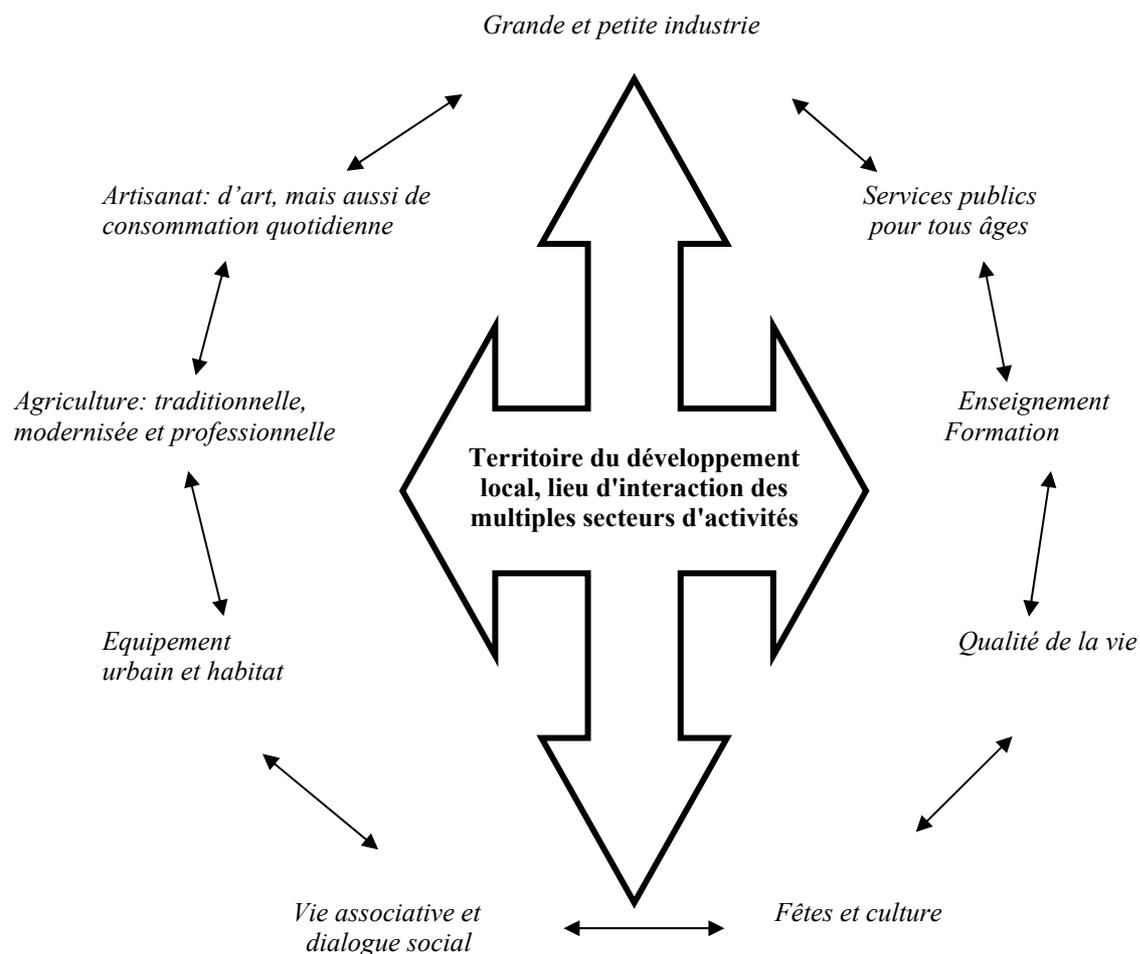
- **l'attractivité** du territoire dans le pays, son image interne et externe, ses représentations symboliques en tant que paysage identitaire et espace vécu;
- **la dynamique** locale, le soutien des décideurs institutionnels et politiques aux projets et aux initiatives;
- **les ressources** techniques, les compétences locales;
- **la coopération** entre les acteurs, les solidarités locales, les innovations sociales;
- la **compétitivité** et l'accès aux marchés des produits;
- **les activités et les emplois** existants ou les situations de chômage;
- **la structure de l'économie** locale, les maillages et la coordination industriels, ainsi que la mise en œuvre de conventions.<sup>26</sup>

### **2.2.2 Le territoire comme intégrateur d'activités**

Un territoire se développe – et s'identifie – par son intégration progressive et la combinaison interactive de multiples lieux et référents d'appartenance, soit tous à la fois, comme le propose le schéma suivant:

---

<sup>26</sup> On note en France, par exemple, à l'initiative de la Datar et des actions de ETD (Entreprises, Territoires et Développement), la création des clubs « Partenaires pour agir » dans le but de donner aux acteurs de développement local des instances d'actions.



### 2.2.3 L'hétérogénéité territoriale

Comme nous l'avons montré précédemment dans le cas de la variété des échelles, le territoire d'un projet n'est pas forcément homogène. On peut citer à ce titre l'exemple d'actions menées au Mali<sup>27</sup> où un projet de développement local concerne un territoire de 96.000 km<sup>2</sup> pour 89 coopératives d'épargne et de crédit qui desservent 1.037 villages. L'ensemble des caisses créées atteint les dimensions d'une banque régionale, et cela souligne l'imbrication incontournable d'opérations de développement local distinctes, comme des sous-ensembles géographiques non homogènes, effectuées sur un territoire plus vaste.

D'autre part, les récents travaux de Bernard Ganne, présentés au séminaire de Tanger, ont bien montré une « décentration » de la notion de développement local par **l'éclatement des territoires**. En effet, le développement technologique, l'extension de la concurrence, l'ouverture aux marchés internationaux, l'accès aux réseaux informatisés de clients et de fournisseurs ont déplacé les limites de la PME. Beaucoup se caractérisent désormais par la mise en réseau qui dépasse les limites de l'endogène et constitue un **territoire de marché « a-géographique »**.

<sup>27</sup> Evoqué dans la revue World Development : "The multidisciplinary international journal devoted to the study and promotion of world development", vol. 27 n°9, septembre 1999, Pergamon, Grande-Bretagne. Special issue: Industrial clusters in developing countries.

## 2.2.4 Territoire et immigration

Enfin, le développement territorial n'est pas sans lien avec l'ouverture des frontières et l'internationalisation. En ce sens, les **politiques démographiques** d'immigration jouent un rôle de poids. Plusieurs études se sont intéressées aux programmes d'aides aux populations dans un contexte de guerre, à la création d'agences pour les immigrés, en Amérique centrale par exemple, dans le cadre d'un retour au pays, de la reconstruction et de la réhabilitation des économies et de leurs infrastructures suite à des conflits civils, par exemple.

En corollaire, la présence d'émigrés « ailleurs » peut constituer une **aide efficace au pays d'origine**. L'idée est que « *les émigrés légalement installés peuvent jouer un rôle non négligeable dans le développement de leur pays d'origine. Ils peuvent devenir un vecteur du développement par le co-développement* ». <sup>28</sup> Ainsi, par exemple, l'argent de l'émigration peut favoriser le développement local et la solidarité avec le pays d'origine, dans telle ou telle vallée africaine ou dans des petites villes tunisiennes. <sup>29</sup>

Enfin, des politiques de co-développement sont menées et font appel à « *des contingents de personnes destinées à se former en travaillant en France, en vue du retour programmé dans le pays d'origine. Cette politique articule les besoins avec ceux du pays de départ. Par la circulation ainsi organisée, elle constitue une véritable aide au développement. Cela suppose donc de travailler sur des **contrats régionaux et locaux de co-développement**, en relation avec les collectivités territoriales, entreprises, organisations professionnelles, universités, mouvements associatifs* ». <sup>30</sup> On peut évoquer ici le retour au pays d'étudiants comme vecteur du développement territorial.

## 2.3 Le développement local comme compromis pour une nouvelle forme de contrat social <sup>31</sup>

### 2.3.1 Les trois pôles de l'action locale

Les travaux québécois, menés notamment autour de Benoît Lesvègue, présentent les trois pôles de la revalorisation des secteurs de l'action locale et régionale:

- Le premier pôle est **politique** et marqué par une crise de l'Etat tant sur le plan de sa gestion que du point de vue de sa représentativité. « *L'Etat se réserverait les fonctions de planification et d'orientation, mais parachuterait celles d'exécution sur le cheap labour d'institutions civiles et plus particulièrement sur le régional et le local* ». <sup>32</sup>
- Le deuxième pôle est **économique** et touche à l'évolution des structures économiques, à la diversification et à l'internationalisation des activités économiques. Le local est fonctionnel et les interdépendances de l'économie (globalisation) engendrent une

---

<sup>28</sup> Samy Nair, Rapport de bilan et d'orientation sur la politique du co-développement liée aux flux migratoires, Mission interministérielle, migration, co-développement, Paris, 1999.

<sup>29</sup> Philippe Laville, *La valise et la rivière*. Ed Syros, 1992, et P.N. Denieul et alii, *La MPE Tunisienne, émergence et pérennité*, dans Cahiers du LSCI-CNRS, 1995.

<sup>30</sup> Samy Nair, op. cit.

<sup>31</sup> Benoît Lesvègue et Lucie Magère: *Le développement régional et local, l'élément central d'un nouveau contrat social*, Québec, 1993.

<sup>32</sup> Ibid.

interdépendance des micro territoires. On enregistre donc la nécessité de mobiliser des acteurs régionaux et locaux.

- Le troisième pôle représente **les mouvements sociaux** et les valeurs culturelles émergentes: « *le développement local représente une forme émancipatrice, où l'on retrouverait les valeurs d'autonomie, de solidarité, de créativité et de nouveaux rapports à la nature* ». <sup>33</sup>

Il est important ici de sortir des « images positives » et idylliques du développement local considéré comme une coopération consensuelle: « *Pour nous, la concertation et le partenariat relèvent du domaine de la **coopération conflictuelle*** », déclare Benoit Lesvègue. De ce point de vue, la concertation ne repose donc pas sur le compromis entre acteurs et groupes sociaux qui se différencient aussi bien par leur position idéologique que par leur position dans le système de production. Il faut bien se rendre à l'évidence que **les partenariats incluent souvent des rapports inégaux**, asymétriques et hiérarchisés entre les divers acteurs. <sup>34</sup>

- **Un compromis.** Le développement local s'impose en ce sens comme un compromis, qui ne compte pas que des « gagnants » dans les trois forces en présence. Il consiste en un **contrat social et une négociation** autour d'enjeux tels que la décentralisation des pouvoirs ou la place des divers acteurs dans les instances représentées. Ce compromis, selon Benoît Lesvègue, ne serait rendu possible que par le « ciment » d'un « paradigme social » (Lipietz), c'est-à-dire « *une sorte de **vision de la société** relativement partagée qui imprègne une époque définie, l'accord sur un certain mode de vie en société, présupposant une certaine conception, du moral, du normal, du désirable* ». <sup>35</sup> Il passerait alors par une reformulation des intérêts de l'Etat et de son mode d'intervention sur la société civile.

### 2.3.2 *Les pièges de la participation*

C'est en ce sens qu'il faut être particulièrement vigilant face aux thématiques de la participation des populations. <sup>36</sup> « *Participez, participez vous dis-je! On entend dans le monde entier la même injonction. Elle ne s'adresse évidemment qu'aux habitants pauvres. La notion de participation est presque aussi fourre-tout que celle de partenariat. S'y côtoient le meilleur et le pire. On peut le constater tout particulièrement dans le domaine du développement urbain et de la lutte contre la pauvreté* », insiste Pierre Calame. <sup>37</sup>

L'interrogation sur la participation est venue, selon Pierre Calame, de la prise de conscience de « *l'absurdité d'une situation où l'on produisait pour des gens un cadre de vie qui ne leur convenait pas et qu'ils ne s'approprieraient jamais* ». L'auteur montre que ces habitants « *doutent de la capacité des pouvoirs publics à être partenaires et à s'engager à long terme. Ils doutent de leur capacité à respecter les règles qu'ils ont édictées, à entrer dans un dialogue tant soit peu égalitaire* ». L'auteur revient ici sur l'un des pièges du « développer local » dans un contexte, par exemple, de lutte contre la pauvreté. Il insiste à ce

---

<sup>33</sup> Pierre Calame, *Une participation sur injonction, économie et humanisme*, op.cit.

<sup>34</sup> Xavier Greffe, dans Actes du colloque de Tanger, op. cit.

<sup>35</sup> B. Lesvègue, op. cit.

<sup>36</sup> Pierre Calame. op. cit.

<sup>37</sup> Ibid.

propos sur le **décalage existant entre les rythmes administratifs et politiques** de l'action publique dans les quartiers d'habitats populaires **et les rythmes sociaux** de la population. Ses rythmes sont soit le très court terme correspondant à l'urgence de la survie, soit le très long terme, celui de l'intégration progressive de ces populations dans la ville et la société. Or, ce sont précisément ces deux horizons temporels (urgence de survie et intégration progressive) qui sont les moins accessibles à l'action politique et administrative.

### 3. Le système des acteurs du développement local

#### 3.1 Le « retour » et la mobilisation des acteurs

De nombreux débats sur le thème de la coopération nationale et internationale<sup>38</sup> ont mis en évidence un point d'accord sur la notion d'acteur du développement, en ne mettant **plus en avant l'outil mais l'acteur**, dans le cadre d'un renforcement de l'institution municipale ou d'autres institutions locales. L'outil ne fonctionne que s'il y a un acteur local pour le porter. A la différence des années 1970-80, on ne parle plus de projets de schémas directeurs mais de projets d'appui à l'acteur. Bien plus, la plupart des projets actuels de développement n'ont de sens que par référence à des **multi-partenariats**: l'articulation, la communication et la gestion, le financement, de multiples partenaires sur un même projet.

La sensibilité aux logiques d'acteurs induit désormais une prise en compte particulière de la démocratie locale et des intérêts divergents, un élargissement du système d'acteurs à la **négociation avec la société civile** et les initiatives privées. Le développement local s'impose alors comme un mouvement de mobilisation.<sup>39</sup> Pierre Tessereinc étudie en ce sens le développement local comme une **dynamique d'acteurs**, un « processus, une démarche, un mouvement » conduisant à l'action et à la création institutionnelle<sup>40</sup> sur un territoire support<sup>41</sup> ou au travers d'actions de proximité structurées par une économie solidaire.<sup>42</sup>

##### 3.1.1 La genèse d'un projet et d'une action de développement local

Pierre Teissereinc dresse une typologie des principes d'actions et des phases de mobilisation des acteurs du développement local, que l'on retrouve généralement dans des projets en situation de crise:

- La **phase d'initiative**. Elle repose sur « l'élément déclencheur » (événement local, dépôt de bilan, décision collective, etc.), repris par un leader social ou politique ou un tissu associatif en réponse à un état de crise. Il s'agit d'une étape de revendication identitaire et de formation de réseaux.
- La **deuxième phase est de turbulences ou d'effervescence**. Cette effervescence provoque ce que Patrick Badouel nomme un « déclic », qui remet en question les rapports de force traditionnels. Elle se matérialise par une intégration des savoir-faire acquis et une formalisation des modes de coopération. On passe à l'institutionnalisation par un projet fédérateur (par exemple création d'un festival de musique, d'un club ou d'une foire d'entrepreneurs, etc.) et à la professionnalisation du projet par, à la fois:
  - le partage des compétences et la coopération entre les acteurs;
  - le renforcement du partenariat;

---

<sup>38</sup> G. Dahan Seltzer, Séminaire «*Coopération urbaine, l'économie locale des villes africaines*», ministère français de la Coopération, Paris, 1998.

<sup>39</sup> Pierre Tessereinc. *Politique de développement local, la mobilisation des acteurs*, Société Contemporaine, nos. 18/19, CNRS, Paris, 1994.

<sup>40</sup> R. Sainsaulieu, préface, op. cit.

<sup>41</sup> J. Arocéna, *La création d'entreprises, une affaire de réseaux*, Ed. La documentation française, Paris, 1987.

<sup>42</sup> B. Eme, op. cit. et J.L. Laville, op. cit.

- la réappropriation par les acteurs clefs;
- la création de réseaux institutionnels.

Cette étape donne lieu à une modification des rapports de force au sein du système social local. Elle est marquée par la **concertation inter-institutionnelle** (Arocéna) qui légitime les négociations.

- La **troisième phase se caractérise par le foisonnement de projets et d'initiatives** qui rendent possible un développement plus soutenu et plus autonome et qui déclenche:
  - l'expression des cultures locales et l'adhésion des partenaires;
  - une régulation conjointe verticale hiérarchique et horizontale entre les acteurs.

Au cours de cette étape se crée une communauté nouvelle pour relever le défi et dont le territoire s'impose comme le support, l'enjeu de l'action collective. Cette mobilisation sur de nouvelles normes est portée par ce que Jean-Louis Lavige a nommé **des « inter-acteurs »**, relais entre les exigences du monde domestique et celles du monde marchand. Les élus locaux et régionaux de leur côté passent **d'une culture de la délégation à une culture de l'action**. Les enjeux du développement local sont alors de produire de nouvelles identités collectives (Teissereinc), initiatrices de partenariats et basées sur des impulsions réciproques rendant compte de l'implication des divers partenaires dans la réalisation d'actions collectives.

Cette « épreuve » de la mise en œuvre du projet de développement s'expose souvent à des difficultés en matière de formation du potentiel humain porteur et de défaillance des hommes dans la gestion du développement local: « Cela exige, bien sûr, des leaders politiques capables de s'effacer totalement derrière l'objet ».<sup>43</sup>

### **3.1.2 Les compétences nécessaires de l'acteur du développement**

Des travaux précédents avec l'AFPA<sup>44</sup> avaient esquissé une analyse des capacités et du « talent » personnels nécessaires au porteur de projet du développement local. Il en avait été conclu que le développement local, même s'il n'est pas seulement une affaire personnelle, est toujours **porté par des individualités médiatrices, acteurs relais** qui font avancer les projets collectifs. Ces individualités occupent une position, ont des valeurs et une « intelligence » des situations.

Les compétences requises à ces acteurs relèvent de plusieurs variables:

- **Une position.** En ce sens, l'opérateur de développement doit constamment se situer dans **l'analyse de son propre positionnement** et dans la connaissance du lieu qui lui a été reconnu et assigné pour agir. Il peut être:
  - bénéficiaire direct d'un projet;
  - partenaire (acteur institutionnel);
  - consultant;
  - secrétaire;

<sup>43</sup> J.B. Leuret, *Principes pour l'action, Economie et Humanisme*, Lyon, 1945.

<sup>44</sup> P.N. Denieul, *La complexité du développement local*, op. cit. Leonardo.

- formateur, chargé d'étude;
- chef de projet;
- expert d'un siège.

Il est toujours très important de savoir où chacun se positionne car cela peut donner **la mesure du degré de liberté et des marges de manœuvres** multiples qui structurent les actions des opérateurs.

• **Des valeurs.** On peut mettre en évidence les principales **motivations** et les systèmes de valeurs personnelles d'un acteur de développement local. Il doit être:

- un **incubateur et un porteur**. Il aide à la nidification puis apporte l'écoute, le soin et l'attention propices à une naissance. Il se situe simultanément en amont et au cœur du déroulement.
- un **artiste** par son talent et la maîtrise personnelle de son art. Il connaît la **technique** et lui apporte son **intuition** et sa sensibilité.
- un **preneur de risques et un indépendant**. C'est un homme – ou une femme – qui **transgresse**, va au-delà de son domaine réservé, élargit sans cesse les limites de son espace pour se trouver face à de nouvelles opportunités.
- un **petit entrepreneur** privé qui doit savoir manier la polyvalence et la multiplicité des « casquettes »: négocier, gérer, planifier, écouter son public, créer et promouvoir l'innovation.

• **Des « intelligences ».** L'opérateur du développement local combine nécessairement des talents particuliers et des « intelligences » humaines et relationnelles tout autant que méthodologiques:

- **l'intelligence de projet personnel**. Il s'agit de l'aptitude à comprendre et à analyser sa propre philosophie de l'action. Quels sont pour chaque opérateur ses **buts supérieurs** spécifiques et les finalités à l'origine d'un acte de développement? Quelles sont ses propres **intentions**, le pourquoi et le sens de son agir de développeur.
- **l'intelligence de lien et de connexion** des sous-ensembles. Savoir connecter les intelligences des autres et fédérer les initiatives. Multiplier **les réseaux, les canaux** de communications et les ouvertures sur l'extérieur.
- **l'intelligence de délégation**. Elle s'attache à développer l'autonomisation des individus soit partenaires soit cibles du projet, à leur ménager des espaces de libertés pour exprimer leur savoir-faire, vouloir-faire et pouvoir-faire.
- **l'intelligence d'intégration des incertitudes et des contradictions**. Laisser à l'imprévu la possibilité de se manifester. Elle ne peut à l'avance planifier ce que deviendra un projet dans les aléas de sa réalisation et de la rencontre avec ses porteurs successifs et/ou simultanés.

Enfin, l'acteur de développement local est toujours **un découvreur** qui met en valeur des richesses humaines, sociales et économiques.

Le pilote d'un projet n'est pas externe au changement qu'il conduit. Il doit savoir se changer lui-même pour sortir de situations binaires et gérer des processus antagonistes. Il faut insister sur les ingrédients constitutifs de nouveaux référentiels de compétences des métiers du développement local pour apprendre à gérer des systèmes complexes, combinant de multiples activités:

- les acteurs bénéficiaires et porteurs du développement local doivent apprendre à gérer des situations complexes et à s'adapter, par exemple, en milieu rural par le déploiement de nouvelles formes de marketing agricole.
- en ce sens, l'exploitant rural, dont la fonction commerciale est au cœur du système d'exploitation, doit être capable d'identifier tous les acteurs et tous les partenaires, de connaître les interactions qui les relie, et d'être conscient des enjeux pour mieux s'adapter aux attentes des acteurs avec qui il doit avoir une relation commerciale pour fonctionner. Il doit savoir se situer au centre d'un triangle composé des interactions de l'environnement **politique et législatif**, de l'environnement construit: **technique, économique, financier**, puis de l'environnement **symbolique, social, psychologique et culturel**.

### *3.1.3 La formation revisitée et réajustée selon les nouveaux besoins*

L'apprentissage de la gestion des situations complexes par l'acteur du développement va de pair avec le déploiement d'un important dispositif (social, culturel et politique) en matière de formation et d'auto-découverte pour les porteurs de projets, les animateurs et les formateurs chargés de les « accompagner ».

- **La formation de terrain.** Les visites d'initiation au développement local, les visites de communautés de communes, de chambres professionnelles régionales, d'exploitations ou de sites d'entreprises ayant bénéficié d'aides au développement, sont préconisées par les programmes de coopération internationale et développées dans de nombreux séminaires. Les participants y évoquent cette « révolution culturelle » qui doit accepter de faire de la formation et du développement par rapport aux acteurs, et de s'adapter, par exemple, aux municipalités de tel ou tel pays ou encore de moduler ses interventions selon que l'on s'adresse aux maires ou aux conseils municipaux. On cerne ici l'ébauche d'une **théorie de la relativité et de l'adaptabilité des formations**.
- **La formation sur mesure.** Ce travail au plus près des acteurs induit une conception plus appropriée de la formation, plus internalisée et non parachutée de l'extérieur, une formation « **sur mesure** » telle que la pratique le projet BIT-Promotion de la MPE au Maroc.

Dans cette perspective, former au développement c'est avant tout **aider à créer un lien** entre des acteurs, faire rencontrer des maires, des députés, des préfets, des ONG, des entreprises, puis **informer et communiquer, sensibiliser** et impliquer les populations dans des situations en temps réel. En ce sens, la formation-développement et l'accompagnement du portage d'initiatives<sup>45</sup> rompt avec les entrées classiques de la formation professionnelle: l'entrée public (femmes, jeunes, demandeurs d'emploi), l'entrée « secteur » retenue par les

---

<sup>45</sup> Maurice Jakubowicz, dans Actes du colloque de Tanger, op. cit.

fonds d'assurance formation (agriculture, artisanat, bois, bâtiment, etc.) ou l'entrée « contenu » (gestion, marketing, informatique, accueil, etc.).<sup>46</sup>

- **La formation comme mise en réseaux.** Les multiples acteurs du développement local (élus, responsables, entreprises, salariés, militants d'associations, habitants) proviennent d'univers différents et pratiquent des cultures professionnelles divergentes. Dans un tel contexte, une littérature importante est consacrée à la formation comme « liant » pour renforcer les compétences de chacun<sup>47</sup> et encourager les interactions. Ces travaux appréhendent le territoire comme un centre de mise en réseaux d'acteurs, dans lequel se déroule un processus d'apprentissage collectif. La formation intervient alors dans la recherche de qualifications des porteurs de projets dont les métiers se transforment continuellement en fonction des nouvelles activités promues. La formation, en ce sens, permet de donner aux habitants – et dans la mesure du possible en incitant les universités de la région à articuler leurs interventions sur les formations – des outils pour qu'ils deviennent partie prenante des démarches de développement territorial.

### 3.1.4 *Développement local et emploi formation*

Beaucoup de travaux s'attachent à la construction territoriale emploi-formation par des diagnostics de développement de l'emploi. En faisant des propositions aux décideurs:

- libérer l'énergie des professionnels locaux en simplifiant les procédures administratives et en autonomisant les acteurs;
- initier des projets de valorisation des ressources humaines à l'égard des salariés fragilisés;
- faciliter l'exercice de la pluriactivité et du développement saisonnier; et
- favoriser la pérennisation des emplois du tiers secteur en développant l'union d'économie sociale réunissant des partenaires publics et privés.

Dans un tel contexte, comme l'a montré Maurice Jakubowicz,<sup>48</sup> la formation professionnelle ne constitue **pas une fin en soi**. Les organismes de formation doivent définir une veille territoriale avec les entreprises et les collectivités publiques, et des référentiels souples en préparant les cadres régionaux aux méthodes de l'intervention territoriale. Pour ce faire, les organismes de formation doivent être en mesure **d'intervenir le plus en amont possible des projets, voire de participer à leur élaboration** avant même la mise en place de ladite formation.

---

<sup>46</sup> Cette approche est pratiquée notamment par l'ADEFPAT, association pour « le développement par la formation » des pays de l'Aveyron, du Tarn, du Lot et du Tarn et de la Garonne.

<sup>47</sup> Christophe De Mazière. *Formation et développement territorial*. Université de Tours, Clerse-Ifresi, Lille, janvier 1998, Les Ateliers de la formation professionnelle, région Nord Pas-de-Calais, 1997.

<sup>48</sup> Maurice Jakubowicz, op. cit.

## 3.2 Le système stratégique du développement local et la gestion de la complexité

### 3.2.1 *Les marges de manœuvre et les « stratégies d'indétermination » des acteurs*

La démarche du développement local correspond à une « politique » du changement. Plusieurs travaux s'attachent en ce sens aux dynamiques d'acteurs, à leur place et à leur autonomie, à la cohérence d'action associée au processus de changement.

Toute volonté d'action commune sur un territoire doit être sous-tendue par une vision de la complexité de ce territoire et par une prise en compte stratégique<sup>49</sup> dans le même espace-temps:

- la multiplicité des objectifs et la possibilité d'incohérence, ainsi que l'incomplétude des informations de chacun;
- l'incertitude des résultats des actions et des évolutions possibles;
- la diversité des contraintes territoriales.

Il s'agit donc, selon Avenier, de **la stratégie du « chemin faisant »**,<sup>50</sup> ou encore, selon l'expression de Christophe Midler, d'une ingénierie concourante,<sup>51</sup> qui mettent l'accent sur l'importance des relations récursives entre projets et actions.

Paul Bachelard évoque à ce propos les **marges de manœuvre**<sup>52</sup> de l'acteur du développement local dont l'évaluation nous renseigne sur l'évolution du système d'action locale: « *La marge de manœuvre est parfois étroite entre la gestion du projet de l'acteur lui-même et celle des sous-systèmes avec lesquels il est en relation, dont la principale caractéristique est qu'il change d'état en permanence* ».

**Aucun développement local ne ressemble à un autre.** Il n'y a pas de « recette » du développement local et chaque cas constitue une « signature » spécifique. Miser sur une reproduction ou un transfert possible semble en ce domaine aléatoire, selon ce que Coudrieux nomme le postulat d'indétermination: « *Le développement relève des interfaces, des entre-deux et les connexions inter systémiques ne se font jamais de la même façon; autrement dit, les mêmes causes ne produisent jamais les mêmes effets, les situations sont et restent indéterminées. Dans tout système, plusieurs possibilités potentielles existent simultanément. Ce qui rend toute évolution imprévisible. C'est le postulat d'indétermination* ». <sup>53</sup>

---

<sup>49</sup> A. Martinet, Management stratégique, Mac Grow Hill, « *Le noyau composite d'acteurs stratégiques* », Paris, 1984.

<sup>50</sup> M.G. Avenier, Coordinateur. La stratégie du chemin faisant, Paris, Economica, 1997.

<sup>51</sup> C. Midler. *L'auto qui n'existait pas*. Management des projets de transformations de l'entreprise, interéditions, Paris, 1993.

<sup>52</sup> Paul Bachelard, (sous la direction de), *Les acteurs du développement local*, L'Harmattan, 1993.

<sup>53</sup> Hubert Coudrieux, 1988, *La science des systèmes et des exploitations agricoles*, Ed. Universitaires, UNMFREO, 1990.

### 3.2.2 *Les jeux fluctuants des pouvoirs et du temps*

Raoul Langlois distingue dans un article fondamental<sup>54</sup> les multiples groupes de pouvoirs et de contre-pouvoirs organisant toute dynamique de développement local:

- les **groupes « décideurs »**: l'Etat comme décideur stratégique; puis les décideurs opérationnels (agriculteurs par exemple – mais qui rencontrent peu d'efficacité dans le résultat); enfin les décideurs tactiques (par exemple, organismes de bassins, départements régionaux après l'Etat).
- les **groupes « facilitateurs »** qui vont faciliter la communication entre les personnes: des groupes tampons, des élus politiques, des responsables de Chambres Agricoles par exemple.
- les **groupes « trivialisés »** qui, après avoir dominé pendant un temps, ont laissé échapper leur rôle et se sont laissés ravir la place. Ils ont perdu l'action de premier plan, n'ont pas su s'allier ou ont été trop passifs dans une situation devenue conflictuelle.

L'auteur insiste sur **l'aspect temporaire du jeu de ces groupes**. Ainsi, des groupes faibles en début de projet peuvent renverser la situation d'un groupe dominant qui se trouvera progressivement trivialisé. Il existe dans le développement local une diversité des objectifs, impliquant que les groupes puissent agir les uns contre les autres. Par exemple, un groupe populationnel d'agriculteurs peut entrer en phase de prise de conscience et devenir alors groupe facilitateur, puis son action s'érode et décline avec le temps, coïncidant parfois avec la satisfaction d'une partie de ses objectifs ou un tournant de sa stratégie et il entre en phase de trivialisement. Il pourra alors être suppléé par le groupe politique ou celui des élus locaux qui deviendra lui-même le groupe facilitateur.

Nous comprenons ici, avec Raoul Langlois, le rôle fondamental du **temps** et de ses avatars dans la dynamique d'un projet de développement local. Ce qui était vrai hier ne l'est plus forcément aujourd'hui, et les perdants du jour peuvent s'avérer les gagnants de demain car le rôle des groupes d'acteurs évolue au fur et à mesure que s'impose la résolution des aléas, originaux et imprévus.

Ainsi, tel groupe associatif jouant comme contre pouvoir peut perdre son importance d'origine et entraîner par son action facilitatrice la prise de conscience d'un autre (les politiques par exemple), qui s'affirmera alors comme l'interlocuteur obligé. Lorsque les politiques interviennent, les agriculteurs se trivialisent et lorsque l'Etat entre en scène, ce sont les politiques qui sont trivialisés.<sup>55</sup>

**Le pouvoir n'est donc pas une réalité tangible, mais une relation évolutive**, en prise sur des interdépendances au sein d'un contexte interne et externe. Le développement local comme processus évolutif représente donc cette scène temporelle pour le contrôle du pouvoir entre divers acteurs dans le cadre d'une succession de plans d'aménagement, de suprématie ou d'affaiblissement de groupes populationnels. Ainsi, les professionnels

---

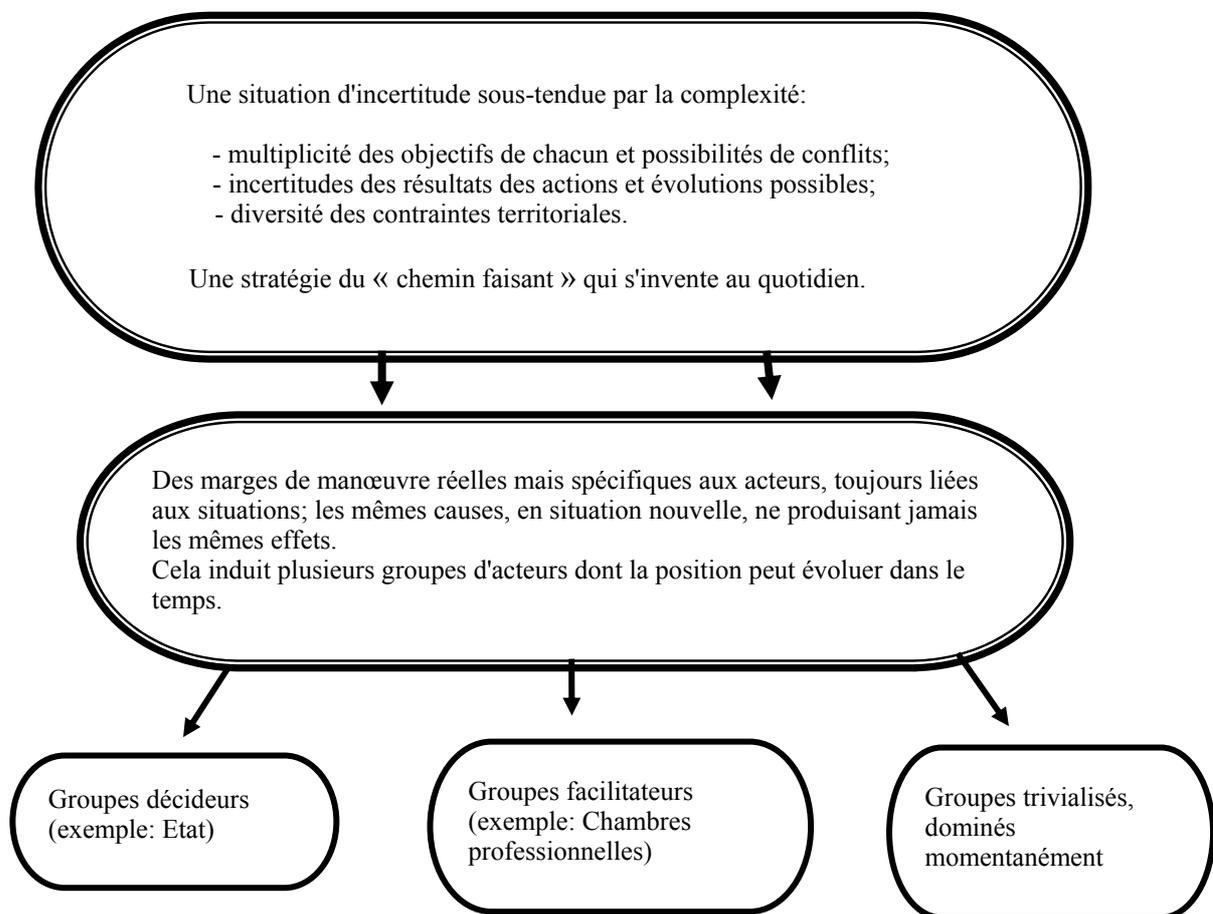
<sup>54</sup> Raoul Langlois, « *Les pouvoirs et les contre-pouvoirs du développement local à l'épreuve d'une réalité: les crues de la Seine* », P. Bachelard, op. cit.

<sup>55</sup> Ibid.

cherchent à trivialisier les auteurs d'innovations, les élus politiques veulent conserver l'initiative, l'administration permanente dans le temps instruit les dossiers et veut tout contrôler, etc.

De même, le travail de Guy Minguet témoigne de ce jeu entre les groupes de pression agissant sur un territoire.<sup>56</sup> Il décrit le tournant industriel pris par une région française (l'Anjou) dans les années 60 et la création dans la région d'Angers, du Comité d'expansion économique: « *qui joue à la fois un rôle de régulateur entre les enjeux locaux et un rôle de relais entre la région et les collectivités locales* ». Il y montre que les angevins auraient construit leur industrialisation en refusant l'anomie notablière, en négociant par l'Etat central modernisateur comme acteur fort et en élaborant un projet innovateur associant l'ensemble des forces sociales.

### Le système stratégique des acteurs d'un projet de développement local



<sup>56</sup> Guy Minguet, *La naissance de l'Anjou industriel*, Ed. L'Harmattan, 1985.

## 4. L'entreprise comme acteur de son environnement régional

### 4.1 De quoi se constitue « l'environnement »?

De nombreuses études s'intéressent aux outils et à l'environnement favorables au développement des entreprises « *car le bon fonctionnement de l'entreprise dépend de l'état de santé de son environnement, et le développement de la cité est lié à la compétitivité de l'entreprise* ». <sup>57</sup> Elles évoquent les conditions minimum à réunir par cet environnement:

- une taxation modérée du secteur privé, puis une claire et minimale législation administrative sous contrôle des collectivités territoriales;
- une approche intégrée et décentralisée de développement local et un climat favorable à la diffusion de l'innovation; <sup>58</sup>
- un « agir ensemble » des acteurs locaux (représentants de l'Etat, collectivités locales, éducation nationale, formation continue, entreprises, associations, etc.).

L'environnement, trop souvent mal délimité, est ici entendu au sens large comme **un régulateur, un milieu porteur** d'infrastructure de services, une trame législative et politique, ainsi que le lieu d'un dialogue social entre les organisations sociales et l'Etat. L'environnement constitue en définitive le champ d'intervention de l'Etat qui doit formuler des « *politiques et stratégies d'environnement, comme réponses sociale, économique, culturelle et historique* ». <sup>59</sup> Cet « environnement », quelque peu abstrait et général dans les textes, se matérialise, nous semble-t-il, dans l'idée de Région.

D'autre part, la notion d'environnement caractérise le potentiel local des **ressources humaines**. Ainsi, le programme LEED, <sup>60</sup> constitué dans un contexte d'interaction villes/campagnes, inscrit l'espace dans le développement durable et met l'accent sur les gouvernances de territoire. Il s'attache à la valorisation locale des ressources naturelles et humaines: « *Nous cherchons à attirer l'attention sur le potentiel humain et les compétences des gens et des lieux, dans une logique de renforcement de la compétitivité des régions, grâce à la valorisation de l'ensemble des ressources disponibles* ». Les ressources humaines et la culture constituent ainsi un élément essentiel de la vision « Leed » du développement économique local, avec un accent particulier sur le rôle de la confiance et du **capital humain**.

### 4.2 Les réseaux de petites entreprises, promoteurs d'emplois

Les études consultées appréhendent les réseaux de petites entreprises comme contrepoids au sous-emploi résultant du changement des structures industrielles. Ainsi, le programme ISEP du BIT insistait sur l'idée que les entreprises sont de véritables moteurs de la croissance économique et de l'emploi, et que « *ce sont surtout les micros et petites entreprises qui créent la plupart des nouveaux emplois* ».

---

<sup>57</sup> J. Jaude, *L'insertion des jeunes et les politiques d'emploi formation*, Service des politiques et des systèmes de formation, BIT, Genève.

<sup>58</sup> *Entrepreneurship and SMEs in transition economies*, Documents de l'OCDE, Paris, 1997.

<sup>59</sup> *Recommendation concerning general conditions to stimulate job creation in small and medium-sized enterprises*, BIT, Genève, 1998.

<sup>60</sup> Synthèses, OCDE, l'Observateur, *Développement local et création d'emplois*, février 2000.

L'objectif de tels programmes est de prendre en compte les multiples contraintes qui entravent leur essor, donc d'améliorer l'aide aux MPE et notamment de promouvoir un environnement favorable, facilitant l'accès au service financier, en promouvant des emplois de qualité.

Le BIT a souligné l'évolution de la compétitivité nécessaire des MPE qui dépendrait désormais moins de la qualité individuelle de chaque entreprise, que « *de façon décisive, de la qualité des réseaux entre entreprises et institutions qui sont un élément essentiel de leur environnement. C'est pourquoi on s'intéresse maintenant beaucoup aux besoins de groupes, de réseaux ou de grappes sectorielles d'entreprises, au lieu de chercher à servir chaque entreprise individuellement* ». <sup>61</sup>

Nombre de travaux mentionnent d'autre part la nécessité de soutenir des **cultures d'entreprises** <sup>62</sup> définies comme « *une collection d'attitudes, processus, structures et stratégies qui favorisent l'initiative, la création d'entreprise, la productivité, la conscience de l'environnement, la qualité des activités, les bonnes relations de travail industriel et les pratiques sociales adéquates et équitables* ».

### 4.3 Développement économique, emploi et dialogue social

#### 4.3.1 Le dialogue social, pivot du développement économique

Les travaux du BIT présentent l'intérêt d'une vision globale des questions de l'emploi indissociables de celles de **dialogue social** comme « *gage de stabilité à tous les niveaux, depuis l'entreprise jusqu'à la société dans son ensemble* ». Développement économique et progrès social sont deux aspects d'un même processus qui doivent aller de pair et se renforcer mutuellement. « *Le dialogue social établit un lien entre production et distribution des richesses et assure une équité et une participation dans le processus de développement. La réflexion ne doit pas se limiter au lieu et à l'espace de travail, mais à l'économie toute entière* ». <sup>63</sup>

Ce renforcement du dialogue social se trouve partie prenante des actions de développement local, notamment par l'acquisition de réflexes de consultation et de **négoçiation**, coïncidant avec l'apparition de groupes d'acteurs dynamiques de la société:

- les micro chefs d'entreprises indépendants du secteur non structuré ou anciens salariés licenciés, situés à la périphérie des systèmes officiels d'emplois, qui sont en passe de devenir des employeurs;
- des associations de travailleurs à domicile qui commencent à se structurer en syndicats;
- des ONG en liaison avec la société civile.

Ainsi que l'évoque le rapport *Un travail décent*, « il ne s'agit pas seulement de créer des emplois, mais des emplois décents », <sup>64</sup> d'une qualité acceptable et convenable. Cette

---

<sup>61</sup> Conférence internationale du Travail, 87<sup>ème</sup> session, Genève, BIT, juin 1999.

<sup>62</sup> Job creation programmes in the ILO: *Job creation through enterprise and cooperative development*. BIT, Conseil d'administration 273<sup>ème</sup> session. Genève, novembre 1998.

<sup>63</sup> Conférence internationale du Travail, 87<sup>ème</sup> session, Genève, BIT, juin 1999.

<sup>64</sup> BIT, Rapport du Directeur général: « *Un travail décent* », Conférence internationale du Travail, 87<sup>e</sup> session, Genève, 1999.

approche ne considère pas l'emploi pour l'emploi, mais vise à participer à la conception de « systèmes sociaux et économiques » qui garantiront un travail décent et soutenu par la collectivité. La condition en est une écoute rigoureuse des préoccupations et des besoins des entrepreneurs potentiels et une bonne connaissance de leur environnement, de manière à ce que leur émergence et leur croissance s'inscrivent dans une logique de contexte, de marché et de ressources favorables.

#### 4.3.2 *L'expérience marocaine en matière d'emplois*

Ces travaux s'inscrivent dans les préoccupations de nombreux pays sur l'employabilité des jeunes, en partenariat avec les grandes entreprises, tel le programme d'action orientation vers l'emploi au Maroc.<sup>65</sup> Il s'agit là de recommandations sur l'emploi et la **professionnalisation** par la formation, puis le développement de **services de conseils** à la demande des jeunes promoteurs, et la création d'un suivi et d'évaluation des interventions sectorielles. Ces travaux évoquent les insuffisances du secteur public qui ne permettent pas au promoteur « *de se positionner en tant qu'interlocuteur autonome sur le marché de l'emploi et d'adapter les interventions en fonction de l'évolution de l'environnement de l'entreprise* », du fait du sous-encadrement et des carences en matière de profil adéquat aux missions de gestion de l'offre et de la demande par les services publics. D'où la proposition de restructurer les services dans un **réseau opérationnel d'agences régionales** pour l'emploi « *dans les sites à forte activité et de façon progressive dans les bassins d'emplois et émergents* ».

Une telle volonté implique bien un **renforcement du rôle social des instances régionales**. Le projet marocain s'inspire des expériences françaises dans le domaine par exemple des emplois jeunes qui visent des publics diplômés: « *Renforcer les associations à vocation sociale par le biais d'une assistance ciblée, pour développer des bonnes pratiques, le partenariat et des réseaux de solidarité sociale. Un grand nombre de jeunes diplômés pourraient, si certaines associations disposent d'une aide financière au recrutement, trouver des opportunités d'insertions et d'acquisitions d'expériences* ». Cela s'apparente très fort aux modalités de la Loi Aubry sur les emplois jeunes.<sup>66</sup>

Toutefois, il s'agit ici plus de **développement régional nationalement planifié** que de développement local. Mis à part le projet de création d'une agence de développement social et quelques « projets d'intérêt local », la notion de local n'est pas conceptualisée dans ces textes marocains. S'il est bien question de mettre en place « *les attraits touristiques, industriels et environnementaux des régions* » et d'initier une politique de stratégie marketing afin de « vendre » la région, les modes d'implication des autorités locales, des chambres et associations professionnelles, des représentants de la commune et d'animation de proximité de la population sur le territoire restent néanmoins mal définis.

---

<sup>65</sup> *L'entreprise et l'emploi des jeunes*. Propositions de mesures et d'actions pour la promotion de l'emploi au Maroc. Les assises nationales de l'emploi, Rabat, 1998.

<sup>66</sup> P.N. Denieul, *Les emplois jeunes dans le département de la Loire. Conditions de pérennité et perspectives de solvabilisation. Les articulations des secteurs marchands et non marchands*. Rapport AFPA-CNRS, octobre 1998.

### 4.3.3 *Emplois, besoins et logiques du marché*

D'autres travaux<sup>67</sup> évoquent les principes qui sous-tendent les nouvelles politiques de l'emploi au niveau local: une volonté de développer les capacités, d'innover et d'entreprendre, puis de stimuler les réseaux et le partenariat pour réduire les coûts d'accès aux services. Xavier Greffe émet l'idée que la résolution des problèmes de l'emploi se fera par la création d'activités et la recherche d'espaces intermédiaires entre les besoins et les activités économiques qui peuvent en résulter.

Comme il a été montré à partir des emplois jeunes<sup>68</sup> dans les régions françaises, on peut situer:

- d'une part, un **besoin identifiable et solvable** (par exemple de médiation sociale, ou d'animation touristique), mais corollaire d'une difficulté d'organiser une offre adéquate car non inscrite sur le secteur marchand et non professionnalisée par carence de formation. Du côté de l'offre, la capacité de faire émerger, au niveau local, des activités durables ou des emplois stables « se confond » avec la difficulté pour les porteurs de projets de trouver dans leur environnement des actifs aux ressources stratégiques dont ils ont besoin pour construire des demandes solvables.
- d'autre part, **de nouvelles activités possibles, mais rencontrant une absence de solvabilité** des besoins exprimés de la part de publics en situation précaire. Du côté de la demande, les pouvoirs publics pourraient financer des nouveaux besoins, pendant un temps nécessaire, puis se retirer. Mais ils peuvent aussi mobiliser les partenaires locaux pour « *monter des systèmes de financement, rendant la productivité possible* ».

Il s'agit donc de bâtir un espace intermédiaire, en aménageant les conditions de l'offre et de la demande.

Les réponses apportées à cette recherche **d'équilibre entre l'offre et la demande** varient toutefois, ainsi que le précise Xavier Greffe dans l'article évoqué précédemment, selon le milieu rural ou urbain. « *En zone urbaine, surpeuplée, les conditions d'organisation de l'offre sont sans doute essentielles. En zone rurale, des conditions de mobilisation de demandes nouvelles seront au moins aussi importantes* ».

L'une des leçons tirées par Xavier Greffe sur les critères de l'emploi local – outre la densification du partenariat pour les créateurs d'entreprises entre les entreprises existantes, les collectivités publiques locales et les banques – réside dans l'idée qu'il « *ne sert à rien de lancer de nouvelles activités sur des bases financières privilégiées (paiement de salaires, mise à disposition gratuite de locaux), si cela se faisait au détriment d'activités existantes* ». **Un équilibre doit en ce sens être conservé entre les emplois existants et l'introduction de nouvelles activités.**<sup>69</sup> La création d'emplois renvoie donc à un équilibre territorial qui doit intégrer des critères multidimensionnels tels et, entre autres, l'aménagement du milieu, les

---

<sup>67</sup> Xavier Greffe, *Les initiatives locales pour l'emploi: fondement analytique et méthode d'évaluation*, BIT, Genève, 1989.

<sup>68</sup> P.N. Denieuil, op. cit.

<sup>69</sup> Gérard Barthélemy est parvenu à des conclusions semblables dans le cadre de la valorisation des unités artisanales existantes, à privilégier sur la création de nouveaux ateliers. Cf. Actes du colloque de Tanger « *Promotion de la MPE: le rôle à jouer des acteurs locaux dans le développement local* », BIT, 2000.

réseaux et partenariats formels ou informels existants, les facteurs de démultiplication et d'essaimage territorial, etc.

#### 4.4 Promotion de l'entrepreneuriat : la création d'entreprise, une affaire de réseaux et de milieu porteur<sup>70</sup>

Les travaux menés par José Arocéna et l'équipe de Renaud Sainsaulieu dans les années 1980 demeurent d'actualité. Ils envisagent **l'entreprendre comme un système social localisé** sur les mécanismes reproducteurs et porteurs d'un « milieu support ». A cet égard, la création d'entreprise n'est plus posée « *comme un acte unique, mais comme un processus exigeant des efforts et des aides variées, au cours des différentes phases qui vont du projet et de la décision à la consolidation* ».

Selon Arocéna, « *c'est toujours un milieu économique social et culturel qui est touché par une création* »: la concurrence, les fournisseurs, les aides multiples ou les collègues reproduisent un ensemble de supports permettant « *d'enrichir ou d'étoffer la volonté et la réalité de création* », <sup>71</sup> selon que le promoteur en maîtrise ou non les enjeux. La création d'entreprise est une mécanique collective: « *La création d'entreprise lie de manière obligatoire le créateur et les organismes concernés par la création, source de conflits et d'alliances. Elle met en présence des partenaires inégaux pour lesquels l'enjeu n'est pas le même: d'un côté le créateur qui investit l'ensemble de ses forces et, de l'autre, des institutions qui trouvent là une justification de leur existence et un moyen de renforcer leurs réseaux et leur présence sur le terrain* ».

La création d'entreprise apparaît alors comme l'aboutissement d'un parcours d'obstacles au cours duquel les entrepreneurs promoteurs n'ont pas les mêmes chances de réussite car la combinaison des milieux plus ou moins porteurs et des individus plus ou moins portés varie considérablement. Le promoteur, selon le cas:

- « reproduit » son environnement et s'adapte en utilisant peu les aides publiques, mais en s'appuyant surtout sur sa famille, ses réseaux personnels et son propre capital social de connaissances et d'inter connaissances ;<sup>72</sup>
- « innove » dans un contexte de mutation et de rupture avec son passé professionnel, en créant de nouvelles relations achoppées sur l'environnement institutionnel et professionnel.

La création locale doit à cet égard être considérée comme **un enchevêtrement positif de déterminations**. Le « déclenchement » de la création ne peut avoir lieu que lorsque le pôle environnement entre en relation avec le pôle personnel, professionnel et relationnel du créateur d'entreprise. L'expérience vécue du créateur et ses ressources (formation, mobilités), son réseau de relations personnelles et professionnelles, puis son niveau socio-technique de savoir-faire, maîtrise, gestion, connaissance du marché et du milieu local. Ainsi **la manière dont le promoteur circule dans son environnement va en déterminer le degré de réussite**.

---

<sup>70</sup> J. Arocena, op. cit.

<sup>71</sup> Ibid.

<sup>72</sup> P. Bourdieu, « Le capital social. Notes provisoires », dans *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 35, Paris, 1985.

## 5. La construction productive du marché<sup>73</sup> et les concentrations d'entreprises comme moteurs du développement local

### 5.1 Les pépinières d'entreprises et autres organismes de soutien

Le programme Leed de l'OCDE a beaucoup insisté sur ce mouvement.<sup>74</sup> Récentes, les pépinières d'entreprises s'imposent comme des **tutrices du démarrage des entreprises**. On peut les nommer pôles, pouponnières, espaces de travail géré, unités de capital risque, etc.

Il s'agit généralement d'un ensemble de bâtiments propices à l'incubation et destinés à accueillir plusieurs micro entreprises nouvelles. Ces dernières y trouvent à leur disposition une architecture de conseil et des moyens logistiques: secrétariat, matériel de reprographie, salles de réunion, formations juridiques et fiscales, organismes de capital risque ad hoc à réinvestissement départemental, possibilités de suivi, etc. Les espaces communs sont loués aux entreprises pour une durée limitée.

Le support logistique de ces pépinières relais est soit la collectivité (autorités locales et régionales: universités, chambres de commerce, parcs scientifiques, promoteurs immobiliers, etc.), soit des investissements privés.

Il faut noter le **lien fort entre pépinières et économie locale**. Elles sont par exemple en mesure d'apporter à la localité les infrastructures qui font défaut, comme la possibilité d'étendre ses prestations aux entreprises environnantes. Puis, après incubation, les pépinières continuent de produire des services aux entreprises et les encouragent. Elles permettent enfin de trouver, en outre, des débouchés commerciaux à la recherche universitaire.

Même si cet objectif est souvent politiquement annoncé, la création d'emplois n'est pas forcément l'objectif direct des pépinières et il faut plutôt considérer **leurs effets secondaires et d'impulsion du lien socio-économique**. Elles ont souvent des effets indirects à long terme, comme la restructuration du paysage industriel. Le programme Leed évoque à cet égard l'exemple de Gênes en Italie.<sup>75</sup> Ainsi, favorisant la mise en réseau des partenaires, elles peuvent contribuer à la solution des problèmes structurels et des carences du marché en matière de services d'accompagnement.

### 5.2 Le rôle à jouer de la grande entreprise dans le développement local

Il n'est plus nouveau de dire que la petite entreprise se constitue comme **un relais de l'instabilité du marché** occupé par la grande entreprise<sup>76</sup> qui tend à croître jusqu'aux limites de la demande stable. Dans l'industrie textile, par exemple, la demande stable est laissée aux PME sous-traitantes qui fournissent alors le surplus de produits et de capacité de travail.<sup>77</sup> L'instabilité des marchés concurrentiels sur lesquels la PME intervient a peu d'incidence sur sa structure salariée ou technologique légère. Elle permet de répondre à la demande non

---

<sup>73</sup> Pour reprendre une expression d'Arnaldo Bagnasco. Cf. A. Bagnasco, *La construction sociale du marché. Le défi de la troisième Italie*. Ed. CNRS, 1973.

<sup>74</sup> OCDE Informations, op. cit.

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Piore et Sabel, *Les chemins de la prospérité*, op. cit.

<sup>77</sup> Uhalde, Denieuil, op. cit.

standardisée et à un marché fragmenté. Sa logique d'existence réside plus dans la spécialisation de la production que dans la compression des coûts (Piore et Sabel).

Si la grande entreprise conserve des phases nécessitant un investissement technologique majeur, elle laisse aux petites entreprises des étapes comportant une intensité d'activités plus forte, une division plus spécialisée du travail. Ces aspects sont à la base du développement des petites entreprises en Italie, note Arnaldo Bagnasco. Ainsi, la PME s'impose comme un relais de la grande entreprise et doit être comprise par référence au système de transactions industrielles qui la structure. **On ne peut donc pas dissocier l'approche de la PME ou la MPE, de la grande industrie**, et il faut les interpréter comme **des acteurs complémentaires** qui cherchent des alternatives à la crise sur un même marché auquel ils font face ensemble.

### **5.2.1 L'intérêt stratégique d'une implication des grandes entreprises dans le développement économique local**

L'aide des grandes entreprises aux petites est moins fondée sur des raisons morales que sur une stricte **logique de légitimité et d'efficacité**. Ainsi que le note Jean-Pierre Worms, la grande entreprise n'est pas désintéressée et ne doit pas prétendre l'être.<sup>78</sup> *« Les grandes entreprises se déclarent de plus en plus fréquemment concernées par l'état de leur environnement économique et social local, mais s'engagent dans des activités qu'elles qualifient de " citoyennes ", certes, mais il y a dans l'expression d'entreprise citoyenne quelque chose qui me gêne, comme si on habillait de pur altruisme ce qui n'est en définitif que de l'intérêt bien compris de l'entreprise ».*

Les actions de la grande entreprise dans le développement économique local impliquent des retours sur investissements et chacun y trouve son intérêt car le partenariat n'est pas un jeu à somme nulle. De ce point de vue, l'engagement de la grande entreprise dans son environnement économique et social ne doit pas seulement être celui de ses dirigeants, mais conjointement celui des autres salariés. Toutefois, cette implication dans le développement local nécessite en retour une **évolution des rapports de droits** entre les employeurs, les salariés et la communauté.

Citons en France, parmi les organismes de soutien local aux entreprises, les **boutiques de gestion** d'entreprises ou des initiatives associatives pour la promotion territoriale des MPE, comme celles soutenues par **France Initiative Réseaux**. Sa mission est, depuis dix ans, d'organiser une collaboration entre les collectivités, les opérateurs institutionnels et les entreprises, pour créer un environnement favorable au développement de l'initiative économique et d'emplois nouveaux. Son réseau est constitué de près de 200 plates-formes d'initiatives locales, qui mobilisent des fonds pour financer sous forme de prêts d'honneur la création d'entreprise et la mobilisation de compétences économiques locales, pour le parrainage des créateurs et leur accompagnement par les entreprises « seniors ».

---

<sup>78</sup> J.P. Worms, « *De l'entreprise, du salarié et de la cité* », Personnel ANDCP, n° 384, novembre 1987.

## 5.2.2 *Les modalités d'intervention des grandes entreprises sur leurs territoires*

Les principes d'actions des grandes entreprises dans le développement local tiennent à leur culture, à leur métier, mais aussi à la spécificité des territoires sur lesquels elles interviennent. Ces principes concernent :<sup>79</sup>

- **l'appui aux PME régionales**, puis à leur développement international. L'apport d'expertise, la mise à disposition et le transfert de compétences. Le détachement de cadres. Prestation d'informations, de partage partenarial et d'appui pour l'exportation.
- **l'appui à la création d'entreprises**. Aide à d'anciens cadres créant leur entreprise et aide à l'essaimage. Appui à un ou des salariés sur des projets de reconversion et de recentrage d'activités. Parrainage de création d'entreprise: expertise technique, aide administrative, promotion commerciale, etc.
- **l'appui à la sous-traitance**. Délégation de production et multiplication des sous-traitants pour éviter la dépendance, assistance technique du donneur d'ordres au sous-traitant, interpénétration du tissu industriel et solidarités nouvelles entre entreprises.
- **l'appui au développement des services de proximité**: service logistique, administratif, relationnel, recours à la sous-traitance spécialisée. Aide aux personnes et à la vie familiale.
- **l'appui aux projets des collectivités territoriales**. Inscription des grandes entreprises dans les réseaux locaux, dynamiques d'acteurs publics et privés, d'institutions, de collectivités territoriales et d'usagers. Participation à des contrats de développement économique de bassins.

*« Source de création de richesses, d'emplois et de revenus tant pour les collectivités territoriales que pour les habitants; capacité d'action au travers de moyens techniques, matériels et humains dont elle dispose; objet de nombreuses sollicitations et attentions de la part des acteurs locaux, la grande entreprise représente un élément primordial de structuration d'un territoire et d'une population ».*<sup>80</sup>

Le marché, national et international, apparaît **non plus comme un système économique externe** au fait territorial, organisé par la grande industrie et/ou stabilisé par des interventions politiques, mais comme l'a bien mis en évidence Arnaldo Bagnasco, comme **un mécanisme de régulations** alternatif à la concentration industrielle locale ou régionale constitué par un agrégat d'entreprises.

## 5.3 Configurations régionales et districts industriels

### 5.3.1 *Qu'est ce qu'un « district »?*

D'une manière générale, on peut définir un « district » ou une région industrielle par les traits suivants:

---

<sup>79</sup> *Grandes entreprises et appui au développement économique local*, DATAR, délégation à l'aménagement du territoire et action régionale, la Documentation Française, Paris, 1997.

<sup>80</sup> Ibid.

- la permanence et l'utilisation de traditions industrielles, de connaissances professionnelles et d'un savoir faire artisanal historiquement présents;
- une multiplicité de PME ou de MPE, mais peu de leaders, pas de polarisation autour de grandes unités;
- un système étroit d'interdépendances entre PME ou/et MPE, dans le cadre d'une grande concentration spatiale;
- un poids passé et présent dans les exportations;
- l'appui de la famille élargie ou l'implication de grandes familles;
- l'utilisation d'une technologie souple et innovante pour favoriser le changement de production;
- le soutien d'infrastructures municipales et régionales, équilibrant la coopération;
- des traditions marchandes qui régulent les échanges avec l'extérieur.<sup>81</sup>

Globalement, on peut distinguer des **districts simples** qui déploient leur spécialisation sur d'anciennes traditions artisanales, avec des commerçants qui connaissent les marchés internationaux et des **districts complexes** édifiés autour de plusieurs productions liées entre elles par une division du travail et une diversification de la production.

### **5.3.2 *La constitution de districts ne se décrète pas et constitue une réponse à l'histoire passée d'une région***

Il faut noter, dans le cas italien par exemple, la corrélation entre le développement d'une économie diffuse locale et les anciens rapports de production qui prévalaient dans l'agriculture, par exemple métayage, petite propriété et ferme. Il y a donc continuité historique de la structure sociale lors du passage d'une phase agricole à une phase industrielle qui se manifeste par l'utilisation de main-d'œuvre stable et flexible. La petite entreprise l'utilise comme ressource locale spécifique. Ainsi, les grandes familles de Toscane et Vénétie de 9 à 12 personnes ont jusqu'à présent constitué une véritable unité de production avec une division interne du travail, une autonomie, une stabilité de l'organisation.<sup>82</sup>

On se trouve donc confronté à des **configurations régionales** qu'Arnaldo Bagnasco nomme « formations sociales », c'est-à-dire des configurations intégrant, de manière cohérente et dans leurs interactions, différents niveaux de la structure sociale: l'économique, le politique, le culturel. Ces configurations régionales sont tissées de nombreux réseaux, issus des relations entre les groupes d'acteurs socio-professionnels en présence: grands industriels, commerçants, petits entrepreneurs, artisans, employés des secteurs publics, institutionnels et politiques.

Comme l'a précisé Bernard Ganne lors du colloque de Tanger, le développement des districts **n'est pas reproductible en soi** et s'inscrit, comme tout développement local, dans une histoire nationale spécifique.<sup>83</sup> En Italie, par exemple, le localisme ne constitue pas une nouveauté et s'insère dans l'histoire politique, sociale et religieuse d'un pays où la multiplicité des centres urbains, avec une autonomie d'organisation et de traditions culturelles, a su compenser l'absence de principes garantissant l'unité et la cohésion de l'Etat par exemple. En

---

<sup>81</sup> P.N. Denieuil, Les entrepreneurs du développement. L'ethno-industrialisation tunisienne. La dynamique de Sfax.

<sup>82</sup> A. Bagnasco, La construction sociale du marché, op. cit.

<sup>83</sup> Pouvoirs locaux, les cahiers de la décentralisation, numéro 29, Pouvoir local, Europe, au-delà du système stato-national, par Ilvo Diamanti, 1996.

ce sens, le succès du localisme économique a été un facteur d'affirmation du localisme politique. De même, la présence de ligues dans le système politique italien a contribué à mettre en cause tant l'identité que la cohérence des institutions nationales.<sup>84</sup>

### 5.3.3 *Districts et appartenance communautaire locale*

Ces réseaux locaux, qu'ils soient « simples » (centrés sur la relation entreprise/clients) ou « complexes » (centrés sur la relation entreprises/fournisseurs/sous-traitants/clients), se construisent sur des logiques internes de contractualisation des entrepreneurs, en fonction du type de besoins - formulés par exemple par un donneur d'ordre - et des stratégies apportées par le sous-traitant. Leurs modes de contractualisation varient selon l'ordre des complémentarités et des régularités produites dans leurs transactions, en fonction d'enjeux techniques de qualité et de flexibilité.

**Les réglementations y sont créées par la base** dont la référence identitaire est le territoire, et non imposées par le sommet. Elles s'avèrent être une clef pour la stabilité économique.<sup>85</sup> G. Beccattini a décrit le district industriel comme un mélange de concurrence, d'émulation au sein d'un système de petites, moyennes et grandes entreprises.<sup>86</sup> Le district s'appuie pour ce faire sur un certain nombre d'outils dont:

- la présence diffuse sur le territoire régional et la souplesse des consortiums<sup>87</sup> de garanties collectives favorisant la mutualisation des moyens;
- la transmission informatique des informations;
- le rôle joué par les syndicats professionnels en matière de conseils techniques et d'orientations;
- le facteur culturel en faveur de l'initiative individuelle et de l'esprit d'entreprise.

Les italiens insistent sur la « loyauté » nécessaire entre l'entreprise salariée, les collectivités locales et le mouvement communautaire (associatif, politique, etc.). L'état d'esprit qui prévaut dans la spécialisation flexible des districts industriels est très axé sur **l'épanouissement personnel**, ainsi que sur un intense **sentiment d'appartenance à la communauté locale**. Les principes originaux tiennent à la coexistence de solidarités entre entreprises et à la grande mobilité, tant horizontale que verticale, des postes de travail. « *On peut décrire le district industriel comme un grand complexe productif où la coordination des différentes phases et le contrôle de la régularité de leur fonctionnement ne sont pas assujettis à des règles préétablies et à des mécanismes hiérarchiques, comme c'est le cas dans la grande entreprise privée; mais au contraire, sont soumis à la fois au jeu automatique du marché et à un système social infligé par la communauté* ». <sup>88</sup>

---

<sup>84</sup> Ilvo Diamanti, op. cit.

<sup>85</sup> Les travaux de G. Beccattini, ainsi que *Networks of enterprises and local development: competing, cooperating, in local productive systems*. Programme de développement, OCDE, Paris, 1996.

<sup>86</sup> F. Pike and G. Beccattini, *Industrial districts and interfirm cooperation in Italy*, BIT, Genève, 1992.

<sup>87</sup> Séminaire: *Le financement privé, une ressource capitale*, Taragone, Espagne, 27-31 janvier 1999, L'union fait la force, Arti, Emilie-Romagne, Italie.

<sup>88</sup> S. Brusco, "Small firms and the provision of real services", dans *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*. Ed. F. Pyke and W. Sengenberger, BIT, Genève, 1992.

L'intégration sociale locale du district en tant que personnalité d'un territoire<sup>89</sup> et comme espace d'intelligibilité des stratégies d'acteurs fascine les observateurs. Certains auteurs français n'hésitent pas à évoquer le « miracle italien »<sup>90</sup> par son aspect communautaire et son « **individualisme collectif** ». « *La valeur ajoutée procède de cette démocratie des relations* » ou comme on dit encore ici « *de l'individualisme collectif. Un sous-traitant, c'est un collaborateur et non pas un employé au rabais corvéable à merci* ». <sup>91</sup>

#### **5.3.4 Les districts vers de nouvelles formes d'insertion sociale**

Notons toutefois, conformément à ce que nous évoquons précédemment sur les temporalités évolutives du développement local, une certaine **érosion des modèles du district industriel**, ainsi que le note Garibaldi, notamment en Emilie Romagne, à la recherche d'un nouveau souffle entre solidarité et compétition, et qui, en quête d'une cohésion sociale plus affirmée, échappe à tout interventionnisme tant économique que politique. Beccattini souligne la « versatile organisation » et l'évolution des districts entre la « contextual knowledge » basée sur l'expérience des individus et des réseaux sociaux, et la « codified knowledge » qui applique des codes plus universels (technologies, organisations, communications).

Enfin, les « districts industriels », ainsi que l'a montré Bernard Ganne, ne constituent **pas un modèle**.<sup>92</sup> Il suffit pour s'en convaincre de se pencher sur la variété des regroupements d'entreprises et de leur « capital social » décrits dans une livraison de la revue *World Development*.<sup>93</sup> Les articles présentent des expériences indonésiennes, africaines, sud et nord américaines et mettent l'accent sur les multiples processus de rassemblements communautaires et de coopération, dont les effets sont entre autres une réduction des coûts et une augmentation des opportunités de formations.

De la survie à la coopération internationale, les « clusters » se distinguent par leurs capacités à générer et à diffuser de la connaissance et de l'information technologique. La proximité des firmes engendre une augmentation des performances coopératives, une meilleure inscription sur le marché (Inde), une plus forte coopération locale tant parmi les producteurs que dans les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants (Pakistan).

Les auteurs posent enfin la question des **limites de la dynamique collective dans le développement local**, par la faiblesse de l'intervention étatique. Dans ces cas précis, des coopérations globales se sont faites au détriment du local et l'Etat n'a pas su jouer son rôle de **médiateur** lors des conflits et des alliances entre les entrepreneurs et les associations d'affaires.

---

<sup>89</sup> Courlet, *Industrie et territoire, les systèmes productifs localisés*, IRPDE, Grenoble, 1999.

<sup>90</sup> Guillaume Malaury, *Nouvel Observateur*, 1998, Au pays du plein emploi.

<sup>91</sup> Ibid.

<sup>92</sup> B. Ganne, *Actes du colloque de Tanger*.

<sup>93</sup> *World Development*, op. cit.

## 6. Le rôle de l'Etat dans la décentralisation et le développement local

### 6.1 Le gouvernement local sur le devant de la scène

De nombreux travaux mentionnent le rôle à jouer des collectivités locales pour la promotion d'un emploi plus solidaire.<sup>94</sup>

- ils visent d'une part à réévaluer les moyens dont disposent les collectivités locales pour se « mobiliser » et mettre l'accent sur les gisements d'emplois;
- ils déplorent, d'autre part, dans le cadre de la politique européenne, la sous-information des collectivités locales sur les mesures communautaires;
- plusieurs regrettent que les projets montés dans le cadre des équipements structurels concernent trop les équipements lourds et insuffisamment l'animation d'un territoire.

#### 6.1.1 La dynamique relationnelle entre Etat et collectivités locales

De manière générale, de multiples débats concernent les relations de l'Etat avec les collectivités locales. Ils se centrent sur au moins deux points:

- **Une coopération difficile.** L'Etat et les collectivités locales n'auraient pas encore trouvé une dynamique d'action commune. La lourdeur du cadre unitaire et la fragmentation territoriale auraient tendance à induire des interventions moins complémentaires qu'additionnées, des chevauchements de compétences et la dispersion des initiatives, mais aussi un cloisonnement des institutions et des budgets: autant de freins à une politique d'intégration et de mobilisation en faveur de l'emploi.

Une première solution pour les collectivités locales serait de créer des sociétés d'économie mixte locale qui les associeraient au secteur privé.

Des travaux sur Madagascar<sup>95</sup> insistent à cet égard sur la défaillance des pouvoirs publics dans les pays en développement, qu'il s'agisse de l'Etat central ou des collectivités décentralisées.

Rappelons ici les recommandations de l'OIT sur la coopération internationale et l'encouragement des membres des Etats à s'immerger dans l'environnement institutionnel favorable au développement de la MPE (micro et petite entreprise): « *les membres des Etats sont encouragés à participer aux réseaux nationaux et internationaux qui facilitent l'échange d'informations et d'expériences, pour favoriser la recherche sur le développement de la MPE et les liens organisationnels* ». <sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> Actes du colloque « *L'emploi et les collectivités locales : Pour une économie plus dynamique et plus solidaire* ». Sous la présidence de J.P. Delevoye, président de l'association des maires de France. Institut de la Décentralisation. Paris, 1996.

<sup>95</sup> R. Andriamandranto, « Du désordre à la confrontation. Un Etat médiateur », dans *Economie et humanisme*, op. cit.

<sup>96</sup> Rapport sur l'emploi dans le monde. *Employabilité et mondialisation. Le rôle crucial de la formation*. BIT, Genève, 1998/99.

- **Médiation du gouvernement local et cadrage de l'Etat. Intégration et subsidiarité.** Les enquêtes du BIT sur les stratégies novatrices des gouvernements pour promouvoir le développement montrent que le rôle du gouvernement local devrait s'apparenter plus à celui d'une aide d'accès à l'emploi, d'un médiateur, d'un stimulateur et facilitateur, ou d'un coordinateur, plutôt que d'un générateur d'emplois directement producteur de travaux et d'investissements. Cela suppose qu'il agisse en complémentarité avec l'Etat et ses représentants publics.

André Uragni, dans son intervention au colloque de Bologne,<sup>97</sup> évoquait à cet égard **une approche intégrée**. Les collectivités locales doivent avoir une politique d'aide économique et non de gestion de la pénurie. Elles doivent de même avoir mandat de jouer un rôle social dans l'insertion. L'Etat doit en ce sens leur accorder plus de prérogatives. Ainsi, une analyse de M. Houée,<sup>98</sup> transférable sur d'autres pays, montre que le « vieux socle politico-administratif » de l'Etat français doit contribuer à entraîner la démocratie territoriale, en encourageant par exemple **le principe de subsidiarité**. Il montre qu'une commune ne peut le plus souvent agir seule et doit se regrouper au sein d'un syndicat intercommunal, pour assurer le passage et la complémentarité du Pays au Département: « *Le pays du Ségala n'a pas les moyens de promouvoir l'entreprise. C'est au département de l'Aveyron de le faire. Et c'est à la région que revient la mission d'harmoniser le développement économique, au mieux de l'intérêt des huit départements* ».

Dans cette forme de subsidiarité, on assigne à l'Etat une mission de « *cadrage d'ensemble, de garant de la solidarité entre les régions et l'Europe* » par exemple, un rôle d'animateur voire de « chef d'orchestre », **de coordination et d'articulation** de différents acteurs publics et privés pour construire une trame institutionnelle « compréhensive », qui combine le développement urbain et le développement économique pour la promotion de la micro entreprise.

Il conviendrait là, est-il préconisé, de mettre en relation les différents niveaux de compétences territoriales et les dynamiques partenariales, selon J.B. de Foucault: « *Un produit politique nouveau, une clarification des compétences, l'addition de coopérations et de planifications partagées sont nécessaires si l'on veut réellement intégrer de manière sérieuse la question de l'emploi dans un projet de territoire* ».<sup>99</sup>

L'intérêt de ce type de travaux est bien de **ne plus opposer la cohésion sociale et la compétitivité économique** ou l'organisation des ressources humaines et le marché du travail.<sup>100</sup> Il s'agit à cet égard d'apprendre aux collectivités locales à coopérer et à se mettre en réseaux, par exemple avec des associations ou des organisations non gouvernementales.

---

<sup>97</sup> A. Uragni, « *Micro entreprise et développement économique local* », dans Actes du colloque. *Responding to the challenges of globalization: Local and regional initiatives to promote quality employment through social cohesion*, Bologna, Italy, Département de l'emploi et de la formation, BIT, Genève, 1999.

<sup>98</sup> M. Houée, « Découpages administratifs et territoires vivants », dans *Economie et Humanisme*, op. cit.

<sup>99</sup> Ibid.

<sup>100</sup> C. Evans-Klock, Lin Lean Lim, Options for human resources development in Egypt: The labour market context. Analysis of findings from the Egypt survey of human resources development, Employment and Training paper n°35, Département de l'emploi et de la formation, BIT, Genève, 1998.

### 6.1.2 *Par delà les emplois créés, l'aspect « qualitatif » du développement local*

Précisons toutefois que la complexité des paramètres du développement local exige que les collectivités, œuvrant pour l'insertion sociale et professionnelle et pratiquant par exemple la subsidiarité décrite précédemment, ne soient pas jugées et évaluées sur le seul nombre d'emplois et d'entreprises créées. Le développement local, nous le verrons, ne peut être strictement centré sur **les seuls résultats quantifiables**. Il offre en effet des possibilités d'effets structurants au plan social et économique qui sont d'un autre ordre: redonner une fierté ou un sentiment d'appartenance à une communauté, créer une nouvelle dynamique des acteurs locaux (privés, publics, associatifs) au sein de ces communautés, favoriser la diversification des champs d'activités économiques, susciter la participation à la mise en œuvre de nouveaux services, etc.

## 6.2 **La nécessité d'un réajustement structurel régional par l'Etat**

### 6.2.1 *Quand l'Etat pallie la carence régionale*

Cela s'illustre, c'est bien connu, dans les politiques d'ajustement structurel et de promulgation de lois financières par **l'intensification du secteur privé**, comme ce fut le cas au Niger de 1986 à 1996, ou encore au Mexique pour réduire les disparités régionales.<sup>101</sup> Les travaux de l'OCDE montrent dans ce dernier cas le rôle d'outil vital des politiques territoriales pour consolider l'ajustement structurel au Mexique. Il n'existe pas dans ces pays de poids régionaux comme ceux qui existent en Italie ou en Espagne par exemple. Les travaux les concernant pointent que « *la décentralisation peut encourager une approche partenariale dans laquelle la population locale a son mot à dire sur les choix des infrastructures* ». Dans le cadre de ces expériences, les auteurs insistent sur les croisements des acteurs: groupes d'aides spontanées, municipalités, associations municipales, agences locales d'entreprises, associations de populations. Mais en **l'absence d'un gouvernement régional** dans ces pays, les fonds publics pour les initiatives locales demeurent très limités. Toutefois, et comme l'ont bien montré les travaux des organisations internationales, les interrelations entre le macro niveau national et le micro niveau local s'avèrent favorables à l'emploi global et au développement économique.

Plusieurs travaux montrent<sup>102</sup> qu'en dépit des diversités d'un pays à l'autre, le succès de la décentralisation au niveau local provient d'une **synergie** entre un environnement institutionnel conducteur, un programme de gouvernement adéquat et des facteurs culturels.

### 6.2.2 *Un exemple de partenariat entre le gouvernement et ses acteurs*

De multiples expériences, dont celle du Cambodge,<sup>103</sup> témoignent d'un partenariat entre le gouvernement, les groupes de terrains, le secteur privé et les réseaux, pour générer de l'emploi et de l'activité économique dans une aire spécifique. La méthodologie commune à ces actions est de créer un consensus (« consensus building »), un lien et un échange d'idées entre les acteurs politiques et culturels, puis de mobiliser le potentiel humain local, et enfin de créer des effets synergiques et catalyseurs de la confiance et de la responsabilité par des

---

<sup>101</sup> Développement régional et politique structurel au Mexique, OCDE, Paris, 1997.

<sup>102</sup> Fostering Entrepreneurship, document de l'OCDE, 1997.

<sup>103</sup> Promoting Local Economic Development in a War-affected Country: The ILO experience in Cambodia. ILO Action Programme on Skills and Entrepreneurship Training for Countries Emerging from Armed Conflict Training Policies and Systems Branch, BIT, Genève, mars 1997.

processus de multiplication et d'exemplarité. Il s'agit là d'une **globalisation du niveau local** incorporé dans une trame nationale régulatrice, à l'aide de personnes ressources, acteurs clefs que l'on pourrait qualifier d'acteurs relais<sup>104</sup> ou d'inter-acteurs.<sup>105</sup>

Le gouvernement n'intervient alors que dans le stricte cas d'une incapacité du marché à se réguler, lorsque les populations ne sont pas capables d'agir ou ne sont pas solvables. Le secteur des organisations de communautés jouerait le rôle de pont avec les populations. Les auteurs insistent sur le partenariat entre le public, le privé et le « community » secteur, mettant en présence les acteurs clefs suivants: le gouvernement local, les organisations communautaires, les gouvernements nationaux, les organisations non-gouvernementales, les communautés internes associatives, puis le secteur privé. Ces relations doivent déboucher sur une **planification**, le contrôle et la fourniture de services de développement et donc la création d'un « bon climat » pour des centres d'assistance et de ressources, voire de service marketing.

### 6.2.3 *Politiques publiques et intervention sociale*

De nombreux articles s'attachent à cerner la cohérence et l'efficacité d'une politique publique à travers des mesures locales, centrée sur la stimulation du secteur **non-marchand**.<sup>106</sup> Il s'agit d'encourager les partenariats locaux des secteurs privés et publics avec le secteur de l'intervention sociale. On insiste alors sur le rôle des partenaires non-gouvernementaux et non-commerciaux, puis les intermédiaires comme les agences de développement.

A titre d'exemple, des études, telle celle menée par l'agence allemande pour la coopération technique,<sup>107</sup> soutiennent la thèse que les gouvernements doivent inclure dans leur réflexion, comme une réalité primordiale, la demande de services dans le secteur informel. Le point important réside dans la mise en œuvre du principe d'**intérêt économique** en matière d'emploi, et **non plus** celui d'**éthique ou de charité**: « *This demand should be fulfilled, not on the basis of the charity, but on the basis of a real partnership to create employment opportunities* ». Les emplois précaires procurés par le secteur dit informel sont ici considérés comme des gisements économiquement réels et productifs.

On insistera là sur le **rôle à jouer du tiers secteur** qui assure des accès socio-économiques à la population locale. Il se situe comme une partie de l'économie aux points de rencontre des mécanismes du marché, des interventions de l'Etat et des actions de la société civile. Cela pose néanmoins la question des relations du secteur marchand au non marchand et de la solvabilité de ce dernier. On veut beaucoup dans les programmes internationaux, encourager des systèmes de développement indépendants des autorités centrales, mais aidés par les pouvoirs régionaux et locaux, en développant le secteur associatif par exemple. On assiste alors en Europe à l'émergence d'**entreprises sociales**<sup>108</sup> qui, bien que relevant du

---

<sup>104</sup> PND, op. cit.

<sup>105</sup> Pour reprendre le concept évoqué par J.L. Laville.

<sup>106</sup> The Cooperative Action Programme on Local Economy and Employment, Development in Eastern Europe, OCDE, 1997.

<sup>107</sup> Economic Development and Employment Promotion (EDEP), by German Agency for technical cooperation (GTZ). Task force: Integrated private sector. Promotion concept, 1997.

<sup>108</sup> P.N. Denieul, *Les emplois jeunes dans la Loire, conditions de pérennité et perspectives de solvabilisation*, rapport AFPA-CNRS 1998; Cf. J.L. Laville et R. Sainsaulieu, *Sociologie de l'association*, Ed. Desclée de Brouwer, 1998.

secteur non marchand, doivent être économiquement viables et intégrer le profit. Or, très souvent, la législation ne leur est pas favorable quand elle ne constitue pas une entrave.

#### **6.2.4 Développement local : des programmes de lutte contre l'exclusion aux économies solidaires spontanées**

Certains programmes de développement sont élaborés, le plus souvent, par la médiation d'organisations internationales ou d'ONG, sur la base d'une analyse préalable du déséquilibre de la société, en fonction de la répartition des ressources. Il s'agit pour elles d'initier une **stratégie de développement, visant à réduire les inégalités existantes**. Ces actions sont basées sur la connaissance par les acteurs locaux de la dynamique de leur région, et donc de leur implication pour conduire eux-mêmes la promotion de leur propre développement, sous l'impulsion de personnes ressources et d'acteurs relais mobilisant les forces vives.

On citera à titre d'exemple le programme de lutte contre la pauvreté et de développement social conduit par le PNUD. Son principe repose sur l'intermédiation de leaders de quartier ou de commune comme relais avec les populations. Sur ce territoire, un dialogue permanent avec les élus est établi pour définir les priorités réelles comme l'amélioration du cadre de vie et des conditions d'hygiène. Ce programme repose sur des critères non immédiatement économiques, qui mettent en avant la dignité humaine comme facteur de réussite et la volonté de donner la parole aux exclus dans un cadre qui est le leur.

Les conditions alors requises pour un développement économique local soutenu pour les populations exclues se résument ainsi:

- **le dialogue social** et la sensibilisation des acteurs locaux;
- **la culture de l'entrepreneuriat**, la capacité du système local à créer des initiatives;
- **l'accès des plus pauvres au système financier** et à l'autosuffisance économique, pour mettre en valeur leurs ressources;
- **l'aptitude du marché du travail à former** et à qualifier l'offre, dans le sens des demandes et l'amélioration de l'interface entre la demande et l'emploi;
- **le renforcement des infrastructures** territoriales nécessaires pour le fonctionnement du système productif (les districts, les réseaux de communications, la distribution, les transports) avec le concours des trois niveaux d'interventions: le central, le local et le régional.

La carte des acteurs locaux en présence, pour répondre à l'exclusion, se décompose ainsi:

- d'une part, les institutions publiques nationales, avec leurs instances régionales, et leurs délégations locales;
- d'autre part, les autorités locales, avec les associations professionnelles et communautaires;
- en troisième lieu, les institutions privées;
- enfin, la participation active des populations traditionnellement « exclues ».

C'est dans ce contexte de lutte contre l'exclusion que plusieurs travaux ont abordé la question du crédit. Joël Lebossé<sup>109</sup> prône des « *approches qui s'éloignent du secteur bancaire*

---

<sup>109</sup> J. Lebossé, *Micro finance et développement*, publication OCDE, 1996.

*traditionnel et qui intègrent des objectifs connexes liés aux priorités économiques et sociales* ». Selon l'auteur, les actions financières ont toujours un **but social** et visent « *autant à produire un ensemble de conditions favorables à la relance de l'activité économique, qu'à améliorer la situation locale de l'emploi et à lutter contre les phénomènes d'exclusion sociale* ». Pour l'auteur, « l'alchimie locale de la mobilisation des ressources permet d'éviter la rationalisation de l'offre financière centrée sur la rentabilité à court terme », ce qui entraîne le plus souvent un renforcement de la sélection sur les clientèles à risques.

L'auteur insiste sur le fait que les interventions correctrices de l'Etat n'ont pas modifié l'attitude des banques à l'égard des petits entrepreneurs. Il évoque alors la nécessité d'émergence de nouveaux instruments financiers de **développement solidaire pour l'initiative locale** et régionale: clubs d'entrepreneurs, partenaires regroupés, fonds avec appel public à l'épargne, plates-formes d'initiatives, puis les instruments financiers territoriaux d'initiatives publiques.

Selon l'auteur, de tels outils pourraient avoir des retombées sociales particulièrement utiles pour le développement local :

- aide aux micros et petites entreprises locales dans les emplois pour les résidents n'ayant pas accès aux secteurs structurés;
- adaptation des compétences de main-d'oeuvre tant sur le plan professionnel que social;
- lutte contre l'exode et la ghettoïsation;
- production d'initiatives intégrées qui ont un impact positif sur les secteurs liés à l'habitat, le transport, l'éducation, la santé, les loisirs, la valorisation de l'environnement et l'activité culturelle.

**Les approches de l'économie solidaire** analysent le recours à la réciprocité et la formation d'espaces publics de proximité tant en Europe que dans les pays en développement.<sup>110</sup> Dans ces derniers, l'économie solidaire y devient un outil pour lutter contre un contexte de pauvreté et d'économie locale informelle qui renforcent les « exclus » dans leur position marginale et les privent d'expériences plus gratifiantes leur permettant d'accéder à un autre niveau de (sur)vie. Elle s'appuie alors sur les formes de la tradition pour les dépasser et promouvoir de nouvelles formes de démocratie. Jean Louis Laville évoque à cet égard des travaux menés au Pérou: « *l'économie solidaire peut en arriver à endosser des activités antérieurement assumées par l'économie traditionnelle et domestique: avec les cuisines populaires au Pérou, un cadre construit selon les règles démocratiques supplée les manques de la famille et du voisinage. La fédération nationale regroupe plusieurs milliers de ces cuisines nourrissant plus de trois cents mille personnes. Cette masse critique autorise la formation de coopératives d'achats avec des entrepôts, et aussi la création de nombreux groupes d'entraide ainsi que de petites entreprises dirigées par des femmes* ».<sup>111</sup>

---

<sup>110</sup> Jean Louis Laville (sous la direction de), *L'économie solidaire. Une perspective internationale*. Ed. Desclée de Brouwer, Paris, 1994.

<sup>111</sup> Ibid.

Comme le souligne Laville, l'économie solidaire ne se réduit pas à une dynamique de survie ou d'intervention humanitaire: « elle engendre une dynamique d'initiative démocratique qui tranche avec des solutions caritatives comme les soupes populaires confortant la passivité et la résignation. Par cette capacité à prendre à bras le corps les problèmes quotidiens, l'économie solidaire montre bien que la protection de la société face au marché ne peut se trouver dans la seule solidarité abstraite du droit social et de la redistribution, pourtant indispensable; elle témoigne en faveur de nouvelles solidarités actives ».<sup>112</sup>

Ces approches évoquent l'implication de nombreux salariés et bénévoles dans les services solidaires pour la revitalisation des quartiers, les services de proximité, le développement des entreprises d'utilité sociales, les coopératives industrielles. Stimulée par un contexte de crise de la société salariale, l'économie solidaire s'appuie sur une recomposition des relations entre l'économique et le social. Sa démarche permet d'appréhender les nouveaux rapports entre travail, activité et loisirs, entre différents types de ressources et de revenus, entre l'Etat, l'entreprise, le monde associatif et la société civile.

### **6.3 L'Etat central, promoteur de la territorialisation, ou le développement local comme injonction**

#### **6.3.1 L'injonction paradoxale**

Le développement local, contrairement à l'idée reçue, n'est pas forcément choisi. Il peut être imposé par l'Etat et le secteur public. En témoigne le modèle culturel français, expression d'une conception particulièrement volontariste du « développement par le bas ». Son objectif se situe dans la recomposition des territoires en espaces pertinents de projets politiques, de pays et d'agglomérations, dans le cadre, bien souvent, de contributions aux contrats de plans présents et futurs (Etat, ingénierie du développement territorial).

On assiste en France, contrairement par exemple au modèle italien, à une sorte d'**injonction paradoxale** de l'Etat à « territorialiser » et à inciter au développement local lors de la contractualisation avec les collectivités locales. Les lois de la décentralisation y ont été octroyées, et leur « espace de liberté » défini « d'en haut ». **L'Etat est en effet à la recherche d'un local pertinent.** « Chaque segment de l'appareil étatique ou chaque institution impose alors sa conception du découpage: les parcs régionaux, les pays d'accueil, les petites régions agricoles homogènes, les zones sensibles, les commissions locales d'insertion, les quartiers de la politique de la ville, et bien d'autres, sont autant de tentatives sectorielles de définir un local pertinent pour des actions de développement soutenues d'en haut, sans parler des découpages qui sont induits ou imposés par les procédures intégrées de l'Union Européenne ».<sup>113</sup>

#### **6.3.2 Les reconversions planifiées**

Un autre exemple d'intervention de l'Etat en matière de développement local se situe dans les **projets de reconversions industrielles sectorielles** (cas des usines d'armement, par exemple). Les pouvoirs publics tentent alors d'agir sur l'économie locale pour assortir les effets de fermeture des établissements ou les plans de licenciements et relancer l'activité

---

<sup>112</sup> Jean Louis Laville (sous la direction de), op.cit.

<sup>113</sup> G. Gontcharoff, « Valeurs et limites du "local" », dans *Economie et humanisme*, op. cit.

touchée en favorisant le développement d'autres activités et le ré-enrichissement des régions sinistrées.<sup>114</sup> A cet égard, le rapport Ariège Expansion montre qu'avec les lois sur la décentralisation en France, la question de la reconversion « *passé d'une problématique sectorielle à une problématique territoriale. Les politiques engagées, à partir du milieu des années 80, prennent en compte cette évolution et proposent une réponse globale aux difficultés des sites en reconversion. Les instances nationales associent les collectivités locales à la mise en œuvre de programmes de soutien, ainsi qu'une activité industrielle plus performante, capable de répondre à des besoins plus complexes* ».

### 6.3.3 Les ouvertures des réseaux de la société civile

Toutefois, et certains évoquent là une situation de rétro-information interactive, **ces injonctions de l'Etat viennent à la rencontre d'un "mouvement de fond de la société civile"** (J.P. Worms) qui constate le retard des institutions et renforce plus que jamais la nécessité pour l'Etat de se réformer. En retour, remarque Jean Pierre Worms, « *la dimension territoriale de cette réforme a les meilleures chances de réussir. L'organisation territoriale héritée du passé doit s'adapter aux modes d'organisation des entreprises et au mode de vie des français* ». <sup>115</sup>

Il semblerait ainsi que l'on puisse envisager, pour l'action publique locale, une **sortie** du cadre traditionnel français, mais l'exemple reste à méditer « ailleurs », **du compromis entre les notables locaux et l'administration centrale**, comme l'a montré le travail de Guy Minguet. « *Les notables existent toujours, mais en investissant de multiples collectivités locales concurrentes. Au gouvernement local, constitué par le Préfet et ses notables, se sont substitués de multiples réseaux traversant les organisations publiques et portant des projets à durée variable. Les projets, loin de n'être qu'une expression locale des politiques gouvernementales, comme dans l'ancien modèle, peuvent naître dans le contexte local et lui être spécifique* ». <sup>116</sup>

## 6.4 Questions à la décentralisation

### 6.4.1 L'Etat en quête de partenariat local

Notons enfin le constat effectué par plusieurs rencontres sur la décentralisation<sup>117</sup> et sur la redéfinition du rôle de l'Etat et des politiques.

- Nombreux sont ceux qui dénoncent les excès du centralisme dans les pays en développement, déplorant tout à la fois l'absence d'enveloppes financières puis les carences de compétences des cadres de l'Etat. L'un des groupes de travail du séminaire de Tanger évoquait en ce sens l'urgence de **renégocier un cadre juridique entre le public et le privé**, de réduire le centralisme et de déléguer aux régions et provinces les pouvoirs nécessaires, de sensibiliser les élus.

---

<sup>114</sup> Comité Ariège Expansion, reconversion industrielle et les systèmes locaux d'action publique, rapport d'étude, 1997.

<sup>115</sup> J.P. Worms, De l'entreprise, du salarié et de la cité, dans Personnel, ANDCP, n°384, 1997; J.P. Worms, « La décentralisation au milieu du gué », dans *Revue politique et parlementaire*, 1990.

<sup>116</sup> Guy Minguet. *Naissance de l'Anjou industriel*. Ed. L'Harmattan, 1985.

<sup>117</sup> Les problèmes de la déconcentration administrative. Actes de travaux des journées d'études sur la déconcentration administrative, n° 3, Université de Settat, Maroc, 1997.

Mais les élus, dit-on, rencontrent des difficultés pour répondre aux aspirations des populations en raison du manque de moyens. Cela ne leur permet pas d'accomplir correctement leur mission et d'être autonome par rapport à l'Etat. Les services extérieurs et les collectivités locales souffrent d'un **manque de ressources humaines** et d'un manque d'encadrement qui entravent la décentralisation qui se confondrait au Maroc avec une simple déconcentration.

La décentralisation y a mis en place des représentants aux différents niveaux territoriaux: régions, préfectures, provinces, communes, communautés urbaines, mais les services extérieurs ne suivent pas le même rythme: « *Il faudrait faire en sorte que les administrations déconcentrées soient le plus proche possible des citoyens* », déclarait un participant au colloque de Tanger.

- De même, on peut noter un désengagement de l'Etat impuissant ou peu compétent, vers les collectivités locales. D'où l'orientation vers des formes de partenariats salvateurs de la puissance publique. « *Le partenariat signifie la collecte et la mise en ressource de toutes les parties pour réaliser un projet qu'une partie isolée ne peut pas réaliser à elle seule* », par exemple dans les domaines de l'eau, les constructions scolaires, les équipements des zones industrielles.

**Mais, attention**, insistent des experts comme Bernard Brun,<sup>118</sup> **décentraliser et externaliser ne signifient pas se désengager**, voire déléguer. Le processus de mise en partenariat par l'Etat doit en effet aller de pair avec une **requalification des agents du service public** vers les fonctions du développement territorial. La sous-traitance par exemple ne se réduirait pas à un marché ponctuel, mais aurait pour finalité de générer une véritable dynamique de développement local, sous l'impulsion du secteur public, intégrant des acteurs citoyens.

#### 6.4.2 *Les limites de la décentralisation*

L'intérêt de certains travaux, notamment ceux menés par l'association internationale des sociologues de langue française (AISLF),<sup>119</sup> est de démystifier la décentralisation.

- **Un pouvoir?** La décentralisation représente-t-elle un véritable déblocage de sociétés ? se demande à cet égard J.Y. Neveu. Elle entérine souvent le **sacre des notables** et la consolidation du pouvoir des grands élus, maires des plus grandes villes et des présidents des conseils régionaux et départementaux. « *Ces grands élus sont également des grands féodaux, qui règnent sans partage sur le fief et exigent d'autres élus, détenteurs de fiefs considérant allégeance et soumission* ». <sup>120</sup>

En ce sens, la décentralisation non maîtrisée par les acteurs locaux de terrain peut s'imposer comme une « restructuration hégémonique », au risque d'enfermer les réponses possibles aux besoins sociaux dans les limites étroites des ressources locales.<sup>121</sup>

---

<sup>118</sup> Bernard Brun, dans Actes du colloque de Tanger, op. cit.

<sup>119</sup> AISLF (Association internationale des sociologues de langue française), Comité de recherche politique locale, *La décentralisation, une évaluation sociologique*. Textes rassemblés par Monique Hirchorm, Laboratoire des collectivités locales, Université d'Orléans, 1992.

<sup>120</sup> Communication de J.Y. Neveu. Ibid.

<sup>121</sup> Communication de E. Prétéceille. Ibid.

- **Un désengagement?** D'autre part, la décentralisation peut être perçue comme un dispositif technique de **dessaisissement de la part des centres de décisions**, des tâches nerveuses et lourdes. D'où de nombreuses résistances de la part des agents sociaux sur le terrain.<sup>122</sup> C'est au niveau central que s'est affirmée une certaine conception idéale de la décentralisation, tandis qu'au niveau local, s'exprime une tendance à se voir dessaisi des tâches et des responsabilités assignées par le pouvoir central. Elle est de même parfois perçue comme une manière de **surcharger les collectivités locales** de coûts et de tâches qui viennent grever non seulement leur budget, mais aussi leur disponibilité et leur temps.
- **La proportionnalité des pouvoirs.** Se pose de même la question des relations de pouvoir entre les maillons de la décision du local face aux normes nationales.<sup>123</sup> Cela interroge les pouvoirs réels conférés à chaque communauté et la proportionnalité des compétences et du niveau d'intervention d'une autorité d'essence locale, représentative de la liberté de l'acteur individuel, face au pouvoir politique. Par exemple, en matière de formation, la région peut détenir une forte compétence sur la politique de formation professionnelle et d'apprentissage, qui devra composer avec la subsidiarité du rôle de l'Etat qui, bien que modifié, ne demeurera pas sans impact. Une série de transactions s'instaure alors entre les collectivités locales, l'Etat et les porteurs de projets, par le biais des notables locaux qui ont souvent su intégrer les contraintes de la logique centralisatrice et relayer les politiques étatiques.<sup>124</sup>
- **Les techniciens face aux politiques.** Sur ce sujet, les sociologues de l'AISLF notent une dichotomie dans les processus de décision locale entre le savoir des techniciens et le pouvoir des élus: *« c'est le cas de la discrimination des compétences propres aux élus, aux notables locaux et aux techniciens. Chacun de ces groupes d'agents, pouvant se référer à des légitimités diverses, fait jouer la tension entre le pouvoir et le savoir »*.<sup>125</sup> Une confrontation s'effectue alors sur la scène locale entre un savoir technique professionnel complexe et une investiture sanctionnée par voie électorale, structurée par un savoir intuitif nourri aux cours des années par la fréquentation d'un territoire.

---

<sup>122</sup> Communication de Duharte et Rodriguez. Ibid.

<sup>123</sup> Communication de Bernard Poche. Ibid.

<sup>124</sup> Communication de M.Blanc et J.Vautrin. Ibid.

<sup>125</sup> Ibid.

## 7. Développement local et globalisation

### 7.1 Le développement local comme alternative à la mondialisation

L'idée de territoire a été remise à la mode paradoxalement par la mondialisation des échanges qui érige la qualité du territoire en l'un des éléments majeurs de la compétitivité des unités de production. Le développement local demeure une alternative à la mondialisation dans la mesure où il vise la redynamisation de bassins pour la création d'emplois locaux.<sup>126</sup> Certains de ces projets peuvent être sectoriels, par exemple les projets d'irrigation dans le domaine de l'eau ou les projets d'électrification, mais dans tous les cas leur dénominateur commun demeure l'inscription territoriale. Ces expériences, toutefois – et c'est là l'une des conditions de leur réussite – ne visent pas à la fermeture du pays sur lui-même. Bien plus, initiées par des coopérations internationales, elles s'inscrivent dans un **développement ouvert sur l'extérieur** et, à terme, sur un transfert des compétences.

#### 7.1.1 Développement local et coopération internationale

Les ministères des Affaires étrangères et de la Coopération de nombreux pays européens<sup>127</sup> construisent leur politique sur une rationalisation et une adaptation de leur offre aux besoins de leurs partenaires. On constate donc, dans le domaine de la coopération, une limitation des approches sectorielles au profit d'une approche territoriale citée comme l'incontournable caution d'un développement durable qui ne dissocierait pas le rural de l'urbain. Les travaux de Gérard Barthélemy sur l'artisanat appuient précisément cette thèse de la complémentarité villes/campagnes assurée par un développement et une diffusion de la production locale.

Du côté du développement rural, la coopération française précise les limites d'une coopération exclusivement agricole du monde rural qui privilégierait l'approche sectorielle par filières: « *Le développement rural est ainsi réduit à sa composante agricole au détriment des préoccupations d'aménagement du territoire. Cette approche ne prend pas suffisamment en compte la relation étroite qu'entretiennent les territoires ruraux avec les agglomérations urbaines dont ils dépendent* ». <sup>128</sup> En ce sens, et c'est une caractéristique internationale, la coopération s'engage désormais dans une approche globale et intégrée des différents problèmes posés localement aux acteurs : logement, développement économique, transport, environnement culturel, etc.

Toutefois, eu égard au concept de développement local, l'internationalisation ne revêt pas le même sens que la mondialisation. Les deux termes doivent être distingués. Si **l'internationalisation correspond à l'échange** strict de biens et de services, matérialisée dans les actions de coopération, **la mondialisation** se construit de façon plus complexe par la création d'**un ensemble d'investissements reliés**, de liens de filiarisation, de transferts technologiques et de réseaux d'information. La globalisation ne marque pas seulement l'échange des compétences, mais **leur intrication**.

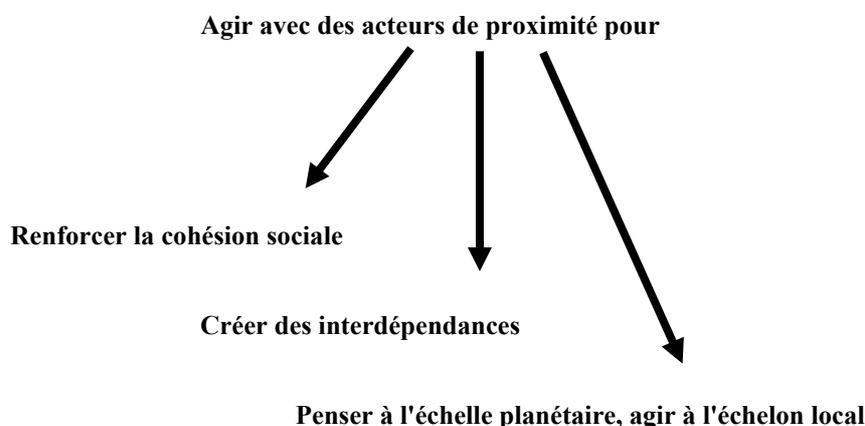
---

<sup>126</sup> En témoignent le projet BIT-Royaume du Maroc sur la promotion de la MPE dans les provinces de Settat et El Jadida, ainsi que d'autres programmes, notamment celui initié par l'AFPA et l'OFPPT sur trois bassins d'emplois au Maroc: Safi, Kourigba et Fez.

<sup>127</sup> Assises de la coopération pour le développement local et régional en Méditerranée, DATAR, ministère de l'Aménagement du territoire. Institut d'études et de recherches, Europe Méditerranée, IEREM, Paris, février 1999.

<sup>128</sup> Ibid.

La coopération internationale s'exerce sur le terrain autour d'acteurs de proximité et a pour but de penser à l'échelle planétaire en renforçant la cohésion sociale et en créant des interdépendances à l'échelon local. Elle se construit ainsi comme une force d'arbitrage et d'interpellation territoriale:



### **7.1.2 La mondialisation pour créer des interdépendances et renforcer la cohésion sociale**

La mondialisation induit des effets d'interpellation des populations, qui les conduit non seulement à coopérer, mais plus encore à s'ajuster en déployant leurs propres ressources internes. Les coopérations internationales deviennent le plus souvent une force **d'interpellation des acteurs de proximité**, des cadres jusqu'aux agents de terrain. Ainsi, le développement local ne se réduit plus à la stricte solidarité territoriale, mais implique dialogue et négociation entre les représentants des territoires et tous les niveaux d'intervention publique.

*« Dans le contexte d'une mondialisation économique, politique et culturelle qui manque de régulation, autre que financière et tend à niveler les différences, à déstructurer les identités, à ignorer les lieux d'arbitrage intermédiaire, le développement local prend tout son sens. Ni construction idéologique d'un système alternatif, ni repli frileux sur des territoires étriqués, il est lieu d'articulation entre des approches sectorielles où apparaissent les interdépendances et où des solutions peuvent être trouvées au plus près des acteurs concernés ».*<sup>129</sup> C'est en ce sens que l'institut de Formation en Développement Economique Communautaire (Québec) conclut à un arrimage local-mondial entre l'action locale et la vision planétaire du développement, au travers par exemple et entre autres, de l'accueil et de l'intégration des immigrants.<sup>130</sup>

Ainsi, le bon usage de la mondialisation ne doit **pas éloigner les acteurs ou les atomiser, mais contribuer à les rapprocher**. John Naisbitt<sup>131</sup> évoque à cet égard le « paradoxe global »: *« plus l'économie mondiale est importante, plus les petits acteurs sont*

<sup>129</sup> Michel Dinét, Union Nationale des acteurs et structures de développement local (France), « Pour une mondialisation de la fraternité. Fondements et axes des coopérations internationales » dans *Economie et humanisme*, op. cit.

<sup>130</sup> Ibid.

<sup>131</sup> John Naisbitt, "Global paradox", London, Nicolas Brealey publishing, 1994. Thierry Gaudin avait de même évoqué ce paradoxe.

*puissants* », ou encore « *plus nous devenons universels, plus nous agissons de manière tribale* ». Mais ne nous trompons pas : le développement local ainsi promu n'est pas pour autant un « *développement local* ». <sup>132</sup> Il est plutôt un axe opératoire, sorte de « *boîte noire* », **instrument de connexion, lieu d'articulation** entre des approches sectorielles et leurs **interdépendances**, et où des solutions peuvent être trouvées au plus près des acteurs concernés.

*La mondialisation interpelle en ce sens les responsables de l'action publique* et les acteurs économiques pour s'enraciner davantage dans des structures économiques et sociales de proximité, observe Sergio Arzeni de l'OCDE, dans une étude parue en 1996. <sup>133</sup> Ce paradoxe se trouve bien résumé par l'auteur dans la maxime: « *penser à l'échelle planétaire, agir à l'échelon local* ». <sup>134</sup> Et celui-ci de poursuivre, convaincu « *qu'il faut rechercher des réponses territorialisées pour faire face au changement* ». Autrement dit, à problèmes globaux, réponses locales.

### 7.1.3 *La mondialisation, pour un développement local exogène*

Comme le commente la revue *Economie et Humanisme*, « *en amont comme en aval, les économies locales sont liées souvent aux contextes nationaux, régionaux et même à 'l'économie monde'* ». Les approvisionnements, les débouchés, les localisations et même les délocalisations sont souvent tenus par des décideurs professionnellement extérieurs au local. Nous avons bien montré à cet égard, dans l'industrie textile de l'Aube, autour de la région de Troyes, le développement d'une nouvelle catégorie d'entrepreneurs tournés sur l'extérieur, qui oeuvrent pour la région. <sup>135</sup> Les règles du jeu économique peuvent échapper, dans certaines situations – comme par exemple lors de reconversions industrielles – aux acteurs locaux, dont la marge de manœuvre peut se réduire au « *marketing territorial* ». Tous les acteurs locaux sont ainsi conduits à changer d'échelles territoriales et à « *participer à des sphères emboîtées jusqu'à englober la mondialisation* ». Nous nous situons alors dans un tissu économique de plus en plus fractionné et interdépendant au cœur de ce que Pierre Veltz nomme une « *économie d'archipel* ». <sup>136</sup>

Comme l'a bien montré Michael Piore, les modèles de pensée sur la réconciliation du développement économique et de la cohésion sociale étaient jusqu'à présent centrés sur la firme industrielle coïncidant parfois avec la stratégie de l'Etat nation. La marge de manœuvre s'est désormais élargie et la cohésion sociale ne s'effectue plus au niveau de la firme ou de l'industrie. De par l'effet de la globalisation, les grandes firmes, voire les PME (Ganne, 1999) se trouvent délocalisées et de moins en moins attachées à un lieu. Par exemple, face à l'ancien district comme concentration, on peut aujourd'hui opposer des districts délocalisés et exogènes, voire virtuels: « *New information and communication technologies create a potential for virtual districts, and that potential is just beginning to be exploited* » (Piore).

---

<sup>132</sup> Henri Jacot, « Du bon usage du développement local », dans *Economie et humanisme*, op. cit.

<sup>133</sup> « *Réseaux d'entreprises et développement local* », OCDE, 1996.

<sup>134</sup> Synthèse OCDE, *Développement local et création d'emplois*, Paris, février 2000.

<sup>135</sup> P.N. Denieuil; M. Uhalde, « Les logiques économiques et culturelles du développement. Le cas de la sous-traitance dans un système industriel localisé », dans *Sociétés contemporaines*, CNRS, Paris, 1994.

<sup>136</sup> P. Veltz, *Mondialisation, villes et territoires*. PUF collection, Economies en liberté. Paris, 1996.

## 7.2 Les dimensions européennes du développement local

### 7.2.1 *Les variations sociétales*

Le développement européen, comme préalable et partie prenante de la mondialisation, est considéré par de nombreuses études, comme un laboratoire d'innovations du développement local. Deux pays retiennent particulièrement leur attention: l'Italie des districts et la Belgique qui ont adopté « *une politique résolument offensive de développement local, qui s'appuie sur la promotion des secteurs en croissance, plutôt que sur le traitement des entreprises en difficultés* ». <sup>137</sup>

Les auteurs du dossier « Développement local » de la revue Développement et Emploi montrent qu'en dépit d'une assimilation quasi-constante du développement local à la lutte contre le chômage, les politiques de promotion des petites entreprises par le développement du territoire varient fortement en **fonction des objectifs et de la philosophie des états en la matière**. « *Le Danemark, par exemple, s'appuie sur la notion de bien être (welfare). Dans d'autres pays, comme la Grande-Bretagne, perdure l'idée de cohésion; on parle, non pas de développement local mais de « community development ». La nuance n'est pas sans importance: elle recèle une dimension humaine, peut-être parce qu'avant d'être économiques, les pratiques de développement étaient sociales, alors que l'appellation développement économique local fait d'abord référence à un territoire. Ce n'est pas simplement un débat de mots, c'est aussi une conception du développement local, leçon tirée de son histoire qui fait l'originalité de la Grande-Bretagne* ». <sup>138</sup>

La référence à la notion de « local » n'est pas sans ambiguïté. Le niveau dit « local » renvoie en Europe à une grande diversité de découpages administratifs: régions, *landers*, *generalitats*, provinces, villes, municipalités. La question du territoire ne revêtra pas le même sens dans le contexte de la décentralisation française, du régionalisme italien, du fédéralisme belge ou du « local government » de la Grande Bretagne. Cette diversité s'accompagne d'une grande variété des rôles et des pouvoirs des autorités locales. A titre d'exemple et pour sa part, l'Espagne est en quête d'autonomisation en s'appuyant sur la remontée des revendications politiques, et l'Allemagne s'illustre depuis 1988 dans l'activisme de ses *landers* pour contrebalancer à la fois la restructuration à l'œuvre depuis 1967 au profit du *bund* et la concurrence des politiques communautaires. <sup>139</sup>

### 7.2.2 *L'aide publique en Europe, médiatrice entre grandes et petites entreprises*

Cependant, bien que s'intégrant dans ces espaces définis par les législateurs, les politiques locales sont de plus en plus mises en œuvre au niveau du bassin d'emploi. Celles-ci sont de fait déterminées par la zone d'influence d'une grande entreprise. Dans les pays européens, les aides publiques aux PME sont maniées avec d'autant plus de précaution que leur risque est de mettre en concurrence les grandes entreprises avec les petites et moyennes entreprises. Dans certains pays, des efforts sont faits pour éviter cet écueil et favoriser la mise

---

<sup>137</sup> Entreprise et développement économique local en Europe. L'Europe du développement économique et local, diversité et convergence par Loïc O. Murphy et Dominique Thierry, Développement et emploi, n°14, mars 1998.

<sup>138</sup> Ibid.

<sup>139</sup> L'intégration européenne des collectivités locales, comité des régions, Institut de la décentralisation, Paris, 1995.

en relation des deux univers. La clef de la réussite belge pourrait en ce sens résider dans le parrainage entre grandes entreprises et PME. Tel est, par exemple, le cas du programme Plato, développé dans la région flamande de la Campine, dont le principe est de donner l'occasion aux PME-PMI locales de profiter de l'expérience et des compétences des grandes entreprises pour assurer le développement.<sup>140</sup>

Autant que les autres structures locales de développement, les partenariats italiens, britanniques et belges s'appuient sur l'aide publique. « Toutefois, ils ne considèrent celle-ci que comme un levier du politique qui vise à encourager les réseaux plutôt que les entreprises individuellement ». <sup>141</sup> On retiendra là l'idée force que l'aide publique peut servir à encourager les réseaux, donc le collectif, beaucoup plus que telle ou telle entreprise individuelle. Cette relation établie entre grande entreprise et PME est bien sûr plus structurée dans les pays d'Europe du Nord, emprunts d'une forte tradition industrielle, que dans ceux du Sud.

Enfin, les politiques locales de développement économique varient lorsqu'elles sont impulsées par les autorités publiques ou par les institutions privées:

- dans le premier cas, les risques de dérive sont la mise en œuvre d'une **politique dogmatique, de longs débats parlementaires**, une perspective macro- économique gouvernée par une autorité centrale, une bureaucratie, un financement par l'impôt.
- Dans le second cas, les commentateurs mentionnent plutôt un idéalisme pragmatique, des initiatives stratégiques du monde des affaires locales, des micro perspectives émanant d'expertises locales et pointues, de financements privés.

La nature des actions de formation pour les entreprises découle généralement de ces orientations. En Grande-Bretagne, la formation est fortement institutionnalisée, tandis qu'en Autriche elle est associée très étroitement à la vie de l'entreprise à travers les fondations. Les Pays Bas, pour leur part, se caractérisent par un travail de recherche sur l'évolution des métiers permettant de déterminer des axes de formation. Au Danemark ou en Suède, où l'Etat est le garant d'une certaine idée de la société et de la responsabilité de la collectivité envers les citoyens, la formation continue est une donnée culturelle ancrée dans les relations de travail.<sup>142</sup>

### ***7.2.3 L'importance du niveau sub-étatique européen***

L'évocation du développement économique local pose la question du rôle de l'Etat. Partout celui-ci est présent. Néanmoins son intervention parfois autoritaire ne signifie pas qu'il « fasse » lui-même au sens de la tradition jacobine française. L'exemple anglais est, à cet égard, intéressant: l'Etat finance, confie des missions d'intérêt général à des agents, privés ou mixtes. Bien plus, l'obligation de résultats à laquelle les structures et acteurs français répugnent fondamentalement, assure en Grande-Bretagne, de facto, la pérennisation des structures dédiées au développement économique local.

En prévoyant la création d'un organe représentant les régions, le traité d'union européenne n'a pas seulement consacré l'importance croissante du niveau sub-étatique dans la mise en œuvre des politiques communautaires, mais à répondu à leur demande de

---

<sup>140</sup> Murphy et Thierry, op. cit.

<sup>141</sup> Ibid.

<sup>142</sup> Ibid.

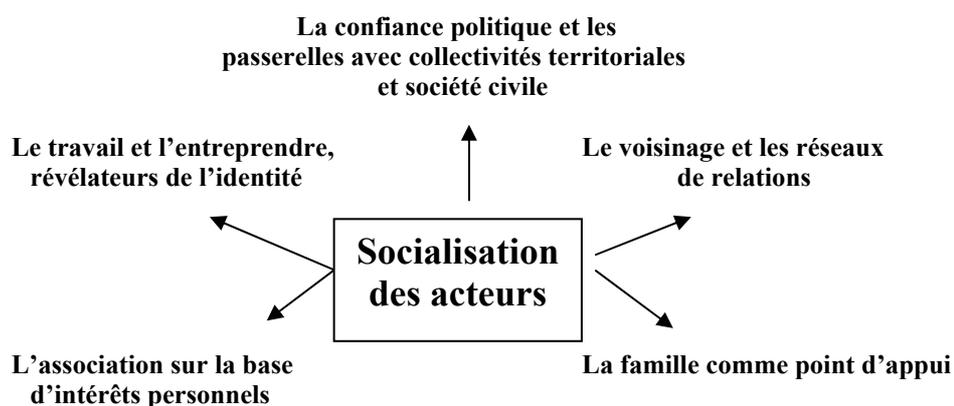
reconnaissance du poids qui est le leur, de la part des membres de la communauté. La relativisation de la référence étatique, par exemple relayée par les coopérations transfrontalières, illustre cette Europe des régions dynamisées dans un mouvement de réévaluation permanente des collectivités locales.

## 8. Pour conclure : lien social et développement durable

Les districts italiens, l' « ethnic business » et tous les développements communautaires l'ont bien montré: la problématique du développement local renvoie à celle du lien social, du sens et de la volonté de faire société.<sup>143</sup>

Par influence du lien social sur le développement local, il faut entendre tout à la fois, comme l'a souligné Jean-Pierre Worms, les formes de la sociabilité familiale, de voisinage, associative, puis la socialisation par le travail et la confiance politique.

### Les voies de la socialisation des acteurs du développement local



Ces modes de sociabilité se manifestent dans des formes de « *préservation de son intégrité personnelle et la recherche d'opportunités de développement de ses propres potentialités* », qui « *sont devenues les moteurs de l'engagement des individus dans l'action collective* ». <sup>144</sup> Elles s'expriment le plus souvent, dans l'Occident industrialisé, par un refus de tout embrigadement institutionnel ou idéologique et un recul de l'engagement global sur une longue durée, au profit d'une suite d'engagements ponctuels, librement choisis au coup par coup, enjeu par enjeu.

Le risque est évidemment de céder à une éthique libertaire et « modernisante » de l'individualisation toute puissante et soumise aux lois de la concurrence entravant tant la coutume que la règle collective. Il faudra alors conjurer le danger de plus en plus planétaire, que cet individualisme ne se retourne contre lui-même, par le stress, la « crise de l'agir et d'insuffisance » de l'individu souverain. <sup>145</sup> Et cela malgré les bonnes intentions humanitaires de ceux qui prônent le lien social, l'appel à la responsabilité personnelle, à l'entreprendre pour pallier la crise du salariat.

Le développement local se trouve désormais confronté à une forme de privatisation de l'espace public qui doit construire localement des passerelles:

- entre le monde de l'exclusion et les institutions de l'inclusion: écoles, formations professionnelles, entreprises, collectivités territoriales;

<sup>143</sup> J.P. Worms. *La crise du lien social, le problème du chaînon manquant*, dans EMPAN, n°32, décembre 1998.

<sup>144</sup> Ibid.

<sup>145</sup> Alain Ehrenberg, *La fatigue d'être soi*. Ed. Odile Jacob, Paris, 1998.

- entre les aspirations nouvelles;
- entre l'autonomie ou le développement personnel et les formes d'organisations et d'actions collectives: associations, mutuelles et coopérations, syndicats et partis.

Dans cette perspective, le développement dans la société mondialisée devra être moins celui des individus que des collectifs, moins celui de l'initiative personnelle que celui de l'initiative conjointe. De même ses relais, les collectivités locales, l'action publique de l'Etat, agiront beaucoup plus « avec » que « pour » les populations et « sur mesure », dans un rôle généralement défini comme d'accompagnement.

On assistera là sans doute à une recomposition des relations instituées entre le pouvoir politico-administratif et la société civile, entre le secteur public et le secteur privé, entre la décision collective et l'initiative individuelle.

## **Bibliographie complémentaire** **(hors ceux cités dans le texte)**

Michel Bouvier, 1986 : « Solidarités locales: les chartes intercommunales de développement et d'aménagement », (sous la direction de), Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1986.

F. Cossentini, "The need for a new regulatory and institutional order", in Cossentini and Sengenberger, WED, 1996, *Local and regional responses to global pressure: The case of Italy and its industrial districts*, BIT, Genève.

Michael W. Danson, *Small firm formation on regional economic development*, Routledge series in small business. London – New York, 1996.

Bernard Eme, « Le labyrinthe du social », MSH, DATAR, Paris, 1984.

Bernard Ganne, « Pour une sociologie des PME, ou de l'entreprise comme articulation d'un système de relations », cahiers du Lastrée, 1987, Université de Lille 1. Voir de même la série des documents audio-visuels produits par Ganne sur le sujet.

S. Garmise, "Economic development strategies" in Emiligna Romagna, in Rhodes M. Ed., *The region and the new Europe, patterns in Core and Periphery Development*. Manchester University Press and New York, 1995.

Jocelyne Gaudin, Rapport au ministère de l'Emploi. Initiative locale et création d'emplois, Paris, La Documentation Française, 1982.

Bernard Guesnier, Développement local et décentralisation, Genève, Ed. Région Europe, 1986.

R. Hudson, *What makes economically successful regions in Europe successful?* Implications for transferring success from West to East, Center on European political economy, Working paper n° 3, Sussex European Institute, Brighton, 1998.

Maarten Keune, Regions, regional institution and regional policy in Europe and the US, European university institute, Florence, novembre 1999.

Lead line programme. Economical development within framework of sustainable human development, BIT, Turin, 1996.

Elisabeth Lopez et José Muschnik (sous la direction de), Petites entreprises et grands enjeux. Le développement agro-alimentaire local. Ed. L'Harmattan, 1997.

Publications de l'OECD et du programme Leed (OECD):

- Les pépinières d'entreprises à travers le monde OECD, 1999.
- Les entreprises sociales, OECD, 1999.
- Decentralising employment policy: New trends and challenges, OECD, 1999.
- Pour des politiques de l'emploi plus efficaces: la gestion locale, OECD, 1998.
- Réconcilier l'économique et le social. Vers une économie plurielle. OECD, 1996.

Les cahiers LEED-OECD:

- Best Practices in Local Development, Cahier Leed n°27, 1999.
- Micro finance et développement local, Cahier Leed n°26, 1998.
- Industrial Restructuring and Local Development: The case of Sesto San Giovanni, cahier Leed n°24 1997.
- Economies locales et mondialisation, cahier Leed n°20, 1995.

M. Maruani, E. Reynaud, C. Romani, *La flexibilité en Italie*, Ed. Syros Alternatives 1989. De nombreux textes de cet ouvrage présentent les « classiques » italiens traduits en français.

D. Mazzonis, "The changing role of Ervet" in Emilia Romagna, in Cossentino and Sengenberger, 1996, op. cit.

François Plassard, *Autonomie au quotidien: réponse à la crise? Rôle et naissance des micro-initiatives*, Lyon, Nouvelles dynamiques sociales, 1984.

M. Piore and Sabel, *The second industrial divide. Possibilities for prosperity*, Basic Books, New-York, 1984. Traduit en français: « Les chemins de la prospérité ».

République tunisienne, ministère de la Formation professionnelle et de l'Emploi, Atelier sous régional sur l'auto-emploi et le développement de la micro et petite entreprise, Tunis, octobre 1995. Rapport, Département du développement des entreprises et des coopératives, BIT, Genève.

Claire Ruault, *L'invention collective de l'action. Initiative de groupes d'agriculteurs et développement local*, Paris, Montréal, L'Harmattan, 1996.

A. Tolentino, S. Theocharides, *Strengthening Existing Small Enterprises*, Small Enterprise Development Programme, ENT/MAN Dev. Branch. BIT, Genève, 1992.

A. Tolentino, S. Theocharides, *Integrated strategies for small enterprise development: A policy paper*, Enterprise Development Programme, ENT/MAN Dev. Branch. BIT, Genève 1999.

Centre d'étude pour l'emploi: *Une stratégie locale pour l'emploi*, ministère de l'Emploi, Paris, 1983.

World Development. The multidisciplinary international journal devoted to the study and promotion of World development, vol. 27 n°9, septembre 1999, Pergamon, Grande Bretagne.

## Special issue: Industrial clusters in developing countries

- H. Smits and K. Nadvi, Clustering and industrialisation: introduction
- H. Weijland, Micro enterprise clusters in rural Indonesia: Industrial Seedbed and Policy Target
- D. McCormick, African enterprise cluster and industrialization: theory and reality.
- E.J. Visser, A comparison of clustered and dispersed firms in a small scale clothing industry of Lima.
- P. Knorringa, Agra: An old cluster facing the new competition.
- K. Nadvi, Collective efficiency and collective failure: a response of the Sialkot surgical instrument cluster to global quality pressures.
- H. Schmitz, Global competition and local cooperation: success and failure in the Sinos valley, Brazil.
- M. Tewari, Successful adjustment in Indian industry: the case of Ludhiana's Woolen Knitwear clusters.
- L. Kennedy, Cooperating for survival: tannery pollution and joint action in the Palarr valley, India.
- D. Altenburg and J. Meyer-Stamer, How to promote clusters: policy experiences from Latin America.
- M. Bell and Albué, Knowledge systems and technological dynamism in industrial clusters in developing countries.



## Documents de travail SEED

1. “Home Work in Selected Latin American Countries: A Comparative Overview” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), Manuela Tomei, 2000
2. “Homeworkers in Paraguay” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), María Victoria Heikel, 2000
3. “Homeworkers in Peru” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), Francisco Verdera, 2000
4. “Job Quality and Small Enterprise Development” (*Series on Job Quality in Micro and Small Enterprise Development*), 1999
5. “The Hidden MSE Service Sector: Research into Commercial BDS Provision to Micro and Small Enterprises in Viet Nam and Thailand” (*Series on Innovation and Sustainability in Business Support Services (FIT)*), Gavin Anderson, 2000
6. “Home Work in Argentina” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), Elizabeth Jelin, Matilde Mercado, Gabriela Wyczykier, 2000
7. “Home Work in Brazil: New Contractual Arrangements” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), Lena Lavinias, Bila Sorj, Leila Linhares, Angela Jorge, 2000
8. “Home Work in Chile: Past and Present Results of a National Survey” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), Helia Henríquez, Verónica Riquelme, Thelma Gálvez, Teresita Selamé, 2000
9. “Promoting Women’s Entrepreneurship Development based on Good Practice Programmes: Some Experiences from the North to the South” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Paula Kantor, 2000
10. “Case Study of Area Responses to Globalization: Foreign Direct Investment, Local Suppliers and Employment in Győr, Hungary” (*Series on Globalization, Area-based Enterprise Development and Employment*), Maarten Keune, András Toth, 2001
11. “Local Adjustment to Globalization: A Comparative Study of Foreign Investment in Two Regions of Brazil, Greater ABC and Greater Porto Alegre” (*Series on Globalization, Area-based Enterprise Development and Employment*), Glauco Arbix, Mauro Zilbovicius, 2001
12. “Local Response to Globalization: MESTA Region, Bulgaria” (*Series on Globalization, Area-based Enterprise Development and Employment*), Hanna Ruszczyk, Ingrid Schubert, Antonina Stoyanovska, 2001
13. “Ethnic Minorities — Emerging Entrepreneurs in Rural Viet Nam: A Study on the Impact of Business Training on Ethnic Minorities”, Jens Dyring Christensen, David Lamotte, 2001
14. “Jobs, Gender and Small Enterprises in Bangladesh: Factors Affecting Women Entrepreneurs in Small and Cottage Industries in Bangladesh” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Nilufer Ahmed Karim, 2001
15. “Jobs, Gender and Small Enterprises: Getting the Policy Environment Right” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Linda Mayoux, 2001
16. “Regions, Regional Institutions and Regional Development” (*Series on Globalization, Area-based Enterprise Development and Employment*), Maarten Keune, 2001
17. “ICTs and Enterprises in Developing Countries: Hype or Opportunity?” (*Series on Innovation and Sustainability in Business Support Services (FIT)*), Jim Tanburn and Alwyn Didar Singh, 2001
18. “Jobs, Gender and Small Enterprises in Africa and Asia: Lessons drawn from Bangladesh, the Philippines, Tunisia and Zimbabwe” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Pamela Nichols Marcucci, 2001
19. “Jobs, Gender and Small Enterprises in the Caribbean: Lessons from Barbados, Suriname and Trinidad and Tobago” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Carol Ferdinand (ed.), 2001
20. “Jobs, Gender and Small Enterprises in Bulgaria” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Antonina Stoyanovska, 2001

21. “Women Entrepreneurs in Albania” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Mimoza Bezhani, 2001
22. “Ajuste Local à Globalização: um estudo comparativo do investimento estrangeiro direto no ABC e na Grande Porto Alegre” (*Série sobre Globalização, Desenvolvimento de Empresas ao Nível Local e Emprego*), Glauco Arbix, Mauro Zilbovicius, 2002
23. “Small Enterprises, Big Challenges: A Literature Review on the Impact of the Policy Environment on the Creation and Improvement of Jobs within Small Enterprises”, (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Gerhard Reinecke, 2002
24. “Méthodes et Instruments d’Appui au Secteur Informel en Afrique Francophone”, Carlos Maldonado, Anne-Lise Miélot, Cheikh Badiane, 2004
25. “Artisanat et Emploi dans les Provinces de Settat et El Jadida”, Gérard Barthélemy, 2002
26. “Employment Creation and Employment Quality in African Manufacturing Firms”, Micheline Goedhuys, 2002
- 27E. “An Information Revolution for Small Enterprise in Africa: Experience in Interactive Radio Formats in Africa” (*Series on Innovation and Sustainability in Business Support Services (FIT)*), Mary McVay, 2002
- 27F. “Une révolution de l’information pour les petites entreprises en Afrique : L’expérience en matière de formats radio interactifs en Afrique” (*Série Innovation et viabilité des services d’appui aux entreprises*), Mary McVay, 2002
28. “Assessing Markets for Business Development Services: What have we learned so far?” (*Series on Innovation and Sustainability in Business Support Services (FIT)*), Alexandra Overy Miehlsbradt, 2002
29. “Creating a Conducive Policy Environment for Micro, Small and Medium-Sized Enterprises in Pakistan” (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Small and Medium Enterprise Development Authority of Pakistan (SMEDA), 2002
30. “Creating Market Opportunities for Small Enterprises: Experiences of the Fair Trade Movement”, Andy Redfern and Paul Snedker, 2002
31. “Creating a Conducive Policy Environment for Employment Creation in Small Enterprises in Viet Nam” (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Pham Thi Thu Hang, 2002
32. “Business Training Markets for Small Enterprises in Developing Countries: What do we know so far about the potential?” (*Series on Innovation and Sustainability in Business Support Services (FIT)*), Akiko Suzuki, 2002
33. “Organizing Workers in Small Enterprises: The Experience of the Southern African Clothing and Textile Workers’ Union” (*Series on Representation and Organization Building*), Mark Bennett, 2002
34. “Protecting Workers in Micro and Small Enterprises: Can Trade Unions Make a Difference? A Case Study of the Bakery and Confectionery Sub-sector in Kenya” (*Series on Representation and Organization Building*), Gregg J. Bekko and George M. Muchai, 2002
35. “Creating a Conducive Policy Environment for Employment Creation in SMMEs in South Africa” (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Jennifer Mollentz, 2002
36. “Organizing in the Informal Economy: A Case Study of Street Trading in South Africa” (*Series on Representation and Organization Building*) Shirin Motala, 2002
37. “Organizing in the Informal Economy: A Case Study of the Clothing Industry in South Africa” (*Series on Representation and Organization Building*), Mark Bennett, 2003
38. “Organizing in the Informal Economy: A Case Study of the Building Industry in South Africa” (*Series on Representation and Organization Building*), Tanya Goldman, 2003
39. “Organizing in the Informal Economy: A Case Study of the Minibus Taxi Industry in South Africa” (*Series on Representation and Organization Building*), Jane Barrett, 2003
40. “Rags or Riches? Phasing-Out the Multi-Fibre Arrangement”, Auret van Heerden, Maria Prieto Berhouet, Cathrine Caspari, 2003
41. “Flexibilizing Employment: An Overview”, Kim Van Eyck, 2003

42. "Role of the Informal Sector in Coping with Economic Crisis in Thailand and Zambia", Gerry Finnegan and Andrea Singh (eds.), 2004
43. "Opportunities for SMEs in Developing Countries to Upgrade in a Global Economy" (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), John Humphrey, 2003
44. "Participation in Global Value Chains as a Vehicle for SME Upgrading: A Literature Review" (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Cathrine Caspari, 2003
45. "Local Implementation of Quality, Labour and Environmental Standards: Opportunities for Upgrading in the Footwear Industry" (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Lizbeth Navas-Alemán and Luiza Bazan, 2003
46. "Industrial Renewal and Inter-firm Relations in the Supply Chain of the Brazilian Automotive Industry" (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Anne Caroline Posthuma, 2004
47. The Challenges of Growing Small Businesses: Insights from Women Entrepreneurs in Africa (*Series on Women's Entrepreneurship Development and Gender Equality — WEDGE*), Pat Richardson, Rhona Howarth and Gerry Finnegan, 2004
48. "Facilitating Labour Market Entry for Youth through Enterprise-based Schemes in Vocational Education and Training and Skills Development" (*Series on Youth and Entrepreneurship*), Michael Axmann, 2004
49. "Promoting the Culture Sector through Job Creation and Small Enterprise Development in SADC Countries: The Music Industry" (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Cecile Ambert, 2003
50. "Promoting the Culture Sector through Job Creation and Small Enterprise Development in SADC Countries: The Ethno-tourism Industry" (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Steven Bolnick, 2003
51. "Promoting the Culture Sector through Job Creation and Small Enterprise Development in SADC Countries: Crafts and Visual Arts" (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), The Trinity Session, 2003
52. "Promoting the Culture Sector through Job Creation and Small Enterprise Development in SADC Countries: The Performing Arts and Dance" (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Annabell Lebethe, 2003
53. "Promoting the Culture Sector through Job Creation and Small Enterprise Development in SADC Countries: The Film and Television Industry" (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Avril Joffe and Natalie Jacklin, 2003
54. "Promouvoir un environnement de développement des micro et petites entreprises guinéennes favorable à la création d'emplois décents" (*Série Cadre stratégique favorable à l'emploi dans les petites entreprises*), Moussa Kourouma, 2003
55. "Creating a Conducive Policy Environment for Employment Creation in Micro and Small Enterprises in Tanzania" (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*) Paul Tibandebage, Samuel Wangwe, Moses Msuya, Darlene Mutalemwa, 2003
56. "Public Policy and Employment in Micro and Small Enterprises in Peru" (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Juan Chacaltana, 2003
57. "Business Centres for Small Enterprise Development: Experiences and Lessons from Eastern Europe", Merten Sievers, Klaus Haftendorn, Astrid Bessler, 2003
58. "Promoting Female Entrepreneurship in Mauritius: Strategies in Training and Development", (*Series on Women's Entrepreneurship Development and Gender Equality — WEDGE*), Patricia Day-Hookoomsing and Vedna Essoo, 2003
59. "Facilitating Youth Entrepreneurship, Part I: An analysis of awareness and promotion programmes in formal and non-formal education" (*Series on Youth and Entrepreneurship*), Klaus Haftendorn and Carmela Salzano, 2004

59. “Facilitating Youth Entrepreneurship, Part II: A directory of awareness and promotion programmes in formal and non-formal education” (*Series on Youth and Entrepreneurship*), Klaus Haftendorn and Carmela Salzano, 2004
60. “Organizing in South Africa’s Informal Economy: An Overview of Four Sectoral Case Studies” (*Series on Representation and Organization Building*), Tanya Goldman, 2003
61. “Creating a Conducive Policy Environment for Employment Creation in MSEs in Chile” (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Carolina Flores, 2003
62. “Quels facteurs influencent la croissance et l’emploi décent dans les petites entreprises en Guinée?” (*Série Cadre stratégique favorable à l’emploi dans les petites entreprises*), Moussa Kourouma, 2004
63. “Impact of National Policy and Legal Environments on Employment Growth and Investment in Micro and Small Enterprises” (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Jens Dyring Christensen and Micheline Goedhuys, 2004
64. “Synergies through Linkages: Who Benefits from Linking Finance and Business Development Services?”, Merten Sievers and Paul Vandenberg, 2004
65. “Social Marketing for Better Job Quality in Micro and Small Enterprises in Ghana”, Chris Seeley, 2004
66. “Organizing in the Informal Economy: A Case Study of the Municipal Waste Management Industry in South Africa” (*Series on Representation and Organization Building*), Melanie Samson, 2004
67. “Productivity, decent employment and poverty: Conceptual and practical issues related to small enterprises”, Paul Vandenberg, 2004
68. “Job Quality in Micro and Small Enterprises in Ghana: Field research results” (*Series on Job Quality in Micro and Small Enterprise Development*), Peter Morton, 2004
69. “Nepal and Pakistan. Micro-finance and microenterprise development: Their contribution to the economic empowerment of women, Maria Sabrina De Gobbi with contributions from Nara Hari Dhakal and Syed Tahir Hijazi, 2004
70. “Introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial” (*Série Cadre stratégique favorable à l’emploi dans les petites entreprises*), Pierre-Noël Denieul, 2005