

---

RAPPORT DE 1<sup>ère</sup> ANNEE IDELE –  
Identification, diffusion et échange de  
bonnes pratiques en matière de  
développement local de l'emploi et de  
promotion d'une meilleure gouvernance

N° du contrat : VC/2003/0208

Rapport couvrant la période 2003-2004, soumis à la Commission  
européenne.

---

ECOTEC  
Research & Consulting Limited

Priestley House  
12-26 Albert Street  
Birmingham B4 7UD  
Royaume-Uni

Tél. : +44 (0)121 616 3600  
Fax : +44 (0)121 616 3699  
Web : [www.ecotec.com](http://www.ecotec.com)

# RAPPORT DE 1<sup>ère</sup> ANNEE IDELE – Identification, diffusion et échange de bonnes pratiques en matière de développement local de l'emploi et de promotion d'une meilleure gouvernance

N° du contrat : VC/2003/0208

Rapport couvrant la période 2003-2004, soumis à la Commission européenne.

Janvier 2005

ECOTEC Research and Consulting Limited

Priestley House  
12-26 Albert Street  
Birmingham  
B4 7UD R-U  
Tél. : +44 (0)121 616 3600  
Fax : +44 (0)121 616 3699  
Web : [www.ecotec.com](http://www.ecotec.com)

6-8 Marshalsea Road  
London  
SE1 1HL R-U  
Tél. : +44 (0)20 7089 5550  
Fax : +44 (0)20 7089 5559

13b Avenue de Tervuren  
B-1040 Bruxelles  
Belgique  
Tél. : +32 (2)743 8949  
Fax : +32 (2)743 7111

Modesto Lafuente 63 – 6a  
E-28003 Madrid  
Espagne  
Tél. : +34 91 535 0640  
Fax : +34 91 533 3663

31-32 Park Row  
Leeds  
LS1 5JD R-U  
Tél. : +44 (0)113 244 9845  
Fax : +44 (0)113 244 9844

## TABLE DES MATIERES

### RESUME

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1.0 INTRODUCTION .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2.0 CADRE CONCEPTUEL D'IDELE.....</b>  | <b>2</b>  |
| 2.1 Introduction : l'intérêt croissant suscité par l'approche locale.....   | 2         |
| 2.1.1 Des acteurs locaux de plus en plus impliqués .....  | 2         |
| 2.1.2 Le stimulus du chômage persistant .....   | 2         |
| 2.1.3 Développement local pour l'emploi et « inefficacité du marché ».....  | 3         |
| 2.1.4 Un programme général d'exploration des actions locales en contexte.....   | 4         |
| 2.2 Concepts clés et définitions.....   | 6         |
| 2.2.1 Développement local pour l'emploi .....   | 6         |
| 2.2.2 Définition du niveau local du point de vue social et culturel.....  | 6         |
| 2.2.3 Le niveau local comme élément d'un système à plusieurs niveaux .....  | 8         |
| 2.3 L'essence du projet IDELE : recherche et diffusion des leçons tirées à partir de<br>différents contextes .....        | 10        |
| 2.3.1 Introduction .....  | 10        |
| 2.3.2 IDELE et la Stratégie européenne pour l'emploi.....   | 11        |
| 2.3.3 IDELE : l'importance de la géographie comme contexte.....   | 13        |
| 2.4 La valeur ajoutée essentielle de l'action locale : confiance, gestion des risques et<br>résolution des conflits ..... | 14        |
| 2.4.1 L'action locale comme prise de pouvoir par les acteurs locaux .....   | 14        |
| 2.4.2 La valeur intrinsèque des partenariats locaux .....   | 15        |
| 2.4.3 La valeur ajoutée du travail en partenariat .....   | 16        |
| 2.4.4 La confiance comme facteur de valeur ajoutée clé .....  | 16        |
| 2.5 Mise en place et maintien des actions de développement local pour l'emploi :<br>quelques principes de base.....       | 17        |
| 2.5.1 Recherche de ressources, d'un espace et d'une influence pour l'action locale .....                                  | 17        |
| 2.5.2 Etablir l'approche locale comme plate-forme politique clé.....  | 20        |
| 2.5.3 Maintien des actions locales à long terme.....  | 20        |
| <b>3.0 RESUME DES ACTIVITES DE LA 1<sup>ère</sup> ANNEE.....</b>  | <b>22</b> |
| <b>4.0 IDENTIFICATION .....</b>   | <b>25</b> |
| 4.1 Sélection des thèmes pour les séminaires de la 1 <sup>ère</sup> année .....   | 25        |
| 4.2 Compréhension du thème.....   | 26        |
| 4.3 Processus d'identification des partenariats faisant preuve de bonnes pratiques.....                                   | 26        |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| 4.4  | Identification des exemples de bonnes pratiques .....                      | 26        |
| 4.5  | Entretiens téléphoniques .....   | 29        |
| 4.6  | Visites de projets .....   | 29        |
| 4.7  | Processus d'identification des participants aux séminaires .....           | 29        |
| <b>5.0</b>   | <b>ECHANGE (SEMINAIRES) .....</b>  | <b>31</b> |
| 5.1  | Séminaire de Lille .....   | 31        |
| 5.2  | Séminaire de Berlin.....   | 32        |
| 5.3  | Séminaire de Rovaniemi .....   | 33        |
| 5.4  | Séminaire de Cork.....   | 35        |
| <b>6.0</b>   | <b>DIFFUSION DE L'INFORMATION .....</b>                                    | <b>36</b> |
| 6.1  | L'identité d'IDELE .....   | 36        |
| 6.2  | Site Web du projet.....  | 36        |
| 6.3  | Base de données du projet.....   | 37        |
| 6.4  | Résultats thématiques.....   | 38        |
| 6.5  | Réseaux .....  | 38        |
| 6.6  | Liens vers le processus d'examen des pairs.....                            | 39        |
| 6.7  | Diffusion de l'information sur la période contractuelle de trois ans ..... | 39        |
| <b>ANNEXE I Documents d'introduction au séminaire de Lille</b>   |  |           |
| <b>ANNEXE II Documents d'introduction au séminaire de Berlin</b>   |  |           |
| <b>ANNEXE III Documents d'introduction au séminaire de Rovaniemi</b>   |  |           |
| <b>ANNEXE IV Documents d'introduction au séminaire de Cork</b>   |  |           |
| <b>ANNEXE V Premier rapport thématique (Lille) : <i>Old Industrial and Mining Areas: The Added Value of Local Employment Development (Anciennes zones industrielles et minières : la valeur ajoutée du développement local pour l'emploi)</i></b>  |  |           |
| <b>ANNEXE VI Deuxième rapport thématique (Berlin) : <i>The Metropolitan City: Seeking Competitive Advantage through Local Actions to Integrate Immigrants and Minority Group (La ville métropolitaine : recherche d'un avantage compétitif par le biais d'actions locales pour l'intégration des immigrants et des groupes minoritaires)</i></b> |  |           |
| <b>ANNEXE VII Troisième rapport thématique (Rovaniemi) : <i>Remote Rural Areas: Stimulating and Managing New Firm Creation and Entrepreneurship through Local Action (Zones rurales isolées : stimulation et gestion de la création de nouvelles entreprises et de l'entrepreneuriat par le biais d'actions locales)</i></b>                     |  |           |
| <b>ANNEXE VIII Quatrième rapport thématique (Cork) : <i>Successful Local Milieux and the Lisbon Process (Réussites de milieux locaux et processus de Lisbonne)</i></b>   |  |           |

## **RESUME**

### **Introduction**

IDELE représente un élément clé du programme lancé par la Commission européenne dans le but de promouvoir l'**I**dentification, la **D**iffusion et l'**E**change de bonnes pratiques en matière de développement **L**ocal de l'**E**mploi, ainsi qu'une meilleure gouvernance. Il s'agit d'un projet de trois ans, mené par ECOTEC Research and Consulting au nom de la Direction générale Emploi, Affaires sociales et Egalité des chances de la Commission européenne.

Les activités du projet IDELE visent à souligner et à optimiser l'importance du développement local pour l'emploi vis-à-vis des objectifs de la Stratégie européenne pour l'emploi (SEE) et, par conséquent, vis-à-vis de l'engagement stratégique de l'Union Européenne, à savoir : *devenir l'économie de la connaissance, la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale*. Ces activités sont basées sur des principes clés concernant les meilleures pratiques en matière de développement local pour l'emploi et les meilleurs outils d'identification, de diffusion et d'échange de ces pratiques. Ces principes sont définis dans le *Cadre conceptuel* qui régit le processus IDELE.

Ce rapport présente le Cadre conceptuel d'IDELE et décrit les activités mises en œuvre, ainsi que les leçons tirées, au cours de la première année du projet (2003-2004).

### **Cadre conceptuel d'IDELE**

#### *Contexte d'IDELE*

La dimension locale occupe une place de plus en plus importante dans la politique européenne depuis la première communication officielle de 1984 et depuis la création de la SEE en 1997. Après deux décennies d'expérimentation et de financement considérable à la fois dans le cadre d'actions pilotes et dans celui de mesures relatives aux fonds structurels, IDELE s'est engagé à examiner ce qui était ressorti de ces activités et à diffuser et échanger les leçons qui en ont été tirées.

Ce projet est apparu au bon moment, d'un point de vue plus général. Les acteurs locaux semblent, avec ou sans encouragement externe, s'impliquer davantage dans les efforts de promotion de l'emploi et du développement dans leur région. Tandis que les programmes de la Commission européenne ont été un stimulant considérable, nous pouvons également observer un mouvement social beaucoup plus vaste.

Il n'existe aucun modèle ni aucune approche politique unique en matière de développement local pour l'emploi (et certainement pas en matière de bonnes pratiques). La multiplicité des modèles et des chemins suivis constitue la norme et le seul instrument de mesure réaliste est finalement la capacité du développement local pour l'emploi à apporter une valeur significative dans des circonstances locales particulières. Le projet IDELE part du principe

que des personnes qui travaillent dans des circonstances totalement différentes rencontreront des opportunités et des contraintes différentes liées à l'emploi local. L'idée d'*actions en contexte* et de dialogues structurés entre participants actifs est vitale pour le transfert des leçons tirées d'une localité à l'autre et pour déterminer où la valeur ajoutée se trouve.

### *L'essence du concept de développement local pour l'emploi*

Avant de pouvoir commencer à **I**dentifier, **D**iffuser et **E**changer les bonnes pratiques en matière de développement **L**ocal de l'**E**mploi, il nous a fallu développer l'essence de ce concept. Le développement local pour l'emploi implique un certain nombre de points sur lesquels nous pouvons désormais être relativement clairs :

- Les actions conçues, gérées et mises en œuvre au niveau *local* peuvent entraîner l'ouverture de nouvelles opportunités de *développement* et de nouvelles sources d'*emploi* qui, à leur tour, favoriseront la richesse, la santé et la cohésion sociale.
- Sans approche locale, le développement et l'emploi seraient *sous-optimaux* : dépourvus d'une valeur ajoutée considérable.
- Les actions locales peuvent également favoriser une *distribution plus équitable* de ces nouvelles opportunités de développement et sources d'emploi, pour une meilleure insertion des jeunes, des minorités ethniques, des personnes au chômage et des personnes exclues de la société en général.
- Ces actions locales doivent être perçues comme *l'un des composants* de l'ensemble d'activités qui favorisent le développement économique et l'emploi.
- Le développement local pour l'emploi ne peut être correctement compris et évalué que dans le contexte d'un ensemble complexe de *variables géographiques, sociales et économiques*, et en prenant en compte les actions menées à d'autres niveaux, plus vastes : régional, national ou européen.
- Il est clair qu'une intervention politique peut jouer un rôle dans le lancement et la prise en charge d'un développement local pour l'emploi, là où un tel développement est inexistant.

### *Problèmes de définition et d'échelle du développement local*

L'une des difficultés posées par le niveau local en tant que champ d'application d'une politique est sa définition. Le terme « local » peut signifier pour certains « subrégional » et pour d'autres encore « régional ». Nous devons être capables de prendre en compte toute une gamme de conditions et d'interprétations locales. Nous devons, par exemple, tout inclure, de la minuscule île hébride d'Eigg (R-U) à la sous-région « locale » qui englobe la totalité de la ville de Leipzig (Allemagne), en passant par les terres arctiques très peu peuplées de la Laponie (Finlande). Il est essentiel, pour l'élaboration d'une politique de développement local, de comprendre que la signification des termes « niveau local » varie selon la culture, ainsi que le contexte, et peut constituer un piège pour ceux qui ne se méfient pas.

Toutefois, le choix d'une définition précise pour le terme « local » n'est pas d'une importance primordiale. Les processus qui offrent une valeur ajoutée à l'approche locale ne dépendent pas du choix d'une telle définition (même si ce choix était possible). En acceptant que la signification du terme « local » varie d'une personne à l'autre et en nous détachant de cette variation, nous pouvons extraire les leçons et les concepts transférables et révéler l'essence de la valeur ajoutée qui découle des actions locales.

### *L'importance du contexte*

Le but du projet IDELE est d'observer les choses dans leur contexte. Nous avons mentionné le contexte culturel et linguistique lorsque nous nous sommes penchés sur les problèmes posés par la définition du terme « local », mais ce qui est mis en œuvre dans le cadre du développement économique local dépend également de deux autres facteurs clés. Le contexte économique (faible demande ou manque de travailleurs compétents, contexte de croissance ou de restructuration, par exemple) définit les paramètres de ce qui est possible, tandis que le système politique et administratif (gouvernance) dans lequel une action locale est mise en œuvre a une profonde influence sur le « poids politique » que celle-ci peut avoir. Tous ces facteurs se réunissent dans des *circonstances géographiques* spécifiques particulières. Ces variables économiques et de gouvernance varient considérablement si l'action locale concerne les quartiers d'une grande métropole, une conurbation industrielle en déclin ou une zone rurale isolée.

L'une des contributions les plus importantes du projet IDELE est de faire sortir le développement local pour l'emploi d'un contexte qui le limite à la recherche de « bonnes pratiques » pouvant aider les *démunis* locaux et les zones locales *défavorisées*. L'une des critiques les plus puissantes de l'approche locale est qu'elle peut être perçue comme une invitation aux *démunis* et aux zones *défavorisées* à trouver par eux-mêmes une solution aux problèmes locaux auxquels ils font face. L'ambition du projet IDELE et de l'approche locale en général doit être plus vaste et plus complète, en englobant les zones à la fois riches et pauvres, et constituer une norme dans un environnement politique mûr, caractérisé par plusieurs niveaux.

### *Le développement local comme composante d'une politique globale*

Le but du projet IDELE est également de provoquer un pas de géant vers l'avant en matière de pensée politique. Il s'agit pour commencer de suggérer que les actions *conçues, gérées et mises en œuvre au niveau local* peuvent entraîner l'ouverture de nouvelles opportunités de développement et de nouvelles sources d'emploi qui, à leur tour, favoriseront la richesse, la santé et la cohésion sociale. Cependant, pour que le processus d'« élargissement de la pensée » soit lancé, il est important d'accepter le fait qu'il n'est pas nécessaire d'exiger *simultanément* que ces trois étapes (conception, gestion et mise en œuvre) aient lieu au niveau local pour garantir une « bonne » approche. Ce qu'il est important de comprendre, ici, est que le niveau *local* occupe toujours une place réelle dans la politique générale et que cette place provient du fait que les *actions locales* génèrent une véritable valeur ajoutée, à la fois sur le plan fonctionnel et sur le plan politique. Il existe en fait de multiples façons d'introduire les actions locales dans le processus politique.

Les acteurs et les partenaires locaux doivent être davantage persuadés de la nécessité de rechercher des solutions appropriées à leurs problèmes, même si la logique d'une action efficace signifie qu'il est probable que ces solutions soient mieux gérées et exécutées par des acteurs externes. Il est nécessaire qu'ils se montrent plus proactifs aux niveaux régional, national et européen en matière d'élargissement de la compréhension des autres acteurs dont ils ont besoin pour leurs actions locales.

### *Démonstration et extraction de la valeur ajoutée du développement local pour l'emploi*

Quelle que soit la place des *actions locales* dans un système de gouvernance à plusieurs niveaux, le rôle d'IDELE est d'établir certaines des caractéristiques clés de la valeur ajoutée réelle qui découle de l'approche locale. A la base, celle-ci provient d'une prise de pouvoir de la part des acteurs locaux, soit parce qu'ils décident d'*adopter une position qui leur est propre* vis-à-vis d'une question particulière, soit parce qu'un principe politique leur *accorde un espace dans lequel ils pourront agir* et des pouvoirs qui leur permettront de faire la différence. Naturellement, les deux ne s'excluent pas mutuellement.

Plus spécifiquement, ce que nous démontrons par le biais du projet IDELE est ce qui suit.

- La façon dont les actions influencées localement peuvent aider à créer et à améliorer un *esprit dynamique et entrepreneurial*, non seulement dans les activités économiques, mais également dans la recherche et le développement de nouvelles façons de faire dans un grand nombre de domaines, de l'offre de services à la création d'une administration publique plus créative, en passant par le développement d'un capital social et civique.
- La façon dont les *barrières* qui empêchent de profiter des avantages offerts par les actions locales dans différentes circonstances géographiques, économiques et politiques peuvent être *abaissées* (si ceci peut parfois se faire par le biais d'une action locale, les obstacles qui doivent être supprimés se trouvent souvent à un niveau supérieur de la hiérarchie du gouvernement et de l'administration publique).
- La façon dont la création d'un *espace plus clair pour l'action locale*, à la fois dans les programmes publics et dans les stratégies de gestion du secteur privé, peut faciliter la création de nouveaux types d'emplois durables et offrir des opportunités d'embauche à un segment plus large de la population active et de la population inactive économiquement.
- La façon dont les *stratégies locales* peuvent se montrer plus efficaces pour offrir une orientation, un objectif et une intégration aux actions politiques de tous types.
- La façon dont les acteurs locaux peuvent être amenés à passer d'un financement à court terme, basé sur des subventions, à des *mesures actives permettant d'assurer un développement durable*.

### *La valeur particulière des partenariats locaux et quelques facteurs de réussite clés*

Les caractéristiques particulières qui se trouvent à la base des avantages susceptibles d'être offerts à l'emploi et au développement par les partenariats locaux peuvent être résumées par la capacité de ces derniers à réaliser un certain nombre de choses :

- établir une vision et une stratégie partagées parmi toute une variété d'intervenants ;
- utiliser la confiance comme moyen de diminuer les coûts de transactions ;
- faire en sorte que les intervenants comprennent l'importance de leur objectif commun comme base pour une distribution équitable des coûts, des risques et des bénéfices ;
- augmenter la confiance de tous leurs participants par le biais d'une stratégie de distribution des pouvoirs délibérée et

- bénéficier du partage des connaissances acquises au fur et à mesure que les partenaires apprennent à se comprendre mutuellement et à comprendre les besoins de leur initiative.

D'un point de vue plus pratique, IDELE a su identifier les points suivants comme ayant une influence significative sur les chances de réussite :

- nécessité d'aboutir à un certain degré de clarté quant au problème à résoudre et d'élaborer une stratégie appropriée ;
- nécessité d'obtenir les ressources, les responsables et les personnes nécessaires pour mettre en œuvre cette stratégie ;
- nécessité de penser à long terme et d'accorder une importance stratégique à la durabilité des actions et des structures, plus particulièrement en évitant toute dépendance vis-à-vis d'un financement externe à court terme ;
- nécessité de comprendre ce que les autres ont fait dans des situations similaires et de tirer des leçons de leur expérience ;
- nécessité de fixer des ambitions réalistes sur ce qui peut être atteint ;
- nécessité de déterminer comment les acteurs locaux peuvent positionner leur activité vis-à-vis des autres activités existantes et comment ils peuvent influencer au mieux le système de gouvernance locale.

L'une des découvertes les plus évidentes d'IDELE jusqu'à présent est que la nature restrictive ou permissive du système de gouvernance en place ne doit pas être sous-estimée d'entrée de jeu. Il est essentiel que les acteurs locaux apprennent à utiliser ce système de gouvernance à leur avantage.

#### *La recherche d'une durabilité à long terme*

Au cours des dix dernières années approximativement, un grand nombre de programmes de financement destinés au développement local pour l'emploi ont été lancés par l'Union Européenne et les gouvernements nationaux. Tandis que ces programmes ont, comme cela était prévu, stimulé un grand nombre d'activités et de partenariats locaux très variés, ils ne garantissent pas la durabilité à long terme de telles actions. Il est en effet possible que de nombreux partenariats soient devenus excessivement dépendants de la continuité des subventions publiques offertes par l'UE ou le gouvernement national et n'aient pas su utiliser de telles subventions pour créer un profit à long terme. Avec une importance accrue accordée à la méthode de coordination ouverte, plutôt qu'aux programmes de financement de pilotes, les opportunités de financement futures provenant de l'UE sont susceptibles d'être moins nombreuses que ces dernières années.

Dans ce contexte, les chances de durabilité à long terme dépendront de l'exploration de deux nouvelles voies. La première implique des mesures actives permettant d'assurer que la valeur ajoutée qui émerge de l'action du partenariat local soit rigoureusement mesurée et documentée, pour être présentée aux autorités nationales, régionales et européennes dans le but d'obtenir des fonds de façon plus active. La seconde nécessite la recherche de nouveaux moyens d'obtenir un investissement et un financement (non seulement dans le domaine des subventions publiques, mais également dans celui des finances privées et publiques-privées),

en mettant en place et en obtenant des ressources à partir des fonds « à double objectif » qui offrent des possibilités à la fois d'investissement commercial et de service social.

*Dialogue, partage des connaissances acquises et définition de modèles de référence*

Tout ceci démontre qu'il n'existe aucune prescription simple et facilement transcrite en matière de « bonnes pratiques » (mis à part des prescriptions génériques et évidentes) pour le développement local en faveur de l'emploi. La meilleure façon d'améliorer l'efficacité des actions locales face à la diversité contextuelle dans laquelle elles sont mises en œuvre est de prendre part à des *dialogues*, à un partage *des connaissances acquises* et à la *définition de modèles de référence*. Grâce à des dialogues éclairés et structurés, ainsi qu'à un processus de « coordination ouverte » régulier, les acteurs (locaux et autres) impliqués dans les approches locales peuvent apprendre à gérer au mieux la complexité de l'environnement politique. Ceci correspond essentiellement à ce que le processus IDELE cherche à garantir.

### *Activités de la 1<sup>ère</sup> année*

Conformément au Cadre conceptuel d'IDELE, les activités de la première année ont favorisé *les dialogues et le partage des connaissances acquises* entre les intervenants du développement local pour l'emploi, ainsi que *la définition de modèles de référence* (au sens non formel) en matière de bonnes pratiques. Ces dialogues, ce partage des connaissances acquises et cette définition de modèles de référence ont été le fruit de diverses initiatives : recherches, entretiens directs, séminaires et diffusions en ligne, par exemple.

Exemples d'activités spécifiques :

- développement de moyens d'identification et de sélection des exemples de bonnes pratiques en matière de politiques de l'emploi locales et régionales et d'amélioration de la gouvernance ;
- organisation de quatre séminaires d'une journée ;
- production de rapports thématiques basés sur les séminaires (voir page x) ;
- lancement d'un site Web IDELE présentant des informations sur les séminaires, des documents d'introduction au programme, des liens utiles, etc. ;
- production de ce rapport final de 1<sup>ère</sup> année.

### *Leçons tirées des quatre thèmes de la 1<sup>ère</sup> année*

La première année du projet IDELE a porté sur quatre thèmes clés en matière de développement local pour l'emploi. Ces thèmes reflètent un credo clé d'IDELE : l'importance du contexte lors de l'identification et de l'échange des principes et exemples de bonnes pratiques. Chaque thème a constitué la base d'une recherche et de l'identification d'exemples de bonnes pratiques en vue d'un séminaire international, puis d'un rapport thématique final.

Tandis que chaque séminaire a abouti à ses propres conclusions sur un thème donné, quelques leçons communes concernant le développement local pour l'emploi en général ont été tirées. Ces leçons se sont appuyées sur le contexte conceptuel d'IDELE, décrit plus haut, et l'ont développé. Elles confirment également l'importance de l'approche locale.

- Bien que le processus de Lisbonne, avec ses grandes aspirations de croissance économique durable, soit vital en théorie, il doit être adapté, en pratique, à la spécificité et au contexte du niveau local.
- Les approches de partenariats locaux nous offrent la possibilité de le faire. Cependant, pour que ces partenariats aient une telle influence sur le processus de Lisbonne, un leadership adéquat et des liens efficaces avec tous les niveaux du gouvernement (régional, national et européen) sont nécessaires.
- La spécificité et le contexte font partie intégrante de la compétitivité locale. En effet, cette compétitivité est basée en partie uniquement sur les coûts relatifs des facteurs. Le milieu, au sens plus général, est tout aussi important, notamment pour sa capacité à attirer et à retenir des individus et des entreprises (en particulier dans le cas des secteurs et des professions à forte valeur ajoutée, de haute technologie et nécessitant des travailleurs hautement qualifiés). Le milieu englobe l'ensemble des attributs plus généraux d'une

localité, tels que la qualité de vie, les loisirs et les possibilités d'accès à l'éducation, le patrimoine et l'environnement naturel, la communauté, la famille, la société civile et la culture.

- A ce sujet, il est nécessaire que les localités élaborent un « message » plus global, basé sur la population, le style de vie, ainsi que les facteurs civiques et culturels, et transmettent ce message à l'aide d'une stratégie de « marque » et d'une campagne marketing qui les mettent en valeur. Dans les anciennes zones industrielles où l'activité principale est en déclin, il peut s'agir d'une « nouvelle histoire », tandis que, dans les campagnes, le « message » peut naître plus naturellement du patrimoine local ou de la beauté de l'environnement, par exemple.
- L'un des avantages clés des approches locales est le fait qu'elles peuvent créer plus facilement un climat de confiance. Dans certaines localités, en effet, notamment en zones rurales, les relations de confiance qui reposent sur des rapports familiaux et communautaires étroits peuvent faciliter le développement d'activités d'entreprise ou de collaboration. Dans les zones urbaines, les partenaires locaux peuvent profiter de la confiance qu'ils inspirent pour jouer le rôle d'intermédiaire entre les groupes ethniques minoritaires ou les immigrants et les employeurs ou prestataires de formation. Les partenaires peuvent également utiliser cette confiance pour encourager les personnes du secteur informel à régulariser leurs activités.
- Les approches locales génèrent de la valeur en identifiant les besoins locaux spécifiques des employeurs, ainsi que ceux des travailleurs ou de groupes particuliers, et en y répondant. Ceci peut être accompli en adaptant les programmes généraux nationaux à la situation locale ou en créant des activités supplémentaires parallèles à ces programmes, ou « en amont ».
- L'accès aux terres, à la propriété et au financement reste vital pour le développement local en faveur de l'emploi et peut être pris en charge par des partenariats locaux. Les partenariats peuvent faciliter l'accès des PME au financement, tout en offrant des ressources collectives permettant de réduire les coûts. Ils peuvent également concevoir et créer de nouvelles formes de propriété foncière et immobilière qui encourageront le développement de communautés dynamiques et entrepreneuriales.

| <b>Thème</b>  | <b>Leçons clés</b>  |
|---|---|
| <p><i>Anciennes zones industrielles et minières : la valeur ajoutée du développement local pour l'emploi</i></p> <p>(Séminaire de Lille, France, 2 juillet 2004)</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des approches locales personnalisées sont nécessaires afin de compléter les approches imposées par l'administration centrale.</li> <li>• Le maintien de faibles coûts de facteurs de production et la stimulation des investissements provenant de l'extérieur restent des points importants, mais les localités ne peuvent pas miser uniquement sur les coûts.</li> <li>• Les approches locales doivent développer un « message » positif, basé sur la population, le style de vie, ainsi que des facteurs civiques et culturels.</li> <li>• De nouvelles formes de gouvernance peuvent être créées à partir de la richesse des traditions de la société civile, d'un fort sentiment d'appartenance à une communauté et de la loyauté locale.</li> <li>• Les zones dans lesquelles les initiatives locales prolifèrent doivent coordonner et rationaliser les mécanismes d'exécution. Les zones qui bénéficient de peu d'expérience doivent développer une capacité à promouvoir le développement local.</li> <li>• Les zones dominées par une seule industrie doivent créer une culture d'entreprise.</li> <li>• Les approches de partenariats peuvent encourager les PME à coopérer afin de bénéficier d'avantages mutuels, même lorsqu'il s'agit de concurrents directs dans certaines circonstances.</li> <li>• Les approches locales doivent offrir des voies d'accès à l'emploi par le biais d'une expérience professionnelle sur des marchés du travail intermédiaires ou au sein d'entreprises sociales.</li> </ul> |
| <p><i>La ville métropolitaine : recherche d'un avantage compétitif par le biais d'actions locales pour l'intégration des immigrants et des groupes minoritaires.</i></p> <p>(Séminaire de Berlin, Allemagne, 16 juillet 2004)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les groupes ethniques minoritaires et les immigrants font partie de l'avantage comparatif des villes.</li> <li>• Les villes peuvent offrir des opportunités d'emploi à ces groupes et ainsi combler leurs besoins en compétences et services.</li> <li>• Les approches locales peuvent permettre d'identifier les compétences offertes par les groupes minoritaires et les immigrants, ainsi que les obstacles à leur embauche.</li> <li>• Les approches locales peuvent créer un climat de confiance et jouer le rôle d'intermédiaire avec les employeurs ou les prestataires de formation.</li> <li>• Les programmes locaux peuvent offrir aux travailleurs un soutien adéquat, afin qu'ils puissent adapter leurs qualifications aux besoins locaux et garantir que leur expérience, leurs compétences et leurs qualifications soient reconnues par les employeurs.</li> <li>• La régularisation de l'emploi au sein de l'économie informelle peut être obtenue à un niveau local.</li> <li>• Les approches locales peuvent offrir un soutien pour la création d'entreprises à partir d'un entrepreneuriat familial non régularisé.</li> </ul>  |

| <b>Thème</b>   | <b>Leçons clés</b>  |
|--|---|
| <p><i>Zones rurales isolées : stimulation et gestion de la création de nouvelles entreprises et de l'entrepreneuriat par le biais d'actions locales</i></p> <p>(Séminaire de Rovaniemi, Finlande, 16 septembre 2004)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les cultures locales, le patrimoine et l'environnement naturel constituent une caractéristique clé de l'avantage comparatif des communautés rurales.</li> <li>• Une approche stratégique régionale peut s'avérer plus appropriée, lorsque les activités doivent être mises en œuvre sur une plus grande échelle. Cependant, une certaine souplesse doit être maintenue afin de permettre à la population locale de participer aux activités.</li> <li>• Des emplois à temps partiels peuvent être combinés pour former des emplois à temps plein par le biais de programmes de rapprochement d'emplois et ainsi élargir les activités des PME.</li> <li>• Des formes de propriété foncière et immobilière nouvelles et / ou communautaires peuvent permettre d'augmenter le nombre d'activités entrepreneuriales et créatives.</li> <li>• Les rapports étroits, basés sur la confiance, des communautés rurales peuvent favoriser un apport de compétences et de travail volontaire et encourager une prise de risques entrepreneuriale.</li> <li>• Un manque d'action de la part des agences gouvernementales crée un espace de développement considérable pour les partenariats locaux.</li> <li>• Les décideurs politiques peuvent offrir leur soutien aux partenariats ruraux en participant à des campagnes visant à obtenir des infrastructures ou en apportant des améliorations à des infrastructures existantes, telles que l'accès haut-débit à Internet.</li> </ul> |
| <p><i>Réussites de milieux locaux et processus de Lisbonne</i></p> <p>(Séminaire de Cork, Irlande, 8 octobre 2004)</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le leadership et une vision collective, les stratégies de « marque » et les campagnes marketing mettant en valeur la localité, ainsi que le rassemblement de données permettant de comprendre le fonctionnement du marché, sont tous essentiels pour garder une longueur d'avance.</li> <li>• La reconnaissance d'une localité sur le plan international offre des possibilités de création de réseaux et peut générer des <i>avantages gratuits en matière de marketing</i> pour les entreprises locales.</li> <li>• Le <i>milieu</i> local constitue un facteur clé qui permet de déterminer si une zone est capable de maintenir une économie croissante durable. Ce milieu est crucial pour attirer une masse indispensable de travailleurs et d'entreprises de haute qualité.</li> <li>• Il est essentiel que les localités puissent s'adapter avec souplesse pour pouvoir répondre aux changements. La gestion des changements est une fonction vitale pour les partenariats locaux. Grâce à ces caractéristiques, les partenariats locaux peuvent opérer de façon exclusive sur le marché ouvert, avec des subventions publiques limitées.</li> <li>• Tandis que le financement public peut leur venir en aide (et le fait), il est essentiel que ces localités attirent</li> </ul>   |

| <b>Thème</b> | <b>Leçons clés</b>   |
|--------------|--|
|              | <p>des investissements provenant du marché financier ouvert lui-même.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Les <i>méthodes de définition de modèles de référence</i> sont utiles. Il peut s'agir par exemple de rechercher des exemples de réussites de milieux locaux pour les industries basées sur la connaissance, de chercher à savoir comment ils opèrent et d'amener les performances et la qualité au niveau des meilleurs.</li><li>• Les milieux locaux qui réussissent le mieux sont ceux qui ont une influence sur tous les niveaux du gouvernement.</li></ul> |

## **1.0 INTRODUCTION**

IDELE représente un élément clé du programme lancé par la Commission européenne dans le but de promouvoir l'**I**dentification, la **D**iffusion et l'**E**change de bonnes pratiques en matière de développement **L**ocal de l'**E**mploi, ainsi qu'une meilleure gouvernance. Il s'agit d'un projet de trois ans, mené par ECOTEC Research and Consulting au nom de la Direction générale Emploi et Affaires sociales de la Commission européenne.

Les activités du projet IDELE visent à souligner et à optimiser l'importance du développement local pour l'emploi vis-à-vis des objectifs de la Stratégie européenne pour l'emploi (SEE) et, par conséquent, vis-à-vis de l'engagement stratégique de l'Union Européenne, à savoir : *devenir l'économie de la connaissance, la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale.* Ces activités sont basées sur des principes clés concernant les meilleures pratiques en matière de développement local pour l'emploi et les meilleurs outils d'identification, de diffusion et d'échange de ces pratiques. Ces principes sont définis dans le *Cadre conceptuel* qui régit le processus IDELE.

ECOTEC Research and Consulting Ltd est ravie de soumettre ce rapport de première année pour le projet IDELE, *Identification, Diffusion et Echange de bonnes pratiques en matière de développement Local de l'Emploi et de promotion d'une meilleure gouvernance.* Il présente le Cadre conceptuel d'IDELE, décrit les activités mises en œuvre et annonce les leçons tirées au cours de la première année du projet (2003-2004). Ce rapport satisfait aux conditions du contrat VC/2003/0208 (n° de compte : SI2.364732) conclu entre ECOTEC et la Commission européenne.

Les points suivants sont couverts :

- cadre conceptuel global d'IDELE (section 2) ;
- résumé des activités de la 1<sup>ère</sup> année (section 3) ;
- activités mises en œuvre pendant la phase Identification (section 4) ;
- activités mises en œuvre pendant la phase Echange (section 5) ;
- activités mises en œuvre pendant la phase Diffusion (section 6) ;
- détails des séminaires (annexes I à IV) ;
- résultats des recherches basées sur les quatre thèmes (annexes V à VIII).

## **2.0 CADRE CONCEPTUEL D'IDELE**

### **2.1 Introduction : l'intérêt croissant suscité par l'approche locale**

#### *2.1.1 Des acteurs locaux de plus en plus impliqués*

IDELE fait partie d'un processus d'encouragement continu lancé par la Commission européenne dans le but de promouvoir l'échange de bonnes pratiques et la création de réseaux en matière de Développement Local pour l'Emploi (DLE). La dimension locale occupe une place de plus en plus importante dans la politique européenne depuis la première communication officielle de 1984 et depuis la création de la Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE)<sup>1</sup> en 1997. Après deux décennies d'expérimentation et de financement considérable à la fois dans le cadre d'actions pilotes et dans celui de mesures relatives aux fonds structurels, il est nécessaire d'examiner ce qui est ressorti de ces activités et de diffuser et échanger les leçons qui en ont été tirées. Ce projet est apparu au bon moment, d'un point de vue plus général. Les acteurs locaux semblent, avec ou sans encouragement externe, s'impliquer davantage dans les efforts de promotion de l'emploi et du développement dans leur région, efforts qu'il est important de reconnaître. Tandis que les programmes de la Commission européenne ont été un stimulant considérable, nous avons également la possibilité, par le biais d'IDELE, d'acquérir des connaissances à partir d'un mouvement social beaucoup plus vaste.

La mondialisation et le libre jeu des forces du marché produisent de fortes inégalités sociales et territoriales. Les outils et ressources disponibles au niveau national semblent s'épuiser ou, du moins, devenir moins efficaces contre ces inégalités, malgré leur adaptation constante aux nouvelles circonstances. L'alternative qui consiste à rassembler des personnes à un niveau géographique défini, situé en dessous de la région (le niveau local), séduit de plus en plus les acteurs locaux, ainsi que les décideurs politiques des niveaux « supérieurs », du moins dans certaines localités. L'ambition de certains est de mobiliser les forces locales plus efficacement afin de faire concurrence à d'autres localités et secteurs d'activité pour bénéficier d'un avantage sur le plan commercial ou sur celui du développement. Pour d'autres, l'objectif de l'action locale peut porter sur des domaines moins susceptibles d'être influencés par les forces du marché (maison, famille, amis, communauté, culture, environnement) et consister essentiellement à préserver et à améliorer l'essence de la vie locale. Ces deux approches semblent offrir une solution très humaine à ce qui semble pour tous être une perte de contrôle face à des forces mondiales et à leurs tendances unidirectionnelles.

#### *2.1.2 Le stimulus du chômage persistant*

Tandis que cette émergence de l'action locale est vaste et a une portée totale potentiellement considérable, la promotion du développement local pour l'emploi par la Commission européenne a offert un point d'entrée très pratique. Ce qui a conduit à l'essor des approches locales est leur potentiel à offrir de nouvelles solutions au problème du *chômage persistant*. De nouvelles sources d'emploi étaient nécessaires, ainsi que des mesures permettant d'y

---

<sup>1</sup> [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/employment\\_strategy/index\\_fr.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/employment_strategy/index_fr.htm)

placer des personnes au chômage et exclues. Cette nouvelle approche a suscité (et suscite toujours) un intérêt commun chez les gouvernements des Etats membres, menacés par les conséquences sociopolitiques du chômage et de l'exclusion sociale. La Commission européenne, par le biais d'une série d'actions pionnières, a offert son leadership intellectuel pour le lancement d'une grande orientation politique visant à promouvoir les actions locales comme l'un des principaux ingrédients du remède à la situation de crise. Alors que les politiques des autres niveaux (macro-économique, structurel et régional/sectoriel) ont continué de porter sur les questions plus générales de la compétitivité et de la cohésion au niveau du système économique dans son ensemble, une politique qui proposait d'utiliser les acteurs locaux pour la recherche de solutions locales a suscité (et continue de susciter) un vif intérêt.

L'approche locale a commencé à jouer un rôle de plus en plus important dans les cadres politiques de l'UE et d'un certain nombre d'Etats membres pendant les années 1980 et 1990. Elle était principalement perçue comme l'instrument d'une *politique du chômage* et ceci a déterminé le chemin de son développement. Du point de vue d'une analyse économique, elle semble fonctionner à la fois du côté de l'offre et de celui de la demande. Du côté de l'offre, elle constitue un outil de mobilisation des travailleurs en vue de leur adaptation à de nouvelles opportunités d'emploi et de leur acquisition de compétences pertinentes en guidant les personnes au chômage et les exclus sociaux sur des « chemins d'intégration » dotés de points d'entrée essentiellement locaux. Du côté de la demande, elle constitue un outil de recherche de nouvelles sources d'emploi au niveau local, notamment en identifiant les besoins en services et les inefficacités du marché qui n'ont pas été comblés par une entreprise privée ou une prestation publique, en raison de la rapidité du changement des demandes de services par rapport aux réponses traditionnelles. Avec un regain d'intérêt dans l'entreprise et l'économie sociales, une autre option du côté de la demande a été de stimuler d'autres formes d'entreprises au sein des communautés locales, offrant à la fois la perspective d'une réponse aux besoins en services « de proximité »<sup>2</sup> et une chance pour les personnes au chômage de « se créer des emplois sur mesure »<sup>3</sup> en agissant en tant qu'entrepreneurs sociaux.

### *2.1.3 Développement local pour l'emploi et « inefficacité du marché »*

Un autre point d'entrée vers des possibilités d'action au niveau local a été offert par la perspective traditionnelle de l'économie de marché et par la logique des arguments concernant l'*inefficacité du marché*. En effet, l'objectif des Initiatives Locales de Développement et d'Emploi (ILDE), créées par la Cellule de Prospective de la Commission européenne en 1996 et dont l'influence a été profonde, a été de positionner l'action locale comme instrument permettant de résoudre les inefficacités existantes et émergentes du marché dans une économie qui évolue rapidement. Ceci était, bien sûr, tout à fait approprié et cette méthode a permis d'excellents progrès en matière de développement de l'approche locale.

---

<sup>2</sup> Services pour lesquels la proximité est essentielle pour les clients, tels que les soins à domicile et les crèches.

<sup>3</sup> Activités pour lesquelles les habitants locaux créent leurs propres organisations lorsque les circonstances rendent difficile la recherche d'un emploi formel. Voir : L'ère des emplois sur mesure : deuxième rapport sur les initiatives locales de développement et d'emploi, Commission européenne, SEC (98).

L'un de ses effets a été, cependant, d'orienter le débat sur les approches locales vers la notion d'actions et de partenariats locaux comme sources de création d'entreprises et de formes institutionnelles « nouvelles », peu connues d'un marché traditionnellement basé sur les gains des propriétaires / actionnaires. Ces *entreprises sociales* sont, en quelque sorte, « menées » par le marché, mais « poussées » par leur principale ambition, à savoir favoriser un plus grand nombre d'avantages sociaux. Elles sont perçues comme étant capables d'offrir des solutions « à double objectif » susceptibles d'assurer un gain social, tout en comblant un manque de produits ou, le plus souvent, de services, inintéressant pour les fournisseurs purement commerciaux. Dans les zones les plus marginalisées, par exemple, le faible niveau des revenus, combiné à l'inaccessibilité (physique, voire culturelle), risque d'offrir un marché trop restreint pour convaincre des entreprises purement commerciales à jouer le rôle de fournisseur. Les entreprises sociales peuvent toutefois satisfaire ce type de besoin (services de soins à domicile, transport local, entretien et réparation, amélioration des espaces verts, etc.) en vertu de leur consentement à compenser un manque de retour commercial par la prestation d'un service local utile. Aux Etats-Unis, l'« investissement à double objectif » gagne du terrain comme moyen d'attirer les investissements privés dans de telles zones marginales. Le rôle de l'Etat, dans ce cas, est de mettre en place des mesures incitatives qui poussent le marché commercial ouvert à offrir un plus grand nombre d'avantages communautaires.

L'identification de l'approche locale au Troisième Secteur/Système, aux intérêts des ONG, ainsi qu'à l'économie et l'entreprise sociales, s'est accélérée dans certains Etats membres. La Commission européenne a tendance à avancer plus prudemment en matière d'économie sociale (au niveau local ou non) depuis l'exploration du secteur par le biais de son Programme Troisième Système et Emploi<sup>4</sup>.

Pour les besoins du projet IDELE, nous avons bien sûr pris cette approche en compte, mais elle doit être perçue comme *l'un des composants* d'un projet plus vaste, qui ne conçoit pas les actions locales comme limitées à un secteur ou à une vision de l'économie politique de l'Europe. L'approche locale explorée dans IDELE dispose d'une capacité et d'une portée suffisantes pour couvrir tous les secteurs. Son point de départ est la localité, c'est-à-dire l'emplacement auquel tous les différents facteurs sociaux et économiques se réunissent pour avoir un impact sur des individus au sens le plus direct.

#### *2.1.4 Un programme général d'exploration des actions locales en contexte*

Du fait de ces deux points d'entrée dans la politique (résolution du problème du chômage par le biais d'actions locales et de l'inefficacité du marché par la création de nouvelles formes d'entreprises), le développement local pour l'emploi est devenu *de facto* étroitement lié à la géographie des localités défavorisées à travers l'Europe. Ceci a, à son tour, fortement animé le débat sur son efficacité. Tandis que l'approche locale joue, comme nous l'avons fait remarquer plus haut, un rôle plus étendu et plus général dans le maintien d'une solidarité et

---

<sup>4</sup> [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/local\\_employment/pilot\\_fr.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/local_employment/pilot_fr.htm). Pour une évaluation du Troisième Système en relation avec la politique de l'UE, voir : Lloyd P E (2004)

d'un objectif commun dans les sphères économique et sociale d'un monde chaotique, le débat sur son efficacité repose largement sur le contexte de son rôle de valeur ajoutée en tant qu'instrument servant à résoudre les problèmes du chômage, de l'exclusion sociale et de l'inefficacité du marché dans un cadre géographique particulier. Le processus IDELE et les rapports thématiques qu'il a générés sont clairement situés dans ce cadre politique, mais les leçons clés pour la mise en pratique ne doivent pas se limiter aux localités défavorisées et à leurs habitants.

Il est clair qu'il n'existe aucun modèle ni aucune approche politique unique en matière de développement local pour l'emploi (et certainement pas en matière de bonnes pratiques). La multiplicité des modèles et chemins suivis est inévitable, et constitue en outre le principal atout de l'approche locale. En définitive, l'unique outil de mesure réaliste est la capacité du développement local pour l'emploi à générer de la valeur dans des circonstances locales particulières (pas uniquement dans des localités défavorisées, mais de façon plus générale). Le projet IDELE part du principe que des personnes qui travaillent dans des circonstances totalement différentes rencontreront des opportunités et des contraintes différentes liées à l'emploi local. Dans le cadre du transfert des leçons tirées de localité en localité, cette notion d'*actions en contexte* et de dialogues structurés entre les participants actifs est considérée comme vitale.

## **2.2 Concepts clés et définitions**

### **2.2.1 Développement local pour l'emploi**

Avant de pouvoir commencer à **I**dentifier, **D**iffuser et **E**changer les bonnes pratiques en matière de développement **L**ocal de l'**E**mploi, il nous a fallu développer l'essence de ce concept. Pour les besoins de notre approche, le développement local pour l'emploi implique un certain nombre d'éléments, dont les suivants :

- Les actions conçues, gérées et mises en œuvre au niveau *local* peuvent entraîner l'ouverture de nouvelles opportunités de *développement* et de nouvelles sources d'*emploi* qui, à leur tour, favoriseront la richesse, la santé et la cohésion sociale.
- Sans approche locale, le développement et l'emploi seraient *sous-optimaux* : dépourvus d'une valeur ajoutée considérable.
- Les actions locales peuvent également favoriser une *distribution plus équitable* de ces nouvelles opportunités de développement et sources d'emploi, pour une meilleure insertion des jeunes, des minorités ethniques, des personnes au chômage et des personnes exclues de la société en général.
- Ces actions locales doivent être perçues comme l'*un des composants* de l'ensemble d'activités qui favorisent le développement économique et l'emploi.
- Le développement local pour l'emploi ne peut être correctement compris et évalué que dans le contexte d'un ensemble complexe de *variables géographiques, sociales et économiques*, et en prenant en compte les actions menées à d'autres niveaux, plus vastes : régional, national ou européen.
- Il est clair qu'une *intervention politique* peut jouer un rôle dans le lancement et la prise en charge d'un développement local pour l'emploi, là où un tel développement est inexistant, ainsi que dans l'identification et l'élimination des obstacles à ce développement, même si de nombreux éléments du processus de développement local ont lieu d'eux-mêmes, comme résultats des forces du marché ou d'une société civique en évolution.

### **2.2.2 Définition du niveau local du point de vue social et culturel**

L'une des difficultés du choix du niveau local comme champ d'application d'une politique est ce que nous pouvons appeler la « malédiction de la définition ». Les gens savent généralement instinctivement ce que « adopter une approche locale » signifie, mais lorsque la question « Que voulez-vous dire exactement par *locale* ? » est posée, le débat se déchaîne rapidement et la clarté instinctive du début disparaît soudainement.

Nous pouvons, cependant, être clairs sur deux points. Premièrement, il est plus facile de comprendre la signification de l'expression « niveau local » lorsqu'elle n'est pas considérée

comme faisant référence à une entité invariable discrète et clairement délimitée. Deuxièmement, il s'agit d'un niveau inférieur à celui de la nation et de la région. Tandis que le niveau local est, en règle générale, *subrégional*, il peut être très varié et s'étendre du quartier à la sous-région.

Alors que, pour les besoins de l'administration de programmes de développement local pour l'emploi, certains Etats membres et certaines régions ont défini les entités locales de façon formelle (zones de renouvellement des quartiers ou zones de partenariat stratégique local au Royaume-Uni, par exemple), celles-ci ont tendance à être calquées sur des espaces locaux qui sont mieux compris comme ayant une certaine existence intrinsèque *plus fluide et mieux définie socialement*. Leur définition formelle comme sorte d'unité locale du gouvernement est une façon de répondre à un besoin administratif, mais les processus que nous explorons dans le cadre d'IDELE, alors qu'ils nécessitent la compréhension de ces définitions formelles, ont affaire à des définitions *beaucoup moins tangibles* du niveau local. Dans le cadre du projet IDELE, nous avons souvent affaire à des espaces locaux définis socialement, culturellement et politiquement par rapport à des circonstances contextuelles particulières.

Sachant que, dans le cadre d'IDELE, le terme « local » peut signifier pour certains « subrégional » et pour d'autres encore « régional », nous devons être capables de prendre en compte toute une gamme de conditions et d'interprétations locales. Nous avons, par exemple, inclus tout ce qui allait de la minuscule île hébride d'Eigg (R-U) à la sous-région « locale » qui englobe la totalité de la ville de Leipzig (Allemagne), en passant par les terres arctiques très peu peuplées de la Laponie (Finlande). La signification des termes « niveau local » varie selon la culture, ainsi que le contexte, et peut constituer un piège pour ceux qui ne se méfient pas.

Plutôt que d'imposer des définitions rigides sur une telle diversité, le processus IDELE reconnaît les différentes façons de comprendre l'approche locale à travers l'Europe et travaille avec. Ce que la population et les gouvernements conçoivent comme « local » ne peut pas être détaché de l'histoire, de la culture, de l'identité de la localité, de la langue et des relations de pouvoir. Il arrive cependant parfois que la façon dont les limites administratives ont été déterminées par différents gouvernements en fonction de leurs propres besoins confère une caractéristique plus fixe à la signification du terme « local », ce que nous devons également prendre en compte.

Alors que tout ceci élimine le besoin de créer des définitions précises, le *risque de malentendu* lors de l'échange d'idées sur « une approche locale » devient également apparent. Les « images » que nous avons en tête lorsque nous utilisons cette expression sont influencées socialement et culturellement et sont susceptibles d'être fondamentalement différentes d'un individu à l'autre. En pratique, il est essentiel pour le projet IDELE que les participants révèlent les différentes significations qu'ils apportent avec eux.

Toutefois, le choix d'une définition précise pour le terme « local » n'est pas d'une importance primordiale. Les processus qui offrent une valeur ajoutée à l'approche locale, et qui doivent être identifiés et diffusés par IDELE, ne dépendent pas du choix d'une définition précise (même si ce choix était possible). En acceptant que la signification du terme « local » varie

d'une personne à l'autre et en nous détachant de cette variation, nous pouvons extraire les leçons et les concepts transférables et révéler l'essence de la valeur ajoutée qui découle des actions locales.

### *2.2.3 Le niveau local comme élément d'un système à plusieurs niveaux*

L'une des contributions les plus importantes du projet IDELE est de faire sortir le développement local pour l'emploi d'un ghetto qui le limite à la recherche de « bonnes pratiques » susceptibles d'aider la population locale à prendre des mesures pour lesquelles une action sociale est plus appropriée. Cette notion étroite constitue un cadre encore plus restrictif lorsque (comme nous l'avons fait remarquer plus haut) elle tend également à être associée de près à la recherche de moyens de venir en aide aux *démunis* locaux et aux localités *défavorisées*. L'une des critiques les plus puissantes de l'approche locale est qu'elle peut être perçue comme une invitation aux *démunis* et aux zones *défavorisées* à trouver par eux-mêmes une solution aux problèmes locaux auxquels ils font face. L'ambition d'IDELE et de l'approche locale en général doit être plus vaste et plus complète.

Le but du projet IDELE est vraiment de provoquer un pas de géant vers l'avant en matière de pensée politique. Il s'agit pour commencer de suggérer que les actions *conçues, gérées et mises en œuvre au niveau local* peuvent entraîner l'ouverture de nouvelles opportunités de développement et de nouvelles sources d'emploi qui, à leur tour, favoriseront la richesse, la santé et la cohésion sociale. Cependant, pour que le processus d'« élargissement de la pensée » soit lancé, il est important d'accepter le fait qu'il n'est pas nécessaire d'exiger *simultanément* que ces trois étapes (conception, gestion et mise en œuvre) aient toutes lieu au niveau local pour garantir une « bonne » approche.

Du point de vue de cette approche plus ouverte, l'action locale peut englober une plus grande variété de mesures. Par exemple, il est possible que ces mesures soient *conçues et gérées localement*, mais exécutées efficacement sur une plus grande échelle, par des agences du niveau régional ou national (il peut s'agir par exemple de programmes d'insertion au travail destinés aux jeunes personnes au chômage, nés d'initiatives locales et gérés localement, mais adoptés, mis en œuvre formellement et exécutés en tant que politiques de l'agence régionale du travail). De la même façon, l'approche locale peut englober des mesures *conçues et gérées de façon centralisée*, mais exécutées (plus sensiblement peut-être) à une échelle locale, par le biais d'agents locaux (il peut s'agir, par exemple, de programmes nationaux pour la gestion des quartiers ou la sécurité des communautés). Il restera, bien évidemment, toute la gamme d'actions que nous avons déjà identifiées comme *conçues, gérées et mises en œuvre localement*.

Ce qu'il est important de comprendre, ici, est que le niveau *local* occupe toujours une place réelle dans la politique générale et que cette place provient du fait que les *actions locales* génèrent une véritable valeur ajoutée, à la fois sur le plan fonctionnel et sur le plan politique. Il existe en fait de multiples façons d'introduire les actions locales dans le processus politique. La figure 1 représente une vue simplifiée de quelques unes d'entre elles. Les « possibilités d'action » que nous venons de décrire sont indiquées dans la colonne de gauche, tandis que la

première ligne indique une sélection de niveaux (national, régional et local) auxquels chaque action peut être exécutée.

La colonne intitulée « Local » de la figure 1 indique le cas dans lequel toutes les actions sont exécutées simultanément au niveau local. Les études de cas menées par IDELE pour ce groupe incluent les exemples de Roubaix (France), du projet Betet Skara d'Anvers (Belgique), de Trångsviksbolaget (Suède) et de l'île d'Eigg en Ecosse (Royaume-Uni). La colonne du milieu, intitulée « Régional », indique une situation dans laquelle l'action est conçue et gérée au niveau régional, mais déléguée aux acteurs locaux pour son exécution. Les études de cas menées par IDELE pour ce groupe incluent Flanders DC (District des Flandres) (Belgique), le projet SENDA (Galicie) et le projet Networking for Innovators (Réseaux pour les innovateurs) (Finlande). La colonne de droite, intitulée « National », indique une troisième possibilité, à savoir une situation dans laquelle les actions sont conçues et gérées au niveau national, puis déléguées directement pour une mise en œuvre locale. Les exemples d'IDELE étudiés ici couvrent des activités telles que les Missions Locales (par le biais de l'exemple de Lille, France) et le Centre d'expertise de l'industrie du tourisme d'experiences de Laponie (Finlande). De nombreuses autres combinaisons impliquant une dimension locale sur une échelle ou une autre sont tout à fait possibles, ce qui ouvre en grand la porte à ce type d'activités.

Ce point de vue conceptuel nous permet de travailler vers une hiérarchie possible des actions locales, avec un plus grand éventail de possibilités. La découverte importante pour IDELE et pour son objectif en général est qu'une conception, une gestion et une mise en œuvre *locales simultanées* ne représentent en aucun cas l'unique possibilité intéressante pour le développement d'une politique. Au sein du projet IDELE, cependant, nous portons également une attention toute particulière sur les façons dont ces actions (quelles qu'elles soient) sont créées et mises en place dans des *contextes locaux donnés*. Ceci est essentiel non seulement pour optimiser notre compréhension de la valeur du développement local, mais également pour nous guider vers une définition de l'expression « bonnes pratiques ».

*Figure 1 : Combinaisons d'actions comportant un élément local*

|                                   | Local | Régional | National |
|-----------------------------------|-------|----------|----------|
| <b>Action lancée et conçue</b>    |       |          |          |
| <b>Action gérée et facilitée</b>  |       |          |          |
| <b>Action activée et exécutée</b> |       |          |          |

## **2.3 L'essence du projet IDELE : recherche et diffusion des leçons tirées à partir de différents contextes**

### **2.3.1 Introduction**

L'essence d'IDELE est, par conséquent, de distinguer parmi les projets expérimentaux et l'univers plus vaste des actions locales les actions qui sont *bien fondées, durables et capables d'être transférées d'une localité à l'autre de façon utile* (pas nécessairement en bloc, mais en tant qu'idées individuelles et actions pratiques ou simplement en tant que principes et concepts clés). Nous ne faisons aucune distinction entre les fournisseurs et receveurs de localités pauvres ou riches. Nous nous intéressons aux deux situations<sup>5</sup>.

Grâce au projet IDELE, nous cherchons à démontrer ce qui suit.

- La façon dont les actions influencées localement peuvent aider à créer et à améliorer un *esprit dynamique et entrepreneurial*, non seulement dans les activités économiques, mais également dans la recherche et le développement de nouvelles façons de faire dans un grand nombre de domaines, de l'offre de services à la création d'une administration publique plus créative, en passant par le développement d'un capital social et civique.
- La façon dont les *barrières* qui empêchent de profiter des avantages offerts par les actions locales dans différentes circonstances géographiques, économiques et politiques peuvent être *abaissées* (si ceci peut parfois se faire par le biais d'une action locale, les obstacles qui doivent être supprimés se trouvent souvent à un niveau supérieur de la hiérarchie du gouvernement et de l'administration publique).
- La façon dont la création d'un *espace plus clair pour l'action locale*, à la fois dans les programmes publics et dans les stratégies de gestion du secteur privé, peut faciliter la création de nouveaux types d'emplois durables et offrir des opportunités d'embauche à un segment plus large de la population active et de la population inactive économiquement.
- La façon dont les *stratégies locales* peuvent se montrer plus efficaces pour offrir une orientation, un objectif et une intégration aux actions politiques de tous types.

---

<sup>5</sup> Bien qu'IDELE rejette la notion restrictive selon laquelle les actions locales pour l'emploi et le développement se résument à aider la population, ainsi que les intervenants, de *localités défavorisées*, une grande partie des projets qui ont été mis à notre disposition pour un examen proviennent, bien sûr, de programmes européens conçus pour tester divers moyens de résoudre les problèmes de ce type de localités.

- La façon dont les acteurs locaux peuvent être amenés à passer d'un financement à court terme, basé sur des subventions, à des *mesures actives permettant d'assurer un développement durable*.

IDELE est essentiellement un processus *poussé par l'apprentissage*, conçu pour explorer ces questions clés. Conformément à sa conception, les objectifs consistent à Identifier les leçons les plus importantes pouvant être tirées de plus de dix ans d'actions en faveur du développement local pour l'emploi, de les Diffuser et d'Echanger des points de vue éclairés à leur sujet.

Sur la base de ce programme perpétuel d'étude documentaire, de séminaires, de dialogues et d'interaction en ligne, le second objectif d'IDELE consiste à favoriser la compréhension de la dimension locale de la politique et, par conséquent, de faire en sorte qu'elle occupe une meilleure place dans les programmes de la Commission européenne et des Etats membres. La meilleure façon d'obtenir cela est certainement de s'appuyer sur la place clairement définie et comprise de cette dimension dans la Stratégie européenne pour l'emploi et de continuer de développer celle-ci<sup>6</sup>, afin d'introduire fermement la notion de niveau local dans le cadre du processus de Lisbonne<sup>7</sup>.

### 2.3.2 IDELE et la Stratégie européenne pour l'emploi

#### *Participation locale à la productivité, à la créativité et à l'adaptabilité dans la main-d'œuvre*

Le rôle principal de la Stratégie européenne pour l'emploi pour la *main-d'œuvre* de l'Union Européenne est de mettre l'accent sur la façon dont la productivité, la créativité et l'adaptabilité de cette main-d'œuvre peuvent être optimisées, tout en maintenant la qualité des emplois et en assurant l'égalité des chances, ainsi qu'un niveau de sécurité approprié pour les travailleurs. La plupart des actions qui permettront d'atteindre ces objectifs sont basées sur le lieu de travail et proviendront de l'organisation interne du travail par les employeurs dans le contexte des cadres législatifs nés des accords nationaux et européens en matière de relation entre souplesse et sécurité. Toutefois, IDELE est capable d'observer comment l'objectif global de la SEE est atteint par des actions réalisées dans un environnement local plus vaste.

Puisque les actions efficaces de promotion de la productivité, de la créativité et de l'adaptabilité dans des situations de lieux de travail réelles sont réalisées *localement, quelque part*, les caractéristiques plus générales de l'ethos des relations du travail et du marché du travail local peuvent avoir un impact profond sur les résultats. Il existe donc ici un composant « milieu local » à prendre en compte. Le fait que le marché du travail local soit étroit ou vaste, ouvert ou fermé, ou que les attitudes soient flexibles ou rigides, peut faire toute la

---

<sup>6</sup> La ligne directrice pour l'emploi n° 10 (2003) stipule qu'« il conviendrait de développer le potentiel local de création d'emplois, y compris dans le domaine de l'économie sociale, et d'encourager les partenariats entre tous les acteurs concernés. »

<sup>7</sup> Le processus de Lisbonne est basé sur les conclusions du Conseil européen de Lisbonne du 23 et 24 mars 2000 : [http://ue.eu.int/ueDocs/cms\\_Data/docs/pressData/en/ec/00100-r1.en0.htm](http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/en/ec/00100-r1.en0.htm)

différence. De plus, dans un monde du travail transformé, dans lequel l'équilibre vie professionnelle - vie privée est l'un des déterminants clés de la satisfaction professionnelle et dans lequel la base de connaissances existante dépend autant des influences externes que de celles du lieu de travail lui-même, l'effet plus général du *milieu local* constitue un pouvoir qu'il nous reste encore à reconnaître entièrement. Nous n'avons pas encore abordé cette zone d'intérêt clé dans le contexte des séminaires IDELE, mais il s'agit d'un sujet qui sera exploré au cours de la deuxième année.

### *Thèmes horizontaux, personnes au chômage et population inactive*

Le processus IDELE touchera également à un certain nombre de « thèmes horizontaux », dont certains sont définis dans la Stratégie européenne pour l'emploi comme suit :

- mise en place de mesures incitatives adéquates pour toutes les personnes prêtes à accepter un emploi ;
- promotion de la cohésion sociale et du progrès social ;
- encouragement à l'apprentissage tout au long de la vie ;
- recherche de moyens d'impliquer les partenaires sociaux.

Pour les *personnes aux chômage et inactives* concernées par ces thèmes, IDELE joue un rôle crucial dans l'identification et le transfert d'idées sur les diverses façons dont les actions locales peuvent créer de nouvelles sources d'emploi sur des marchés du travail qui connaissent une demande insuffisante. Dans les régions qui bénéficient des fonds structurels, la recherche de nouvelles façons de revitaliser les anciennes économies ou d'encourager la création d'entreprises dans de nouvelles a constitué l'une des caractéristiques de la capacité de l'action locale à s'intégrer dans les cadres politiques. En effet, les meilleurs exemples d'action locale sont souvent trouvés dans des endroits où le chômage et l'exclusion sociale ont mobilisé des groupes locaux, des coalitions d'employeurs, des personnalités politiques, des administrateurs, des consortia de petites entreprises et autres groupes de ce type à prendre des mesures pour régler les problèmes auxquels ils font face (le projet Réfugiés au travail de Londres (R-U) en est un excellent exemple, tout comme le projet Betet Skara d'Anvers (Belgique) et le partenariat Paul de Limerick (Irlande)).

Dans les « histoires » racontées par IDELE au cours de ses séminaires, ces localités et la motivation qui les poussent à prendre des mesures occupent une place importante. Il s'agit invariablement d'histoires portant sur des acteurs locaux engagés qui ont peu d'espoir dans la promesse de répercussions de réussites extérieures et décident d'agir par eux-mêmes. La politique des niveaux supérieurs a eu tendance à suivre plutôt qu'à mener ce mouvement du bas vers le haut, ainsi que les approches locales. Le processus IDELE, par le biais d'une méthodologie systématique, a retrouvé ces leçons et les a assemblées de manière cohérente pour informer la politique à tous les niveaux du pouvoir et des limites de l'approche locale. Tandis que la place du niveau local dans la SEE<sup>8</sup> commence à devenir plus claire, IDELE a

---

<sup>8</sup> Par exemple, Ligne directrice n° 10 de la Révision 2003 et le chapitre sur la garantie d'une meilleure gouvernance ; voir : [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/employment\\_strategy/guidelines\\_fr.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/employment_strategy/guidelines_fr.htm)

été conçu pour mettre à profit les progrès réalisés jusqu'à ce jour en offrant la possibilité à la communauté politique en général de clarifier sa pensée sur l'action locale.

### *2.3.3 IDELE : l'importance de la géographie comme contexte*

Le but du projet IDELE est d'observer les choses dans leur contexte. Nous avons pris en compte le contexte culturel et linguistique lors de nos discussions sur les problèmes liés à la définition du terme « local ». Nous avons fait référence au contexte politique et administratif (gouvernance) comme variable contextuelle cruciale pour comprendre pourquoi certaines mesures pouvaient être prises localement et d'autres non, dans certaines situations. Nous avons indiqué que ce qui était réalisé variait en fonction du contexte économique (demande insuffisante ou manque de compétences, contexte de croissance ou de restructuration) et que, bien sûr, tous ces facteurs se réunissaient dans des *circonstances géographiques* spécifiques particulières. La situation varie considérablement si l'action locale concerne les quartiers d'une grande métropole, une conurbation industrielle en déclin ou une zone rurale isolée.

Les effets de la « friction de la distance » seuls (sans aucune autre caractéristique concernant les localités et leurs connexions) ont une profonde influence sur ce qui est possible localement et sur ce qui ne l'est pas. Tandis que les effets économiques sont bien reconnus (coût du transport des marchandises, mobilité des travailleurs et contraintes sur les flux d'informations), il semble inévitable pour l'entreprise IDELE que les contraintes géographiques qui jouent sur les prises de contact entre les individus et les groupes ont une influence réelle sur la façon dont les partenariats peuvent être créés et maintenus.

Dans les contextes urbains et métropolitains, nous pouvons remarquer des effets appelés effets de « plate-forme encombrée » lorsque des constellations de groupes et de partenariats se font concurrence pour obtenir une reconnaissance et des ressources. Dans les zones rurales (avec des niveaux de population et de densité de peuplement variés), les possibilités sont à la fois quantitativement et qualitativement différentes. L'un des moyens, pour IDELE, d'aborder les différentes approches locales en contexte est d'utiliser les catégories que nous avons créées pour des raisons de simplicité : métropolitain, urbain-industriel, ex-urbain, ville rurale autonome et environnement rural isolé.

La sensibilisation de la *politique générale* à la valeur ajoutée et aux possibilités supplémentaires offertes par les approches locales (appropriées pour différentes situations, dans différents contextes) correspond alors à la contribution du processus IDELE. En d'autres termes, les approches européennes et nationales doivent être davantage réceptives aux opportunités et au savoir-faire locaux, afin de bénéficier d'une valeur ajoutée maximale.

D'un autre côté, les acteurs et les partenaires locaux doivent être davantage persuadés de la nécessité d'élargir leur manière de penser et de rechercher des solutions appropriées à leurs propres problèmes, même si la logique d'une action efficace signifie qu'il est probable que ces solutions soient mieux gérées et exécutées par des acteurs externes. Il est nécessaire qu'ils se montrent plus proactifs aux niveaux régional, national et européen en matière d'élargissement de la compréhension des autres acteurs dont ils ont besoin pour leurs actions locales.

## **2.4 La valeur ajoutée essentielle de l'action locale : confiance, gestion des risques et résolution des conflits**

### *2.4.1 L'action locale comme prise de pouvoir par les acteurs locaux*

Quelle que soit la place des *actions locales* dans un système de gouvernance à plusieurs niveaux, le rôle d'IDELE est d'établir certaines des caractéristiques clés de la valeur ajoutée réelle qui découle de l'approche locale. A la base, celle-ci peut provenir d'une prise de pouvoir de la part des acteurs locaux, soit parce qu'ils décident d'*adopter une position qui leur est propre* vis-à-vis d'une question particulière, soit parce qu'un principe politique leur *accorde un espace dans lequel ils pourront agir* et des pouvoirs qui leur permettront de faire la différence. Naturellement, les deux ne s'excluent pas mutuellement.

Cette prise de pouvoir peut, bien sûr, correspondre simplement à un mandat offert par l'administration centrale aux agences locales en vue de l'exécution d'actions, pour son compte, au niveau local. Nous n'avons pas exclu cela (voir figure 1) des éléments clés du développement local pour l'emploi. Les « autorités » locales (« autorisées » par l'Etat à agir de certaines façons) constituent inévitablement un élément vital, car elles sont ancrées dans le milieu local et sont par conséquent plus sensibles aux questions locales et aux méthodes qui fonctionneront le mieux à ce niveau. Qu'elles soient élues démocratiquement ou choisies par l'Etat comme agents légitimes, elles sont capables de profiter de l'un des ingrédients clés de la valeur ajoutée : la confiance de la population locale. La valeur ajoutée de l'approche locale qu'IDELE cherche à identifier se trouve cependant là où les autorités locales agissent *en concert avec d'autres* sur des questions telles que des stratégies combinées et coordonnées de conception et de développement de l'emploi local qui offrent une valeur ajoutée locale aux politiques existantes.

La forme exacte de ces *partenariats, coalitions et réseaux* à intervenants multiples (quelques-uns des termes appropriés pour décrire le « regroupement » de plusieurs acteurs) est, comme la figure 1 le suggère également, extrêmement flexible. Dans un système à plusieurs niveaux, les acteurs qui se trouvent derrière une stratégie locale peuvent provenir d'autres niveaux, notamment régional ou national. Il est toutefois important de noter que, tandis que les autorités locales peuvent faire partie de tels regroupements, certains partenariats et certaines coalitions auront un objectif davantage commercial ou lié aux employeurs locaux. D'autres regroupements peuvent inclure uniquement des ONG ou des partenaires sociaux.

### *La grande diversité des formes de partenariats possibles*

Le nombre croissant d'études de cas réalisées par IDELE témoigne de la grande diversité des formes de partenariats locaux possibles. Ceci est en accord avec l'approche d'IDELE selon laquelle les dialogues sur cette diversité représentent une caractéristique clé des échanges nécessaires entre les différentes localités lorsqu'elles partagent leurs expériences. Notre approche consiste en partie à reconnaître que la diversité des formes de partenariats locaux possibles est limitée par des contraintes facilement identifiables : géographie, milieu socio-culturel, échelle et intensité des problèmes économiques ou sociaux locaux, etc. En outre, nous avons mentionné plus haut que, dans certaines circonstances (exemple de la « plate-

forme encombrée »), cette richesse et cette diversité des formes de partenariats locaux pouvaient devenir disfonctionnelles, avec le risque que les acteurs se fassent concurrence au lieu de collaborer pour un objectif commun.

Alors que nous pouvons reconnaître la valeur (dans certaines limites) de la richesse et de la diversité qui règnent au sein des coalitions ou partenariats locaux, et optimiser cette valeur par le biais de dialogues avec des acteurs qui se trouvent dans des situations géographiques, économiques et politiques différentes, nous devons également déterminer de façon plus succincte l'essence de la valeur ajoutée qui peut faire toute la différence en matière de développement et d'emploi locaux. Les ingrédients les plus évidents, dont la présence ou l'absence a un impact considérable sur l'efficacité des actions, sont *la confiance, la gestion des risques et la résolution des conflits*. Nous pouvons à présent observer comment ces ingrédients peuvent apparaître dans des partenariats locaux et offrir aux localités qui les possèdent des avantages mesurables par rapport à celles qui ne les possèdent pas.

#### *2.4.2 La valeur intrinsèque des partenariats locaux*

Les partenariats qui impliquent plusieurs intervenants peuvent avoir une valeur fonctionnelle particulière. Ils peuvent atténuer les conflits entre les différents acteurs d'une initiative donnée. Ils peuvent répartir les risques sur un plus grand nombre d'acteurs et ainsi les encourager à agir de façon plus créative. Ils peuvent optimiser la coordination et assurer l'ancrage de l'initiative dans le système de gouvernance local. Enfin et surtout, ils peuvent revêtir une notion d'objectif commun qui peut favoriser non seulement l'efficacité d'une initiative, mais également lui offrir l'élan et l'innovation supplémentaires qui peuvent découler des efforts mutuels. Dans ce sens critique, les partenariats peuvent être perçus comme un moyen de créer et de maintenir un capital social au sein des communautés locales, ainsi que comme une source de valeur ajoutée permettant d'optimiser les perspectives locales de développement et d'emploi.

Les partenariats locaux peuvent également constituer un outil créatif pour la prestation de certains services nouveaux, ou pour l'amélioration des performances de services existants, notamment dans les zones les plus défavorisées où les manques ressentis ne sont pas comblés par les secteurs privés et publics (cas de l'inefficacité du marché mentionné plus haut). Lorsqu'ils fonctionnent efficacement, ils peuvent permettre à la fois de contrôler les coûts de prestation des services et d'améliorer la qualité des résultats. Ils peuvent, par exemple, encourager les participants à offrir plus que la stricte valeur de leur temps de travail et à accepter de fournir des efforts supplémentaires gratuitement pour une initiative en laquelle ils croient. La confiance qui peut se développer entre les partenaires peut également réduire les temps de gestion et les coûts de transaction liés aux conflits concernant les rôles et les actions à prendre. Lorsque les partenariats peuvent se rapprocher du client ou de la base de clients en faisant en quelque sorte « partie de leur monde », ils peuvent aider à garantir que les activités de prestation soient davantage adaptées aux besoins locaux.

Impliquer les « bons » partenaires est tout à fait vital à la fois pour l'accomplissement de la tâche elle-même et pour la création du climat de confiance nécessaire. Dans le cas du développement local pour l'emploi, certains acteurs évidents viennent tout de suite à l'esprit,

tels que les agences nationales, les autorités locales, les partenaires sociaux, les parties intéressées de la communauté locale, etc. En effet, les gouvernements jouent un rôle de plus en plus actif dans leur rassemblement. Cependant, IDELE montre déjà que, dans les localités où les partenariats se sont détachés d'une notion locale d'objectif commun, les chances de réussite du projet sont meilleures (les exemples de Sophia Antipolis (France), BioDundee (R-U) et Oyonnax (France) démontrent à quel point cela peut s'avérer efficace).

#### *2.4.3 La valeur ajoutée du travail en partenariat*

Les caractéristiques particulières qui se trouvent à la base des avantages susceptibles d'être offerts à l'emploi et au développement par les partenariats locaux peuvent être résumées comme une opportunité :

- d'établir une vision et une stratégie partagées parmi toute une variété d'intervenants ;
- d'utiliser la confiance comme moyen de diminuer les coûts de transactions ;
- de faire en sorte que les intervenants comprennent l'importance de leur objectif commun comme base pour une distribution équitable des coûts, des risques et des bénéfices ;
- d'augmenter la confiance de tous leurs participants par le biais d'une stratégie de distribution des pouvoirs délibérée et
- de bénéficier du partage des connaissances acquises au fur et à mesure que les partenaires apprennent à se comprendre mutuellement et à comprendre les besoins de leur initiative.

Ces points sont uniquement présentés comme des « opportunités » car, en réalité, les propriétés idéales des partenariats n'émergent bien sûr pas du simple rassemblement d'intervenants. Elles sont le résultat d'efforts, d'un travail et d'un développement dans le temps. Comme le montrent les études de cas d'IDELE, les meilleurs partenariats chercheront à exploiter leurs forces et à minimiser leurs faiblesses, tout en comprenant en permanence les réalités du contexte local et en travaillant avec ces réalités.

#### *2.4.4 La confiance comme facteur de valeur ajoutée clé*

Pour les partenariats composés de plusieurs intervenants, que ce soit dans le domaine du développement local pour l'emploi ou de toute autre activité basée sur des valeurs sociales ou communes, le facteur clé pour la création d'un avantage spécial est la *confiance*. Il s'agit en particulier des relations entre les acteurs et une telle confiance dépend de leur capacité à :

- prédire le comportement des autres avec certitude ;
- faire confiance aux intentions des autres ;
- être convaincu que le risque encouru par une action créative peut être partagé avec les autres.

La confiance ne se résume pas, toutefois, à une nouvelle technique de gestion pouvant être apprise à partir d'un manuel ou mise en place par un consultant dont vous louez les services (bien que ceci puisse aider). En réalité, la confiance a tendance à se développer doucement. Dans sa forme la plus basique, elle naît de la façon dont les individus partagent leurs expériences et en tirent des leçons. Elle correspond essentiellement à un héritage d'actions

passées, caractéristique qui s'applique à la plupart des études de cas sélectionnées comme exemples de bonnes pratiques par IDELE. Dans ce sens, la confiance augmente comme un bien intangible (« Nous avons appris à nous comprendre les uns les autres et savons comment travailler au mieux ensemble »). Ces expériences créatrices de confiance nécessitent du temps et surviennent par incréments, en bonnes comme en mauvaises périodes. Cependant, même si son développement prend du temps, la confiance peut être détruite très rapidement. Il s'agit d'un bien fragile dont il faut avoir soin, qu'il faut protéger et, si possible, transmettre.

Les partenariats sont vraiment les véhicules de l'installation et de l'entretien de la confiance. Il est toutefois important de ne pas être naïf à leur sujet. Ils servent également à la *négociation du partage des pouvoirs* entre les individus, les agences et les groupes impliqués. En réalité, les partenariats sont des mécanismes de conformité, qui poussent les individus et les groupes à négocier ensemble leur objectif commun et à déterminer ainsi les vues et les intérêts qui prévalent sur les autres. Bien souvent, des intérêts cachés utilisent la façade d'un « partenariat » pour coopter et désarmer des acteurs plus faibles et détruisent ainsi le fondement de la confiance qui confère aux véritables partenariats une avance sur les autres. Il est alors vital de ne pas être naïf au sujet des partenariats et de reconnaître que des actes pernicieux sont possibles. Des « règles d'engagement et des droits de contestation » formels doivent être définis afin de pouvoir y remédier, le cas échéant.

Dans cette section, nous avons établi le mérite intrinsèque de l'approche des partenariats locaux et certains des principes fondamentaux de la nature du travail en partenariat. Nous devons à présent concentrer notre attention sur les leçons pratiques qui émergent d'IDELE. Nous nous limitons ici à une vue générale, car les détails nécessaires, liés au contexte, sont présentés dans les rapports thématiques qui accompagnent ce rapport.

## **2.5 Mise en place et maintien des actions de développement local pour l'emploi : quelques principes de base**

### **2.5.1 Recherche de ressources, d'un espace et d'une influence pour l'action locale**

Après avoir présenté la valeur ajoutée intrinsèque offerte par les actions locales menées en partenariat, IDELE met l'accent sur trois questions clés, qui concernent l'ensemble des acteurs locaux, dans une présentation plus pragmatique.

- Premièrement, le problème posé doit être clarifié et une stratégie élaborée.
- Deuxièmement, les ressources, les responsables et les personnes nécessaires pour la mise en œuvre de cette stratégie doivent être trouvées.
- Troisièmement, il est important d'observer ce que les autres ont fait dans des situations similaires et de tirer des leçons de leur expérience.

L'un des principes les plus importants de cette procédure est que les acteurs locaux doivent choisir un projet approprié et fixer des objectifs réalistes sur ce qui peut être atteint. Une

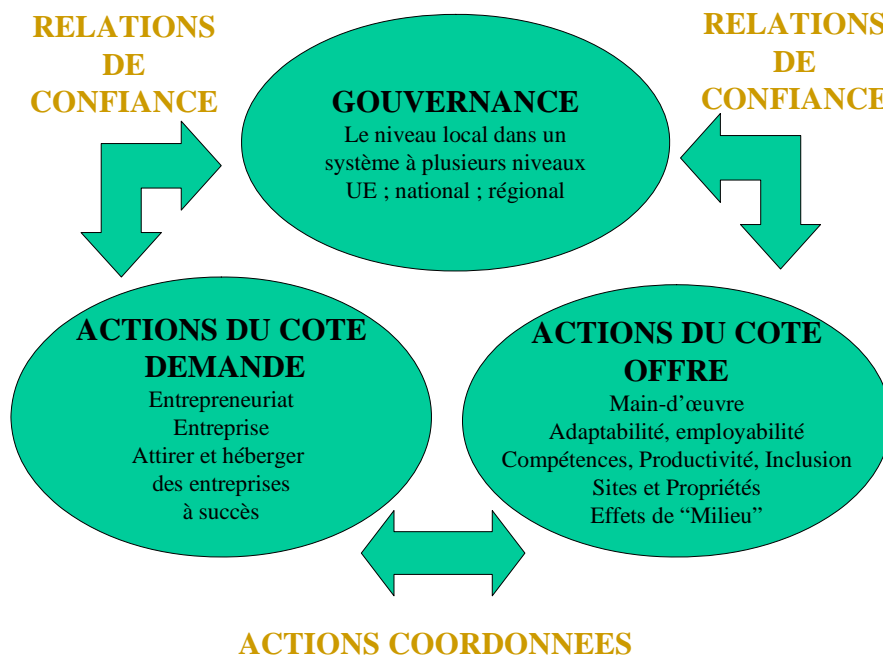
étape clé de notre approche a été de découvrir qu'il était vital de prendre en compte deux points moins évidents :

- le niveau auquel les acteurs locaux peuvent positionner leurs activités vis-à-vis des activités existantes ;
- le niveau auquel les acteurs locaux peuvent exercer au mieux l'influence qui leur est nécessaire au sein du système de gouvernance locale.

Il est clair que, pour chaque situation donnée, l'action locale sera fortement influencée par le contexte national, régional, économique et historique. Dans certains cas (quelles que soient les ressources), les limites de l'espace dans lequel l'action locale est menée peuvent être particulièrement restrictives et dans d'autres particulièrement souples. Il s'agit là de l'une des sources de différences *systematiques* en matière de format et de résultats pour le développement local en faveur de l'emploi sur lesquelles nous devons mettre l'accent tout au long du processus IDELE. En effet, l'une des premières découvertes d'IDELE a été le fait que la nature du système de gouvernance existant comme force restrictive ou permissive devait être reconnue d'entrée de jeu et que les acteurs devaient apprendre à travailler avec et à en tirer le meilleur parti. Tandis que le changement est toujours possible sur le long terme, il est recommandé de le considérer comme une variable exogène. Une deuxième source de divergence *systematique* correspond au contexte géographique, économique et social dans lequel l'action est menée.

La figure 2 représente une façon d'observer les éléments du processus dans un contexte géographique et social donné, afin de nous permettre d'organiser notre pensée dans le cadre du projet IDELE.

Figure 2 : La méthodologie d'IDELE : définition des éléments dans un contexte géographique et social donné



Le diagramme identifie et simplifie les éléments indispensables à l'efficacité de l'action menée et à une exploration de la valeur ajoutée de l'approche locale. Chaque composant (gouvernance, demande et offre) diffère de localité en localité, tout comme sa façon d'interagir avec les autres composants dans différentes circonstances. Tandis que les éléments individuels (entrepreneuriat, compétences, gouvernance à plusieurs niveaux, etc.) peuvent être compris séparément, il est nécessaire d'observer la *position de ces éléments les uns par rapport aux autres* pour comprendre comment une valeur ajoutée peut dériver d'une action locale.

Les meilleurs exemples révélés par les études de cas d'IDELE concernent la façon dont les éléments qui se trouvent à l'intérieur de, ou entre, ces composants sont contraints à *évoluer ensemble* progressivement, d'une façon ou d'une autre (Sophia Antipolis (France) et Trångsviksbolaget (Suède) en témoignent). Dans la logique que nous avons conçue, ceci peut uniquement être révélé par le biais de *dialogues sur des actions réelles dans des contextes réels*. Aucune solution théorique dénuée de contexte ne pourra être traduite en pratique politique.

Tout ceci démontre qu'il n'existe aucune prescription simple en matière de « bonnes pratiques » (mis à part des prescriptions génériques et évidentes) pour le développement local en faveur de l'emploi. La seule façon d'améliorer l'efficacité des actions locales face à une telle variété de contextes est par *le dialogue et le partage des connaissances acquises*, ainsi que par *la définition de modèles de référence*, lorsqu'une idée générale de similarité est identifiée lors de tels dialogues. Grâce à des dialogues éclairés et structurés, ainsi qu'à un

processus de « coordination ouverte » régulier, les acteurs (locaux et autres) impliqués dans les approches locales peuvent apprendre à gérer au mieux la complexité de l'environnement politique. Ceci correspond essentiellement à ce que le processus IDELE cherche à garantir.

### *2.5.2 Etablir l'approche locale comme plate-forme politique clé*

L'une des raisons de la multiplicité des formes de partenariats locaux dédiées au développement local pour l'emploi est le fait que les initiatives de la politique européenne ont encouragé toute une vague d'activités expérimentales sous le parrainage des Initiatives Communautaires. Le projet IDELE est apparu à un moment important vis-à-vis de cette tendance. Après plus de dix ans d'expérimentations et d'actions pilotes financées en grande partie par l'Union Européenne, le temps est venu d'établir formellement l'approche locale comme plate-forme clé de la politique.

IDELE offre la possibilité non seulement de participer à de réels dialogues sur une réelle valeur ajoutée, mais également d'obtenir et de diffuser une idée précise des situations dans lesquelles les actions locales sont le plus bénéfiques, ainsi que de la meilleure façon de les mener. Comme nous l'avons indiqué, ceci varie considérablement en fonction de la question politique qui doit être résolue, ainsi que du contexte de la géographie (ville, campagne, région en croissance, zone en déclin) et du système de gouvernance (centralisé, décentralisé) dans lequel l'action locale sera menée. Nous savons déjà qu'il n'existe aucune solution unique et que ces sortes de circonstances variables peuvent fortement influencer le résultat d'une approche locale, en bien ou en mal. IDELE offre à tous ses participants la possibilité de prendre part à l'évaluation et au développement de la pensée qui se cache derrière l'*action locale*, afin que nous puissions lui offrir une plate-forme solide en vue d'une politique.

### *2.5.3 Maintien des actions locales à long terme*

Au cours des dix dernières années approximativement, un grand nombre de programmes de financement destinés au développement local pour l'emploi ont été lancés par l'Union Européenne et les gouvernements nationaux. Tandis que ces programmes ont, comme cela était prévu, stimulé un grand nombre d'activités et de partenariats locaux très variés, ils ne garantissent pas nécessairement la durabilité à long terme de telles actions. Il est en effet possible que certains partenariats soient devenus excessivement dépendants de la continuité des subventions publiques offertes par l'UE ou le gouvernement national et n'aient pas su utiliser de telles subventions pour créer un profit à long terme. Avec une importance accrue accordée à la méthode de coordination ouverte, plutôt qu'aux programmes de financement de pilotes, les opportunités de financement futures provenant de l'UE sont susceptibles d'être moins nombreuses que ces dernières années.

Dans ce contexte, les chances de durabilité future dépendront de l'exploration de deux nouvelles voies. La première implique des mesures actives permettant d'assurer que la valeur ajoutée qui émerge de l'action du partenariat local soit rigoureusement mesurée et documentée, pour être présentée aux autorités nationales, régionales et européennes dans le

but d'obtenir des fonds de façon plus active<sup>9</sup>. La seconde nécessite la recherche de nouveaux moyens d'obtenir un investissement et un financement (non seulement dans le domaine des subventions publiques, mais également dans celui des finances privées et publiques-privées), en obtenant les formes de financement à double objectif mentionnées plus haut par le biais du développement d'entreprises sociales.

Le programme de la deuxième année du projet IDELE consiste à explorer en profondeur ces possibilités de création d'une durabilité, en accordant une attention particulière aux instruments financiers novateurs comme alternatives à la culture des subventions.

Certains des principes de base suivants, qui émanent des activités de première année d'IDELE, seront mis en avant alors que nous ferons avancer le débat sur la durabilité :

- Le développement local pour l'emploi concerne autant l'amélioration du système de gouvernance que l'exécution des projets. Les partenariats locaux compétents peuvent permettre d'atteindre des niveaux de performances qui ne seraient pas possibles dans le cas de projets menés par des acteurs individuels isolés. Dans certains cas, ils peuvent simplifier et rationaliser une prolifération d'initiatives ou adapter des programmes généraux (nationaux) aux besoins locaux. Le fait d'offrir une meilleure place au niveau local dans le système de gouvernance à plusieurs niveaux d'un Etat membre ou d'une région est vital pour qu'il soit reconnu comme faisant partie d'une gouvernance « normale ».
- Les partenariats locaux ont besoin de créer leur propre capacité institutionnelle et d'entreprise *pour le long terme*, tout en menant des activités à court terme « sur le terrain ». Ceci facilitera la création d'une base de financements diversifiée et les rendra moins dépendants vis-à-vis d'une source de financement limitée et provenant souvent du secteur public.
- Les stratégies d'emploi locales doivent évoluer et se transformer en déclaration sur *la façon dont les besoins locaux peuvent être satisfaits au mieux et sur la façon dont les opportunités de développement peuvent être mises en place*, plutôt que de se limiter à une réflexion sur les conditions requises par des régimes de financement particuliers (quel que soit le degré de rationalité que cela a eu jusqu'à présent). En d'autres termes, le financement public ne doit plus être la pièce centrale dominante lors du développement de stratégies locales.
- Les activités locales qui visent à soutenir le développement et la croissance des entreprises offrent un chemin à suivre relativement simple vers l'indépendance financière lorsqu'elles servent clairement à réduire les coûts fixes des PME d'une façon qui les encouragent toutes à payer le prix de l'action en collaboration. En partageant des techniques, des technologies, des outils de gestion et de communication, ainsi que des ressources humaines, les opérateurs locaux peuvent bénéficier d'une échelle et d'un champ d'application accrus sur leurs marchés respectifs. Ceci peut non seulement optimiser leur propre profitabilité, mais également créer de vrais emplois pour la population locale.

---

<sup>9</sup> Les méthodes de comptabilité et d'audit sociaux sont désormais largement disponibles et devront être appliquées de façon plus active si une adoption générale doit être efficacement assurée.

### **3.0 RESUME DES ACTIVITES DE LA 1<sup>ère</sup> ANNEE**

Les activités de 1<sup>ère</sup> année entreprises par ECOTEC ont été conformes au cahier des charges de l'appel d'offre n° VT/2003/039 et au rapport initial approuvé.

Conformément au Cadre conceptuel d'IDELE, les activités de la première année ont favorisé *les dialogues et le partage des connaissances acquises* entre les intervenants du développement local pour l'emploi, ainsi que *la définition de modèles de référence* (au sens non formel) en matière de bonnes pratiques. Ces dialogues, ce partage des connaissances acquises et cette définition de modèles de référence ont été le fruit de diverses initiatives : recherches, entretiens directs, séminaires et diffusions en ligne, par exemple.

Plus spécifiquement, ceci a inclus et continuera d'inclure les activités suivantes :

- développement de moyens d'identification et de sélection des exemples de bonnes pratiques en matière de politiques de l'emploi locales et régionales et d'amélioration de la gouvernance ;
- mise en œuvre des divers éléments du programme de travail, notamment du soutien logistique ; ceci a inclus l'organisation de quatre séminaires d'une journée chacun :

| <b>Thème</b>   | <b>Lieu</b>         | <b>Date</b>       |
|--|---------------------|-------------------|
| Anciennes zones industrielles et minières : la valeur ajoutée du développement local pour l'emploi   | Lille, France       | 2 juillet 2004    |
| La ville métropolitaine : recherche d'un avantage compétitif par le biais d'actions locales pour l'intégration des immigrants et des groupes minoritaires. | Berlin, Allemagne   | 16 juillet 2004   |
| Zones rurales isolées : stimulation et gestion de la création de nouvelles entreprises et de l'entrepreneuriat par le biais d'actions locales              | Rovaniemi, Finlande | 16 septembre 2004 |
| Réussites de milieux locaux et processus de Lisbonne   | Cork, Irlande       | 8 octobre 2004    |

- production de rapports thématiques basés sur les séminaires présentés ci-dessus ;
- activités de diffusion avec, en particulier, le lancement d'un site Web IDELE présentant des informations sur les séminaires, des documents d'introduction au programme, des liens utiles, etc.<sup>10</sup> ;
- production d'un rapport final de 1<sup>ère</sup> année, contenant une présentation de la base théorique du programme IDELE, des informations détaillées sur les travaux réalisés jusqu'à présent et une copie des rapports thématiques (en annexe).

La 2<sup>ème</sup> année s'appuiera sur les résultats et les connaissances acquises de la 1<sup>ère</sup> année. Les rapports thématiques fournissent un résumé des leçons tirées des diverses expériences, ainsi

---

<sup>10</sup> Les résultats de la 1<sup>ère</sup> année, tels que les rapports thématiques, seront diffusés au début de la 2<sup>ème</sup> année.

que des conclusions pouvant servir à l'élaboration d'une politique. Ce rapport final de 1<sup>ère</sup> année fournit un résumé complet des activités.

Les leçons clés de la 1<sup>ère</sup> année, en termes de contenu du projet IDELE, sont les suivantes :

- La phase d'identification est un moyen important de générer des leçons à partir d'expériences vécues, ainsi que des conclusions émergentes pour une politique, et de faire ressortir tout simplement des exemples de bonnes pratiques.
- L'identification d'exemples individuels de bonnes pratiques et l'extraction de leçons à partir des expériences correspondantes constituent un processus intensif et long, mais il est vital si le résultat recherché est un apprentissage réel à partir d'expériences vécues plutôt qu'une présentation plus traditionnelle d'exemples de projets. Les promoteurs de projets requièrent un soutien intensif et continu, pendant toute la durée du processus.
- Il est important de mettre l'accent sur des approches globales et des *stratégies* locales, plutôt que sur des projets ponctuels.
- Les séminaires ne sont pas une fin en soi, mais constituent principalement un outil de débat, de validation et d'établissement de conclusions en vue de l'élaboration d'une politique, ainsi que d'extraction de leçons provenant d'exemples individuels de bonnes pratiques.
- Les présentations d'experts et de projets sont cruciales pour les séminaires, mais constituent essentiellement un outil d'information et d'ouverture du dialogue ; les débats et les dialogues sont les véritables outils qui permettent l'apprentissage à partir d'expériences vécues.
- Le principal résultat du projet est l'apprentissage (consigné dans des documents tels que les rapports thématiques) et la diffusion des connaissances acquises, plutôt que les séminaires eux-mêmes (bien qu'ils représentent une partie importante du processus).
- Il est nécessaire de s'adresser à des publics très variés au cours de la phase de diffusion : experts/universitaires, spécialistes et décideurs politiques des niveaux local, régional, national et européen.

Les leçons clés de la 1<sup>ère</sup> année, en termes d'exécution du projet IDELE, sont les suivantes :

- Il est nécessaire d'allouer des ressources beaucoup plus importantes aux efforts de recherche, d'identification et de transmission des informations. Comme nous l'avons noté dans une autre section du rapport, il est nécessaire de développer de façon plus détaillée les documents d'introduction et les sujets de discussion et de débat avant les séminaires, ainsi que le rapport thématique final après chaque séminaire. Il est également nécessaire d'offrir un plus grand soutien aux présentateurs et aux participants avant les séminaires.
- Les séminaires peuvent être organisés de façon plus rentable que ce qui a été estimé au début du programme.
- Les connaissances acquises à partir des séminaires seraient optimisées si le format de ces derniers était modifié et s'étalait sur deux jours. Les participants ont besoin de temps pour comprendre parfaitement les objectifs d'IDELE, ainsi que le cadre conceptuel sur lequel le programme repose. Cependant, une fois que ceci est acquis, les débats et les dialogues deviennent plus fructueux. Les opportunités de créer des réseaux informels et de « briser la glace » optimisent également les débats et les dialogues.

- Les séminaires sont plus productifs si les participants sont davantage conscients des questions clés qui émergent du thème abordé. Nous proposons d'inclure des données et des sujets de discussion plus détaillés dans les documents d'introduction.
- Maintenant que le projet IDELE est bien établi, il sera possible de choisir plus rapidement des dates et des lieux pour les nouveaux séminaires. Nous proposons de tenir des séminaires entre mars et juillet, ce qui laissera suffisamment de temps pour leur préparation, ainsi que davantage de temps pendant les périodes d'été et d'automne pour l'analyse des informations recueillies et l'établissement de rapports.

## **4.0 IDENTIFICATION**

### **4.1 Sélection des thèmes pour les séminaires de la 1<sup>ère</sup> année**

Bien que l'ensemble du programme IDELE s'étende sur trois ans et comprenne un total de 12 séminaires, il nous a été demandé de limiter notre planification à la 1<sup>ère</sup> année. Le choix des thèmes de cette 1<sup>ère</sup> année a été basé (comme convenu au moment de la mise en route du projet) sur la nécessité d'inclure un large éventail de thèmes et de lieux (éventail inévitablement incomplet). Les thèmes choisis couvraient des conditions spatiales allant des plus grands centres métropolitains aux régions rurales. Nous nous sommes concentrés principalement sur les domaines politiques bien établis des Fonds structurels (Objectifs un, deux et trois), ainsi que sur la question contemporaine particulière de l'immigration et de l'intégration des populations que nous avons appelées « extérieures » dans les capitales métropolitaines de l'UE.

Nous avons tenté d'orienter les séminaires de façon à rassembler, dans chaque cas, des participants provenant d'environnements socio-économiques similaires, confrontés à des choix politiques comparables, autour d'exemples d'intervention clés, considérés comme efficaces face aux problèmes rencontrés. Le dialogue de chaque séminaire était axé sur un thème précis et portait directement sur les leçons tirées d'expériences pratiques dans un domaine particulier, sans perdre de temps sur le contexte. Les thèmes de la 1<sup>ère</sup> année étaient les suivants :

- Thème 1 : Anciennes zones industrielles et minières : la valeur ajoutée du développement local pour l'emploi. *Sujet de réflexion : anciennes zones industrielles et minières (Objectif deux) touchées par une transformation structurelle et une régénération physique. Lieu : Lille, France.*
- Thème 2 : La ville métropolitaine : recherche d'un avantage compétitif par le biais d'actions locales pour l'intégration des immigrants et des groupes minoritaires. *Sujet de réflexion : grandes villes métropolitaines aux marchés du travail dynamiques et en rapide évolution. Lieu : Berlin, Allemagne.*
- Thème 3 : Zones rurales isolées : stimulation et gestion de la création de nouvelles entreprises et de l'entrepreneuriat par le biais d'actions locales. *Sujet de réflexion : régions périphériques axées sur les activités primaires et caractérisées par une population rurale dispersée. Lieu : Rovaniemi, Finlande.*
- Thème 4 : Réussites de milieux locaux et processus de Lisbonne. *Sujet de réflexion : villes autonomes de taille réduite, rurales-urbaines et semi-rurales. Lieu : Cork, Irlande.*

## **4.2 Compréhension du thème**

Avant de lancer le processus d'identification des exemples de bonnes pratiques, des présentateurs, ainsi que des participants aux séminaires, nous avons effectué des recherches permettant de comprendre le contexte du thème de chaque séminaire. Ces recherches nous ont permis d'obtenir une définition générale du type de zone géographique à l'étude, d'examiner certains des défis rencontrés dans ces zones et d'enquêter sur les approches politiques en vigueur.

Les conclusions obtenues ont été testées lors de séminaires d'une heure organisés en interne, au sein d'ECOTEC. Ceci a permis de bénéficier d'une expertise plus vaste, offerte par le reste du personnel d'ECOTEC, et non limitée à l'équipe de recherche. Les recherches ont abouti à un document d'introduction que nous avons fait circuler parmi les participants aux séminaires et qui a servi de base pour les rapports thématiques finals.

## **4.3 Processus d'identification des partenariats faisant preuve de bonnes pratiques**

Suite à des discussions internes et à une réunion d'avancement avec la Commission, la méthodologie initialement proposée pour l'identification des exemples de bonnes pratiques par IDELE a été modifiée. Plutôt que de mener une première étude générale sur les projets de développement local pour l'emploi à travers l'Europe, nous avons adopté une approche plus focalisée et pragmatique, consistant à examiner des réseaux pertinents afin d'identifier des contacts et des exemples de bonnes pratiques en nous basant sur le thème de chaque séminaire. La Commission a accepté que l'équipe IDELE « teste cette approche » au cours de la 1<sup>ère</sup> année du projet. Maintenant que nous avons utilisé cette méthode, nous pensons qu'elle est plus efficace que celle que nous avons adoptée au départ et qui impliquait une vaste enquête par courrier électronique.

## **4.4 Identification des exemples de bonnes pratiques**

L'objectif de l'identification d'exemples de bonnes pratiques était d'identifier les meilleures actions menées par des partenariats locaux et des autorités locales, en faveur du développement local pour l'emploi, à travers l'UE.

Nous avons adopté une double approche pour identifier les meilleurs exemples. Celle-ci impliquait les tâches suivantes :

- Demander à des experts universitaires, des experts politiques et des responsables de réseaux réputés (répertoriés dans le tableau 3.1) de nous fournir des exemples de bonnes pratiques dont ils avaient pris connaissance personnellement (approche descendante) et de nous indiquer les contacts clés pour chacun de ces exemples.

**Tableau 3.1 : Réseaux contactés**

|   |  |
|---|--|
| URBACT  | Observatoire européen des phénomènes racistes et xénophobes (base de données EUMC)   |
| ECO-FIN-NET   | Réseau européen contre le racisme (ENAR)   |
| REGENERANDO   | Organisation UN Habitat Best practices   |
| UEAPME  | Conseil Européen sur les Réfugiés et les Exilés  |
| REVES   | Réseaux thématiques EQUAL  |
| Association des Régions Industrielles Européennes (ARIE)                | Association Metropolis   |
| smallbusinesseurope   | Caritas Europa   |
| EUROCHAMBRES  | Leonardo   |
| REACTE  | Conférence de Munich sur l'emploi local  |
| Ruralnet uk   | Association européenne pour l'information sur le développement local (AEIDL) : contact Europe rurale   |
| Rural Transfer Network (Régions de la Mer du nord et de la Scandinavie) | European Network of Agricultural and Rural Policy Research Institutes (réseau européen d'instituts de recherche sur les politiques agricoles et rurales) |
| European Rural Development Network Leader : projet ERD                  | PREPARE - Pre-Accession Partnerships for Rural Europe (partenariats de pré-adhésion pour l'Europe rurale)  |

- Demander à des responsables de projets/partenariats d'emploi local efficaces et réputés dans les domaines concernés (identifiés par les membres de l'équipe à partir d'évaluations antérieures, de documents d'évaluation et de bases de données de la Commission) de nous fournir les meilleurs exemples à leur connaissance, ainsi que les contacts correspondants.
- Effectuer des recherches dans des bases de données de projets et d'outils existantes, financées par les programmes européens répertoriés dans le tableau 3.2.

**Tableau 3.2**

|  |
|--|
| Pactes Territoriaux pour l'Emploi (PTE)  |
| EQUAL  |
| URBAN I  |
| URBAN II   |
| Article 6  |
| Action pilote Troisième système et emploi  |
| Projets pilotes urbains  |
| Fonds structurels et de cohésion (base de données <i>Success Stories</i> de la DG Regio) |

En adoptant cette approche, nous avons pu créer une base de données des partenariats faisant preuve des meilleures pratiques pour chaque thème de la 1<sup>ère</sup> année. Nous avons dressé, pour chacun des thèmes, une longue liste de 20 à 30 partenariats, puis avons sélectionné les candidats les plus appropriés pour chaque séminaire. Les informations concernant les projets restants n'ont pas été supprimées de la base de données IDELE, car elles constituent des résultats de recherche qui pourront servir à d'autres séminaires IDELE.

Nous avons demandé aux responsables de chacun des projets sélectionnés de présenter un résumé de leur expérience à l'occasion du séminaire. Lors de la recherche de projets pertinents pour une présentation, nous avons utilisé les critères définis dans les conditions du contrat et avons identifié les projets qui présentaient le meilleur potentiel de diffusion, en suivant la méthode suivante :

- démonstration de l'efficacité de politiques et de méthodes spécifiques utilisées pour renforcer la dimension locale de la Stratégie européenne pour l'emploi ;
- potentiel de transférabilité des outils et des approches utilisés vers d'autres territoires européens (anciens et nouveaux Etats membres) ;
- potentiel de diffusion et effet multiplicateur aux niveaux local et régional.

En raison de la nature multidimensionnelle du DLE, des thèmes horizontaux ont été intégrés dans chaque séminaire. Nous avons, par conséquent, également recherché des preuves de bonnes pratiques pour ces divers thèmes horizontaux, dont les suivantes :

- partenariats durables et inclusifs ;
- fortes compétences en gestion ;
- innovation en termes de processus et de résultats ;
- bonne gouvernance et bon partenariat ;
- création d'une capacité chez les acteurs locaux ;
- égalité des chances entre les hommes et les femmes ;
- création de l'impact le plus puissant possible sur les groupes exclus et les localités marginalisées ;
- évaluation, utilisation d'indicateurs et définition de modèles de référence.

Alors que la durabilité devait constituer un critère clé pour l'identification de projets, nous avons également cherché à impliquer des participants et projets nouveaux dans les séminaires, plutôt que des projets qui avaient été présentés à plusieurs reprises dans le contexte européen. Nous avons donc sélectionné des exemples qui n'avaient pas été financés directement par le FSE, les PTE, etc.

#### **4.5 Entretiens téléphoniques**

Afin de sélectionner les partenariats faisant preuve des meilleures pratiques en vue d'une présentation lors des séminaires, nous avons fait passer des entretiens aux responsables des partenariats potentiels répertoriés dans notre longue liste de projets. Ces entretiens nous ont permis de sonder plus en profondeur les caractéristiques particulières des projets qui nous intéressaient. Nous avons également profité de l'occasion pour présenter chaque thème de séminaire et en discuter en détail.

Des « modèles de description de projet » ont été complétés pour chaque projet, afin de servir d'outil de diagnostic (ou d'auto-diagnostic dans certains cas). Dans la plupart des cas, nous possédions déjà une quantité considérable de données sur les projets identifiés par le biais de nos recherches dans les bases de données de financement européen. Par conséquent, nous n'avons pas utilisé le modèle pour rechercher des informations détaillées sur les activités mises en œuvre ou les résultats obtenus, mais plutôt pour obtenir davantage d'informations sur des facteurs de réussites et des leçons tirées spécifiques. Afin d'impliquer au maximum les représentants des projets dans le programme de chaque séminaire, nous leur avons également demandé de nous fournir un résumé des questions qu'ils souhaitaient le plus aborder.

#### **4.6 Visites de projets**

Des visites de projets ont été organisées afin d'obtenir des informations plus approfondies sur certains projets et de vérifier une dernière fois leur pertinence. Ces visites ont inclus des entretiens avec le responsable du projet/parteneriat (normalement la personne invitée à parler lors du séminaire), ainsi qu'avec d'autres partenaires et intervenants clés. Il était important de rencontrer, chaque fois que cela était possible, d'autres partenaires et intervenants afin d'obtenir une vision plus générale et plus réaliste des forces et des réussites du projet.

Dans chacun des quatre lieux de séminaire, nous avons également invité les représentants d'un ou plusieurs partenariats pour l'emploi local à assister à l'événement. Certains d'entre eux ont également présenté leur projet.

#### **4.7 Processus d'identification des participants aux séminaires**

Comme stipulé dans les conditions du contrat, les participants aux séminaires comprenaient « des représentants et des acteurs de tous les niveaux, en particulier des niveaux régional et local, des experts indépendants et des membres de la Commission ».

Pour obtenir les bons participants pour nos séminaires, nous avons encore une fois adopté une approche triangulaire. Nous avons demandé aux experts universitaires, aux experts politiques et aux responsables de réseaux déjà contactés de nous suggérer des participants potentiels pour les séminaires : des spécialistes, des décideurs politiques ou des experts de terrain. De plus, nous avons demandé aux responsables de chaque projet ou partenariat invités à donner une présentation lors d'un séminaire d'inviter un décideur politique concerné d'une façon ou

d'une autre par le projet. Ainsi, nous avons pu échanger des principes liés à l'environnement politique concernant chaque projet identifié.

Nous avons invité un maximum de trois experts à chaque séminaire. Ces experts ont donné un aperçu des questions clés sur lesquelles le débat devait porter. Ils ont été sélectionnés en raison de recherches qu'ils avaient menées sur le thème spécifique du séminaire, ainsi que pour leur expérience en matière de discussion et de débat sur ces questions lors de séminaires européens. Des représentants de la DG Emploi, Affaires sociales et Egalité des chances ont également assisté aux événements.

Dans l'ensemble, nous avons inclus un large éventail de participants en prenant en compte les éléments suivants :

- différents niveaux de gouvernance (local, subrégional, régional, national, etc.) ;
- une vaste représentation géographique (en évitant des concentrations de participants provenant d'un même pays et en nous assurant que ces participants provenaient de nombreuses régions d'Europe) ;
- des participants correspondant à des marchés du travail vastes et étroits ;
- des participants correspondant à des structures de gouvernance complexes et simples<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Les structures de gouvernance « complexes » sont caractérisées par la présence d'intervenants locaux multiples liés par des réseaux formels et informels. Ici, plusieurs niveaux de gouvernance sont chargés de l'emploi dans les zones locales (niveaux national, régional et local). Dans ce contexte, il existera probablement également toute une variété d'agences et de partenariats opérationnels dans les zones concernées par le DLE. Dans les systèmes de gouvernance « simples », ces liens institutionnels sont relativement peu développés. Les pouvoirs et les compétences sont généralement concentrés au niveau du gouvernement central et de ses agences. Bien que les niveaux de gouvernement subrégionaux disposant de pouvoirs décentralisés considérables sont de plus en plus nombreux, ce processus n'est pas encore terminé. Il n'existe toujours pas de niveau de gouvernance à acteurs et niveaux multiples qui caractérise la complexité d'un contexte à niveaux multiples. Il s'agit du type de contexte de gouvernance qui est susceptible d'exister dans plusieurs régions des nouveaux Etats membres et des pays candidats, ainsi que dans certaines régions des anciens Etats membres les plus centralisés.

## **5.0 ECHANGE (SEMINAIRES)**

Comme stipulé dans les conditions du contrat, ECOTEC a organisé quatre séminaires en 2004. Chacun de ces séminaires était basé sur les exemples de bonnes pratiques identifiés et comprenait une évaluation de politiques de développement régional et local pour l'emploi spécifiques, visant à déterminer si, et comment, il était possible de les mettre en place efficacement dans d'autres territoires des nouveaux et anciens Etats membres.

Les programmes et la liste finale des invitations de chaque séminaire figurent dans les annexes I à IV. Les rapports thématiques<sup>12</sup> dans lesquels les leçons tirées de chaque séminaire (ainsi que les recherches de préparation) ont été consignées figurent dans les annexes V à VIII.

### **5.1 Séminaire de Lille**

Le premier séminaire s'est tenu à la Maison de Commerce de Lille, le vendredi 2 juillet 2004. La veille, le personnel d'ECOTEC et certains délégués se sont réunis à l'occasion d'un dîner informel. Il a été proposé aux délégués qui étaient arrivés tôt de visiter un partenariat local, mais ceci a suscité peu d'intérêt et la visite n'a pas eu lieu. En effet, l'expérience du séminaire de Lille a montré que la plupart des délégués qui participent à des séminaires « de proximité » ont tendance à arriver et à repartir le jour même, ce qui rend difficiles les réunions informelles de la veille. Nous suggérons par conséquent d'apporter un changement aux séminaires de la 2<sup>ème</sup> année en répartissant les activités sur deux jours, afin d'encourager les délégués à rester une nuit. Ceci devrait encourager la formation de réseaux informels et améliorer ainsi la qualité du séminaire dans son ensemble.

Le séminaire était constitué de présentations d'experts, ainsi que d'exemples de partenariats faisant preuve de bonnes pratiques, intercalés de dialogues et de débats qui ont permis de valider et de cristalliser les leçons tirées des diverses expériences. L'expérience de Lille nous a montré que le nombre de présentateurs d'exemples de bonnes pratiques (six) était peut-être excessif pour un forum ouvert et limitait le temps consacré aux dialogues. Le nombre de présentations d'experts (quatre) étaient peut-être également excessif. Toutefois, l'emploi du temps du séminaire a été révisé l'après-midi pour que ces experts puissent participer au débat, au lieu de mener des présentations isolées, afin de garantir tout de même un débat productif.

Le thème du séminaire de Lille était : « *Anciennes zones industrielles et minières : la valeur ajoutée du développement local pour l'emploi* ». Ce séminaire a examiné les zones qui connaissent un taux de chômage élevé et persistant dû à une restructuration économique et à une désindustrialisation, et dans lesquelles il est par conséquent nécessaire d'identifier de nouvelles sources d'emploi et d'aider la population locale à obtenir ces emplois. L'annexe V présente la totalité des conclusions tirées du séminaire de Lille. Certains résultats clés sont cependant résumés ci-dessous.

---

<sup>12</sup> En anglais uniquement.

- Les approches politiques imposées par l'administration centrale doivent de plus en plus être complétées par des approches locales mieux adaptées aux besoins réels. Ces approches locales doivent non seulement attirer des investissements provenant de l'extérieur et réduire les coûts de facteurs de production, mais également créer un « message » positif pour la localité, en se basant sur sa population, son style de vie, ainsi que les facteurs civiques et culturels.
- De nouvelles formes de gouvernance peuvent être créées à partir de la richesse des traditions de la société civile, d'un fort sentiment d'appartenance à une communauté et de la loyauté locale qui existent souvent dans ce type de zones. Les zones dans lesquelles les initiatives et les partenariats locaux prolifèrent doivent coordonner et rationaliser les mécanismes d'exécution. Les zones qui bénéficient de peu d'expérience doivent développer une capacité à promouvoir le développement local pour l'emploi.
- Les zones dominées par une seule industrie doivent créer une culture d'entrepreneuriat et d'entreprise. Ceci peut être encouragé par la création d'entreprises sociales, l'offre d'une formation sur l'entrepreneuriat et l'arrivée d'immigrants qualifiés en matière d'entrepreneuriat. Les approches de partenariats peuvent encourager les PME à coopérer là où elles ne constituent pas une concurrence directe et peuvent également réduire les coûts fixes des PME par le partage de techniques, de technologies, d'outils de gestion et de communication et de ressources humaines, tout en facilitant l'accès au financement.
- Les approches locales doivent offrir de nouvelles voies d'accès à l'emploi qui débutent en amont des programmes de politique générale, en offrant des programmes de réembauche, ainsi que des expériences professionnelles réelles sur des marchés du travail secondaires ou intermédiaires ou au sein d'entreprises sociales.

## **5.2 Séminaire de Berlin**

Le deuxième séminaire s'est tenu au Musée juif de Berlin, le vendredi 16 juillet 2004. La veille, une visite du musée et un dîner informel ont été organisés pour les délégués qui étaient arrivés tôt. La visite a permis d'introduire le contexte du séminaire, de par sa pertinence vis-à-vis du thème de celui-ci.

La session du matin était constituée d'une présentation d'introduction par un expert, suivie d'ateliers parallèles comprenant des présentations de partenariats faisant preuve de bonnes pratiques et des dialogues entre « groupes de pairs ». L'organisation d'ateliers parallèles a permis de présenter davantage d'exemples de bonnes pratiques, sans empiéter sur le temps accordé au débat. Ces ateliers ont également permis d'améliorer la qualité du débat et du dialogue, grâce à leur taille réduite (15 à 28 personnes chacun). La session de l'après-midi comprenait des présentations d'introduction par deux experts, suivies d'un forum de discussion ouvert à tous les délégués.

Le thème du séminaire de Berlin était : « *La ville métropolitaine : recherche d'un avantage compétitif par le biais d'actions locales pour l'intégration des immigrants et des groupes minoritaires* ». Les villes métropolitaines doivent posséder un capital humain adéquat pour

pouvoir fournir des services de qualité, à la fois à la population locale et au marché mondial. Le séminaire a examiné la meilleure façon d'exploiter le potentiel des immigrants et des groupes minoritaires pour obtenir ce capital humain. Les résultats clés, présentés en intégralité dans l'annexe VI, sont résumés ci-dessous.

- Les groupes ethniques minoritaires et les immigrants forment une partie importante de l'avantage comparatif des villes, qui doit être exploitée. Les villes peuvent offrir d'importantes opportunités d'emploi à ces groupes et ainsi combler leurs besoins en compétences et en services. Ces besoins peuvent souvent être comblés par le biais d'entrepreneurs.
- Les approches locales peuvent être efficaces en matière d'identification des compétences offertes par les groupes ethniques minoritaires et les immigrants, ainsi que des obstacles à leur embauche. Elles peuvent créer un climat de confiance et jouer le rôle d'intermédiaire entre la population locale, les employeurs locaux et les prestataires de formation. Elles peuvent également offrir des formations de base en langues et favoriser l'adaptation à l'environnement professionnel.
- Les programmes locaux peuvent offrir aux travailleurs un soutien adéquat, afin qu'ils puissent adapter leurs qualifications aux besoins locaux et garantir que leur expérience, leurs compétences et leurs qualifications soient reconnues par les employeurs. Ils peuvent également offrir des voies d'accès à l'emploi pour les personnes qui rencontrent de nombreux obstacles. Chaque groupe nécessite une approche différente, mais la définition d'une cible risque d'entraîner une stigmatisation.
- La régularisation des emplois dans des zones professionnelles qui relèvent normalement de l'économie informelle peut être obtenue au niveau local. Les approches locales peuvent également apporter leur soutien à la création d'entreprises locales efficaces à partir d'un entrepreneuriat familial non régularisé.

### **5.3 Séminaire de Rovaniemi**

Le troisième séminaire s'est tenu au Arktikum, musée provincial de Laponie situé à Rovaniemi, en Finlande, le 16 septembre 2004. En raison de l'emplacement géographique de Rovaniemi, près du cercle polaire arctique, la plupart des délégués sont arrivés la veille du séminaire et ne sont repartis que le lendemain matin. Par conséquent, la visite du musée et la réunion informelle ont eu lieu dans la soirée qui a suivi le séminaire, plutôt que la veille. Comme à Berlin, le musée reflétait le thème du séminaire.

Le séminaire était constitué d'une présentation d'introduction par deux experts, suivie d'ateliers parallèles comprenant des présentations de partenariats faisant preuve de bonnes pratiques et des dialogues entre « groupes de pairs ». La session de l'après-midi était constituée de deux présentations d'experts supplémentaires, suivies de nouveaux ateliers parallèles et d'une table ronde finale à laquelle tous les délégués ont pu participer.

Le thème de ce séminaire était : « *Zones rurales isolées : stimulation et gestion de la création de nouvelles entreprises et de l'entrepreneuriat par le biais d'actions locales* ». L'isolement géographique de ces zones, ainsi que leurs faibles niveaux de population, en déclin, peuvent réduire leur influence politique et les placer à la fin des listes de priorités. Cependant, elles présentent de nombreuses opportunités, sous forme de potentiel touristique, de beauté de l'environnement, de qualité de vie et d'un fort sentiment d'appartenance à une communauté. L'annexe VII présente l'ensemble des conclusions tirées de ce séminaire. En voici quelques exemples.

- Les cultures locales et patrimoines intrinsèques, ainsi que l'environnement naturel, constituent des caractéristiques clés de l'avantage comparatif potentiel des communautés rurales. Les longues traditions de richesse et de diversité culturelles représentent un potentiel qui peut être mobilisé et la valorisation de ces attributs est devenue, dans de nombreux cas, la source d'un nouvel avantage concurrentiel sur le marché mondial.
- Une approche stratégique régionale peut s'avérer plus appropriée, lorsque les activités doivent être mises en œuvre sur une plus grande échelle. Toutefois, une certaine souplesse doit être maintenue afin de permettre à la population locale de participer aux activités en développant des sous-projets et des activités de plus petite échelle à leur niveau.
- Les décideurs politiques peuvent soutenir des partenariats et des réseaux locaux en offrant des structures intermédiaires de soutien afin qu'ils s'y relient. Ces structures peuvent soutenir des entreprises rurales, en particulier par le biais d'une stratégie de « marque » locale et d'une campagne marketing collective. Le soutien à la mise en place de réseaux commerciaux peut permettre d'améliorer la qualité et les performances commerciales, par exemple par le biais de normes de qualité et d'un soutien et d'une formation professionnels ciblés. Il existe également de nombreuses opportunités de combinaison de plusieurs emplois à temps partiels en emplois à temps plein par le biais de programmes de rapprochement d'emplois qui peuvent augmenter la capacité des PME à étendre leurs activités.
- De nouvelles formes de propriété foncière et immobilière (notamment des modèles de propriété communautaire) peuvent promouvoir les activités entrepreneuriales et créatives. Les communautés peuvent également bénéficier de la propriété d'autres biens de plus petite échelle. De plus, les actions locales de petite échelle *peuvent* améliorer l'infrastructure communautaire.
- Les actions locales peuvent profiter des rapports sociaux étroits, basés sur la confiance, des communautés rurales pour favoriser un apport de compétences et de travail volontaire, et encourager une prise de risque entrepreneuriale au sein de la communauté.
- Le manque relatif d'actions locales et d'agences gouvernementales engagées localement signifie qu'il existe un espace de développement considérable pour les partenariats locaux. Les décideurs politiques peuvent offrir leur soutien aux partenariats ruraux en participant à des campagnes visant à obtenir de meilleures infrastructures de transport ou

de communications ou en apportant eux-mêmes des améliorations, par exemple en élargissant l'accès haut-débit à Internet.

#### **5.4 Séminaire de Cork**

Le quatrième séminaire s'est tenu à l'hôtel Jurys de Cork, en Irlande, le vendredi 8 octobre 2004. La veille du séminaire, la plupart des délégués ont participé à un dîner informel, ce qui a aidé, encore une fois, à rendre les dialogues du lendemain plus productifs.

Le séminaire était constitué de présentations d'introduction par deux experts, suivies d'ateliers parallèles comportant des présentations de partenariats faisant preuve de bonnes pratiques et des dialogues entre « groupes de pairs ». La session de l'après-midi était constituée d'une présentation d'expert supplémentaire, suivie de nouveaux ateliers parallèles et d'une table ronde finale à laquelle tous les délégués ont pu participer. L'expérience du séminaire de Cork a montré que le fait de consacrer davantage de temps aux ateliers parallèles permettait un meilleur débat, ainsi qu'un examen plus approfondi des exemples de bonnes pratiques, et, par conséquent, un meilleur résultat en terme de leçons tirées. En effet, au cours de la 2<sup>ème</sup> année, il est possible que les sessions de l'après-midi soient totalement consacrées aux ateliers, pour permettre des débats et des dialogues encore plus productifs.

Ce dernier séminaire de 1<sup>ère</sup> année a examiné le rôle du développement local pour l'emploi dans le contexte de la stratégie de Lisbonne et était intitulé : « *Réussites de milieux locaux et processus de Lisbonne* ». Il était axé sur les localités de taille intermédiaire qui ont bénéficié du transfert de leur priorité économique vers des activités basées sur la connaissance, à forte valeur ajoutée et nécessitant des travailleurs hautement qualifiés. L'annexe VIII contient les résultats de ce thème dans leur intégralité. Nous présentons toutefois ci-dessous les principales conclusions du séminaire.

- Le leadership ou le partage collectif d'une vision est essentiel pour fournir aux actions locales l'axe et l'impulsion qui leur sont nécessaires.
- Une stratégie de « marque » et des campagnes marketing mettant en valeur la localité, ainsi que le rassemblement des données nécessaires pour comprendre le fonctionnement du marché et détecter les moindres signaux afin de conserver une longueur d'avance, à mesure que les choses évoluent, sont tous essentiels.
- L'environnement ou *milieu* local plus général constitue un facteur clé qui permet de déterminer si une zone locale est capable de développer et de maintenir une économie croissante durable. Il est essentiel lorsqu'il s'agit d'attirer une masse indispensable de travailleurs hautement qualifiés, ainsi que les meilleures entreprises.
- Il est crucial que les localités puissent s'adapter avec souplesse pour pouvoir répondre aux changements et tirer le meilleur parti du dynamisme des événements économiques. La gestion des changements est une fonction vitale pour les membres des partenariats locaux. Grâce à ces caractéristiques, les partenariats intégrés au niveau local peuvent opérer de façon exclusive sur le marché ouvert ou avec des subventions publiques limitées.

## **6.0 DIFFUSION DE L'INFORMATION**

La diffusion de l'information est essentielle dans le processus IDELE et constitue une suite logique aux phases d'identification et d'échange. Une fois les leçons tirées d'expériences vécues, ainsi que des exemples individuels de bonnes pratiques, consignés et validés dans les rapports thématiques, la phase de diffusion permet de les transmettre à un public plus large afin d'atteindre l'impact souhaité pour le projet IDELE.

Dans l'ensemble, nous prévoyons une diffusion de l'information plus importante au cours de la 2<sup>ème</sup> et de la 3<sup>ème</sup> année du projet IDELE, car une grande partie de la préparation et des recherches initiales aura été effectuée pendant la 1<sup>ère</sup> année. Les années consécutives auront ainsi davantage d'informations à diffuser. Par exemple, les résultats de la 1<sup>ère</sup> année continueront d'être diffusés au début de la 2<sup>ème</sup> année.

### **6.1 L'identité d'IDELE**

Nous avons développé une identité de projet pour IDELE. Ceci a permis d'obtenir une approche graphique cohérente pour l'ensemble des documents imprimés et publiés en ligne (site Web, lettres, invitations, programme, notes de conférenciers, documents de travail, rapports / documents de diffusion, étiquettes pour paquets, présentations PowerPoint, badges d'identification, cartes d'identification). L'identité d'IDELE est visible sur le site Web du projet.

### **6.2 Site Web du projet**

Le site Web du projet IDELE<sup>13</sup> est hébergé sur le site Web d'ECOTEC et reflète l'« identité de projet » générale d'IDELE. Il comprend les éléments principaux suivants :

- Une page *Welcome* qui présente le projet et ses objectifs généraux, décrit le rôle d'ECOTEC et fait mention de l'« appartenance » du projet à la Commission européenne.
- Une page *News* qui comprend des informations sur les débuts du projet IDELE, sur les séminaires, ainsi que sur d'autres événements.
- Une page *Events* qui indique les détails des différents séminaires.
- Une page *Resources* qui contient des documents politiques clés (tels que les Communications de la Commission européenne), des rapports de recherche (tels que ceux rédigés dans le cadre du programme LEED de l'OCDE) et les programmes de séminaires d'IDELE.
- Une page *Links* qui fournit des liens vers les sites Web clés de l'UE (tels que les pages sur le Développement local pour l'emploi du site Europa), des ministères du travail nationaux de l'UE, ainsi que d'organisations internationales (telles que l'OCDE).
- Un lien *Contact* qui permet aux visiteurs du site de contacter ECOTEC.

---

<sup>13</sup> [www.ecotec.co.uk/idele](http://www.ecotec.co.uk/idele)

Toutes ces informations sont actuellement disponibles en anglais uniquement, à l'exception de la page Welcome qui a été traduite en français. Le nombre des pages en français du site augmentera progressivement au cours de la 2<sup>ème</sup> et de la 3<sup>ème</sup> année.

Le site Web sera continuellement amélioré et mis à jour tout au long de la 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> année. Les tâches clés seront les suivantes :

- ajout d'informations d'actualité et d'informations sur les événements (IDELE et autres) dans le site ;
- hébergement de rapports thématiques et d'autres documents de projets, une fois approuvés par la Commission ;
- incorporation d'une base de données de projets faisant preuve de bonnes pratiques ;
- hébergement d'informations utiles supplémentaires, telles que des documents politiques, des rapports de recherche, etc. ;
- augmentation du contenu en français.

Au cours de la 1<sup>ère</sup> année, tous les contacts ont été rassemblés dans une base de données. Pendant les années 2 et 3, un bulletin d'information électronique sera régulièrement envoyé à ces contacts pour les diriger vers le site au moment de la publication des résultats clés du projet IDELE.

### **6.3 Base de données du projet**

Les recherches effectuées pour chaque séminaire et rapport thématique ont permis d'identifier une longue liste d'exemples de bonnes pratiques, comprenant des partenariats, des stratégies et des projets. Ces exemples ont été rassemblés dans une base de données, dont une sous-section a été incluse dans chaque rapport thématique. Le rôle de la base de données consiste, entre autre, à stocker les projets démontrant de bonnes pratiques, répertorier les contacts relatifs à l'emploi local, servir d'outil d'identification (pour les prochains séminaires IDELE, par exemple), servir d'outil de diffusion, c'est-à-dire de liste de mailing pour l'envoi de rapports sommaires, etc., tout en pouvant être utilisée comme faisant partie d'une « communauté virtuelle ».

La base de données contient les informations suivantes sur chaque exemple :

- Nom et lieu du partenariat/projet
- Description du partenariat
- Dessein, groupe cible et objectifs
- Activités et réussites
- Coordonnées

Après approbation par la Commission, la base de données sera disponible dans son intégralité sur le site Web d'IDELE.

#### **6.4 Résultats thématiques**

Les quatre rapports thématiques<sup>14</sup> développés au cours de l'année figurent en annexe. Il s'agit d'un résumé complet des résultats obtenus à partir des phases de recherche et d'identification, ainsi que des phases d'échange des informations et de séminaires. Une fois approuvés par la Commission, ces rapports seront hébergés sur le site Web d'IDELE et diffusés par courrier électronique aux participants des séminaires concernés.

Au début de la 2<sup>ème</sup> année, nous produirons des documents thématiques plus succincts, qui présenteront les leçons clés, mais seront adaptés à des publics différents (décideurs politiques, spécialistes, etc.). Ces rapports succincts seront disponibles à partir du site Web et diffusés par courrier électronique à un public plus large. Ils permettront également d'accéder aux rapports complets hébergés sur le site Web.

#### **6.5 Réseaux**

En plus des activités de diffusion mentionnées plus haut, l'équipe du projet IDELE s'est associée à d'autres réseaux et organisations. L'une des premières tâches a été de créer des liens avec des individus et des organisations clés lors du processus de recherche thématique et d'identification de conférenciers experts, ainsi que d'exemples de bonnes pratiques. Ces liens vont désormais faciliter le processus de diffusion de l'information.

Des liens ont été créés avec les organisations suivantes :

- Conseil des Communes et Régions d'Europe (CCRE) : ECOTEC est allé à la rencontre des représentants du CCRE afin de leur présenter le projet IDELE et de rassembler des informations et des contacts pertinents en vue des séminaires. Suite à cela, le CCRE a invité ECOTEC à présenter les leçons clés tirées du projet IDELE à l'occasion de la réunion du Groupe de travail sur l'Emploi et la Politique sociale de 2005.
- Eurocities : ECOTEC a également rencontré les représentants d'Eurocities afin de les informer sur le projet IDELE. Nous explorerons les opportunités de diffusion de l'information avec Eurocities ultérieurement.
- Quartiers en Crise : la rencontre d'ECOTEC avec les membres de Quartiers en Crise a abouti à la participation de Haroon Saad en tant qu'expert lors du séminaire de Berlin.
- Programme LEED (Développement économique et création d'emplois locaux) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) : des dialogues avec l'OCDE ont abouti à la participation de représentants aux séminaires de la 1<sup>ère</sup> année. Une coopération continue est prévue.
- Organisation Internationale du Travail (OIT) : des dialogues ont été organisés dans le but de présenter le projet IDELE. Ils serviront de base pour la diffusion des résultats de la 1<sup>ère</sup> année.
- Autres unités de la Direction générale Emploi, Affaires sociales et Egalité des chances<sup>15</sup> : ECOTEC a rendu visite aux responsables d'unité et agents de bureau de l'Italie, du

---

<sup>14</sup> En anglais uniquement.

<sup>15</sup> C'est-à-dire en plus de l'unité A4.

Portugal, de la France, de la Belgique, des Pays-Bas, de Malte, de la Roumanie et de la République tchèque.

Avec le soutien de l'Unité A4, l'équipe IDELE s'assurera que les Comités concernés au niveau européen (par exemple, le Comité du Parlement européen sur l'Emploi et les Affaires sociales, la Commission de la Politique économique et sociale du Comité des Régions, etc.) seront régulièrement informés sur les actions et les mesures politiques identifiées, ainsi que sur les résultats des séminaires.

### **6.6 Liens vers les évaluations entre pairs**

Comme indiqué dans les conditions de ce contrat, il est important que le projet IDELE contribue à l'évaluation de la dimension de l'emploi local par le biais des évaluations entre pairs dans le cadre de la Stratégie européenne pour l'emploi.

L'un des objectifs clés des évaluations entre pairs est la diffusion des bonnes pratiques des Etats membres dans les politiques du marché de l'emploi, avec pour objectif global d'améliorer les processus de transfert et d'apprentissage mutuel et de favoriser une plus grande convergence vers les objectifs principaux de l'UE. Les bonnes pratiques à examiner sont sélectionnées par les Etats membres parmi celles publiées dans les Rapports conjoints sur l'emploi ou les Plans d'Action Nationaux pour l'Emploi.

Tandis que les évaluations entre pairs ne seront pas nécessairement axées sur le développement de l'emploi local, elles concerneront un certain nombre de problèmes et questions parallèles. Il est par conséquent important de maintenir les liens afin d'éviter toute répétition. Nous consultons notamment le site Web des évaluations entre pairs fréquemment afin d'y rechercher des initiatives de bonnes pratiques appropriées pour les séries de séminaires d'IDELE. Haroon Saad, de Quartiers en Crise, a également accepté de nous tenir informés des séminaires des évaluations entre pairs.

### **6.7 Diffusion de l'information sur la période contractuelle de trois ans**

Dans l'ensemble, nous prévoyons une diffusion de l'information plus importante au cours de la 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> année du contrat, car une grande partie de la préparation et des recherches initiales aura été effectuée pendant la 1<sup>ère</sup> année. Les années consécutives auront ainsi davantage d'informations à diffuser.

Grâce aux leçons tirées d'expériences vécues et aux résultats concrets obtenus lors de la 1<sup>ère</sup> année, la diffusion de l'information deviendra de plus en plus importante. La première tâche de la 2<sup>ème</sup> année consistera à rendre les quatre rapports thématiques de la première série de séminaires disponibles pour un large public et à produire de nouveaux documents à partir de ces rapports sous une forme simplifiée et davantage adaptée aux différents publics du projet IDELE (notamment les décideurs politiques des niveaux européen et national, ainsi que les décideurs politiques et spécialistes des niveaux régional et local).

Une stratégie de diffusion sera définie avec la Commission au début de la 2<sup>ème</sup> année et devrait inclure l'optimisation du site Web d'IDELE à l'aide de données et de documents téléchargeables pertinents, ainsi qu'une mise en évidence et une diffusion plus proactives des documents clés par le biais de la base de données des contacts IDELE et d'autres réseaux identifiés. Cette stratégie pourra également inclure des bulletins d'information électroniques pour les personnes intéressées, telles que les participants des séminaires précédents.

Nous proposerons également d'organiser des présentations pour des forums appropriés. Premièrement, nous serions ravis d'organiser une présentation pour le personnel de la DG Emploi, Affaires sociales et Egalité des chances. Deuxièmement, nous sommes actuellement en pour parler avec les organisateurs de la Semaine de l'emploi 2005 au sujet des opportunités de diffusion des résultats du projet IDELE. Troisièmement, nous proposons d'identifier d'autres événements pertinents pour des présentations supplémentaires, tels que les événements organisés par la Commission ou liés au programme LEED. La Commission a déjà indiqué un certain nombre d'initiatives possibles qui pourraient inclure les résultats d'IDELE et nous souhaiterions confirmer ces initiatives aussi rapidement que possible au cours de la deuxième année du projet.