

---

**RAPPORT IDELE 2<sup>ème</sup> ANNEE –  
Identification, diffusion et échange de  
bonnes pratiques en matière de  
développement local de l’emploi et  
promotion d’une meilleure gouvernance**

**N° de l’appel d’offres : VT/2003/039**

**N° du contrat : VC/2004/0429**

Rapport couvrant la période 2004-05, soumis à la Direction  
générale Emploi, Affaires sociales et Egalité des chances de 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 IDELE 2<sup>ème</sup> ANNEE – Identification,  
diffusion et échange de bonnes pratiques en matière  
de développement local de l'emploi et promotion  
d'une meilleure gouvernance

N° de l'appel d'offres : VT/2003/039

N° du contrat : VC/2004/0429

Rapport couvrant la période 2004-05, soumis à la Direction  
générale Emploi, Affaires sociales et Egalité des chances de la  
Commission européenne

Décembre 2005

ECOTEC Research and 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)

6-8 Marshalsea Road  
London  
SE1 1HL UK  
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 UK  
Tél: +44 (0)113 244 9845  
Fax: +44 (0)113 244 9844

## TABLE DES MATIERES

### RESUME

<b>1.0</b>	<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>2.0</b>	<b>RESUME DES ACTIVITES DE LA 2<sup>eme</sup> ANNEE .....</b>	<b>2</b>
<b>3.0</b>	<b>Identification .....</b>	<b>5</b>
3.1	Sélection des thèmes pour les séminaires de la 2 <sup>eme</sup> année .....	5
3.2	Compréhension du thème.....	5
3.3	Processus d'identification des partenariats faisant preuve de bonnes pratiques .....	5
3.4	Identification des exemples de bonnes pratiques .....	5
3.5	Entretiens téléphoniques .....	7
3.6	Processus d'identification des participants aux séminaires.....	9
<b>4.0</b>	<b>Echange (SeminaIres).....</b>	<b>10</b>
4.1	Séminaire de Thessaloniki .....	10
4.2	Séminaire de Faro.....	10
4.3	Séminaire de Nice .....	10
4.4	Séminaire de Copenhague.....	11
<b>5.0</b>	<b>DIFFUSION DE L'INFORMATION .....</b>	<b>12</b>
5.1	Identité d'IDELE.....	12
5.2	Site Web du projet.....	12
5.3	Base de données du projet.....	13
5.4	Résultats thématiques .....	13
5.5	Réseaux .....	14
5.6	Semaine de l'emploi 2005.....	15
5.7	Diffusion de l'information sur la période contractuelle de trois ans .....	15
<b>6.0</b>	<b>LES LEÇONS TIREES DE LA 2EME ANNEE : INTRODUCTION .....</b>	<b>16</b>
6.1	Contexte des politiques macroéconomiques en mutation .....	16
6.2	Thèmes IDELE en 2005 .....	17
<b>7.0</b>	<b>OPTIMISER LE POTENTIEL D'EMPLOI EN ELABORANT DES APPROCHES LOCALES D'APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE.....</b>	<b>19</b>
7.1	Le thème central .....	19
7.2	Les questions stratégiques pour un apprentissage tout au long de la vie dans le contexte local .....	20
7.3	Leçons générales tirées du Thème .....	22

<b>8.0</b>	<b>POSITIONNER LE NIVEAU LOCAL DANS LES SYSTEMES DE GOUVERNANCE A PLUSIEURS NIVEAUX POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOI .....</b>	<b>24</b>
8.1	Le thème central .....	24
8.2	Questions clés pour le Thème .....	25
8.3	Leçons générales tirée du thème .....	25
<b>9.0</b>	<b>ALTERNATIVES A LA CULTURE DES SUBVENTIONS : UN FINANCEMENT DURABLE POUR LE DEVELOPPEMENT LOCAL DE L'EMPLOI.....</b>	<b>31</b>
9.1	Le thème central .....	31
9.2	Questions clés pour le Thème .....	31
9.3	Questions stratégiques pour le financement durable du DLE .....	32
9.4	Leçons générales tirées du Thème .....	36
9.5	A la croisée des chemins .....	36
<b>10.0</b>	<b>LA COOPERATION TRANSFRONTALIERE POUR LE DEVELOPPEMENT LOCAL DE L'EMPLOI .....</b>	<b>39</b>
10.1	Le thème central .....	39
10.2	Questions clés pour le thème.....	40
10.3	Leçons générales tirées du thème.....	40
Annexe I	Réseaux contactés au cours de la 1 <sup>ère</sup> année et de la 2 <sup>ème</sup> année	
Annexe II	Premier rapport thématique (Thessaloniki): <i>Optimiser le potentiel d'emploi en élaborant des approches locales d'apprentissage tout au long de la vie</i>	
Annexe III	Deuxième rapport thématique (Faro): <i>Positionner le niveau local dans les systèmes de gouvernance à plusieurs niveaux pour le développement de l'emploi</i>	
Annexe IV	Troisième rapport thématique (Nice): <i>Alternatives à la culture des subventions : un financement durable pour le développement local de l'emploi</i>	
Annexe V	Quatrième rapport thématique (Copenhague): <i>La coopération transfrontalière pour le développement local de l'emploi</i>	

## **RESUME**

### **Introduction**

IDELE est 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 Égalité 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 (DLE) 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*<sup>1</sup>, qui régit le processus IDELE.

Ce rapport décrit les activités mises en oeuvre, ainsi que les leçons tirées au cours de la 2<sup>ème</sup> année du projet (2004/05).

### **Activités de la 2<sup>ème</sup> année**

Conformément au Cadre conceptuel d’IDELE, les activités de la deuxième année ont continué à favoriser *les dialogues et le partage des connaissances acquises* entre les intervenants du développement local pour l’emploi, ainsi que la *définition des 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 diffusion en ligne, par exemple.

Exemples d’activités spécifiques :

- identification et sélection des exemples de bonnes pratiques en matière de politiques de l’emploi locales et régionales et d’amélioration de la gouvernance, en utilisant les méthodes développées au cours de la 1<sup>ère</sup> année ;
- organisation de quatre séminaires d’une journée ;
- production de rapports thématiques basés sur les séminaires ;
- administration du 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 2<sup>ème</sup> année.

---

<sup>1</sup> Voir le rapport de 1<sup>ère</sup> année IDELE.

### *Leçons tirées de la 2<sup>ème</sup> année*

Avec le soutien de la Commission européenne, le DLE est devenu un élément important des Directives intégrées pour la croissance et les emplois de l’UE. Le DLE devra être promu par le biais de la Stratégie européenne pour l’emploi, essentiellement par la méthode ouverte de coordination (MOC). Cette méthode offre des lignes directrices stratégiques, puis invite les acteurs politiques à trouver leurs propres moyens d’atteindre au mieux les objectifs. Après une longue période d’actions novatrices dans le domaine du DLE, les arguments en faveur du DLE sont clairs. Il est maintenant nécessaire de consolider les leçons politiques, les enseignements et les activités qui sont ressortis de cette action, en appliquant la MOC, et de leur donner une place dans la politique générale. La 2<sup>ème</sup> année du projet IDELE a donc eu pour objet d’identifier, de diffuser et d’échanger les meilleures pratiques dans le cadre d’un processus de définition des modèles de référence et d’explorer les implications du nouveau contexte politique.

Le projet IDELE s’est attaché à quatre thèmes, au cours de la deuxième année, en vue d’élargir le débat politique en examinant les leçons à tirer des expériences, dans le cadre des projets locaux organisés au cours de la phase expérimentale et transférés au niveau général. Il ne s’agissait pas tant de célébrer les réussites passées que de se tourner vers l’avenir pour voir comment maintenir ces succès et les appliquer de manière générale.

Dans chaque cas, le thème portait sur une question de politique générale pour l’UE – apprentissage tout au long de la vie, bonne gouvernance, durabilité financière, questions transfrontalières dans une Europe élargie – observée à l’échelle locale et illustrée par des exemples de bonnes pratiques dans chaque cas. Ce processus a donné lieu à des débats d’une grande richesse et à des nouvelles découvertes cruciales, résumés dans le tableau ci-dessous.

Thème	Leçons clés
<p><i>Optimiser le potentiel d'emploi en élaborant des approches locales d'apprentissage tout au long de la vie</i></p> <p>(Séminaire de Thessaloniki, Grèce, 21-22 avril 2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une approche locale est vitale pour les stratégies d'apprentissage tout au long de la vie, car les acteurs locaux sont mieux placés pour identifier les besoins au niveau local.</li> <li>• L'apprentissage tout au long de la vie est un élément essentiel des stratégies d'emploi local et de développement – il permet de bâtir le capital humain nécessaire pour faire face au changement et pour le mettre en oeuvre.</li> <li>• L'apprentissage tout au long de la vie au niveau local nécessite des bons liens institutionnels, une ouverture d'esprit aux idées nouvelles et un soutien politique, financier et pratique.</li> <li>• Les partenariats locaux pour l'apprentissage tout au long de la vie exigent des travaux réalisés en collaboration, des orientations stratégiques claires et un regroupement des ressources dans l'intérêt commun.</li> <li>• On peut citer parmi les obstacles au succès : rivalités institutionnelles, réglementation excessive, manque de consensus et faible capacité institutionnelle.</li> <li>• La politique de haut niveau (national, régional, etc.) doit faciliter, et non pas dicter, les stratégies et partenariats locaux et leur donner suffisamment de temps pour se développer.</li> <li>• L'apprentissage tout au long de la vie au niveau local donne des résultats plus impressionnants lorsqu'il existe une forte « identité locale ».</li> <li>• Les stratégies locales pour l'apprentissage tout au long de la vie doivent être suffisamment souples pour faire face aux changements démographiques.</li> <li>• L'application globale des activités d'apprentissage tout au long de la vie, financées par l'Union européenne constituera un défi majeur à mesure que le financement diminuera.</li> </ul>
<p><i>Positionner le niveau local dans les systèmes de gouvernance à plusieurs niveaux pour le développement de l'emploi</i></p> <p>(Séminaire de Faro, Portugal, 12-13 mai 2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les programmes généraux (nationaux, régionaux) devraient être souples de façon à permettre une contribution locale au(x) stade(s) le(s) plus approprié(s) – que cela soit pour la <i>conception et/ou la gestion et/ou la mise en oeuvre</i> des actions politiques.</li> <li>• Les partenariats locaux nécessitent la <i>légitimité</i> pour fonctionner. La légitimité se présente sous quatre formes : <i>de droit/légale</i>, c'est-à-dire prescrite par la loi ; <i>administrative</i>, c'est-à-dire désignée par le gouvernement ; <i>bénévole</i>, c'est-à-dire soutenue par les populations; <i>fonctionnelle</i>, c'est-à-dire la plus efficace.</li> <li>• Les partenariats locaux pour l'emploi peuvent avoir l'un (ou plus) des trois types de raisonnements suivants pour leurs activités: <i>combler les lacunes locales</i> dans les services; <i>coordination et intégration</i> des différents</li> </ul>

Thème	Leçons clés
	<p>acteurs ; <i>intégration verticale ou activités d'intermédiaires</i> pour une localité donnée.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les activités locales doivent être considérées comme <i>faisant partie intégrante</i> du système de développement et de mise en oeuvre des politiques – et non pas simplement leur « <i>bras d'exécution en bout de chaîne</i> ».</li> <li>• Les acteurs locaux et régionaux devraient établir des liens aux différents niveaux de gouvernance.</li> <li>• La variété en terme de gouvernance est essentielle pour faire face aux changements. Les sociétés d'intérêt public sans lien de dépendance pourraient être en mesure de combler les lacunes et de surmonter l'inertie des systèmes de gouvernance formels.</li> </ul>
<p><i>Alternatives à la culture des subventions : un financement durable pour le développement local de l'emploi</i></p> <p>(Séminaire de Nice, France, 9-10 juin)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le développement local pour l'emploi sera probablement confronté à une réduction du poste de financement européen en 2006 en plus des contraintes fiscales accrues au niveau national.</li> <li>• Certains acteurs locaux, trop rares, ont réagi en faisant pression sur leurs organismes publics nationaux ou en examinant la façon de créer des nouveaux flux de recettes et/ou en encourageant les banques à leur prêter des fonds.</li> <li>• Il pourrait convenir à certaines organisations de devenir des <i>entreprises sociales</i>. Mais elles auront besoin d'organisations de soutien intermédiaires efficaces. Elles devront également trouver le juste équilibre entre l'ethos du marché et leur mission de service public.</li> <li>• Le <i>mouvement bancaire social</i> présente un potentiel de croissance. Le secteur des Community Development Finance Instruments (CDFI) doit encore surmonter de nombreux obstacles pour atteindre une dimension fonctionnelle efficace.</li> <li>• Même si la masse de promoteurs de développement local de l'emploi disparaît, les idées et les pratiques peuvent et doivent être <i>intégrées</i> dans la politique et les pratiques générales.</li> </ul>
<p><i>La coopération transfrontalière pour le développement local de l'emploi</i></p> <p>(Séminaire de Copenhague, Danemark, 7-8 juillet 2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les localités transfrontalières sont les domaines dans lesquels les « lacunes » sont les plus évidentes sur le marché unique européen. Il existe des « laboratoires » de politiques européennes, qui mettent en évidence les dilemmes et les solutions.</li> <li>• Les localités frontalières doivent trouver des moyens créatifs pour garantir le fonctionnement efficace des législations et système nationaux différents dans l'intérêt des travailleurs transfrontaliers et de leurs employeurs.</li> <li>• Les différences de salaires à elles seules sont insuffisantes pour stimuler la mobilité transfrontalière. Les partenariats transfrontaliers locaux doivent fournir une assistance pratique aux travailleurs en termes d'informations, de conseils et d'accompagnement, particulièrement pour les travailleurs les moins bien</li> </ul>

<b>Thème</b>	<b>Leçons clés</b>
	<p>payés.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pour conserver les employeurs, à forte valeur ajoutée, de haute technologie, ainsi que leur personnel, les localités transfrontalières doivent créer le meilleur « ensemble de prestations » possible dont emploi, soins de santé, logement, sécurité sociale, etc.</li><li>• La coopération transfrontalière locale peut créer une portée et une dimension plus vastes, en réduisant le coût de prestation des services et en regroupant les marchés pour les biens, les services et la main-d'œuvre.</li><li>• Une nouvelle infrastructure de transports peut constituer à la fois une opportunité et une menace pour les localités transfrontalières. Les acteurs locaux pourraient avoir besoin de créer des nouvelles opportunités économiques pour les résidents et les entreprises.</li><li>• La coopération transfrontalière peut permettre de régulariser les activités économiques informelles ou illégales stimulées par les différences entre les systèmes de législation et la fiscalité etc. au niveau national.</li><li>• Un vaste développement économique est une condition nécessaire, mais insuffisante, pour résoudre les conflits dans les localités frontalières. Des approches participatives, ascendantes, pour le développement local de l'emploi englobant la diversité culturelle sont nécessaires.</li><li>• Les partenariats transfrontaliers nécessitent des structures de gouvernance particulières, capables de mener les actions que les organismes nationaux sont incapables ou non désireux de faire.</li></ul>

## **1.0 INTRODUCTION**

IDELE est 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**mloi, 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*<sup>2</sup>, qui régit le processus IDELE.

ECOTEC Research and Consulting Ltd est ravie de soumettre ce rapport de deuxième 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 décrit les activités mises en oeuvre et annonce les leçons tirées au cours de la 2<sup>ème</sup> année du projet (2004-05). Ce rapport satisfait aux conditions du Contrat VC/2004/0429 conclu entre ECOTEC et la Commission européenne.

Les points suivants sont couverts :

- Résumé des activités de la 2<sup>ème</sup> année (Section 2);
- Activités mises en oeuvre pendant la phase Identification (Section 3);
- Activités mises en oeuvre pendant la phase Echange (Section 4);
- Activités mises en oeuvre pendant la phase Diffusion (Section 5);
- Leçons tirées de la 2<sup>ème</sup> année (sections 6 à 10);
- Résultats des recherches basées sur les quatre thèmes (annexes II à V).

---

<sup>2</sup> Voir le rapport de 1<sup>ère</sup> année IDELE.

## 2.0 RESUME DES ACTIVITES DE LA 2<sup>ème</sup> ANNEE

Les activités de 2<sup>ème</sup> année entreprises par ECOTEC ont été conformes au cahier des charges de l'appel d'offre n° VT/2003/039 et aux Notes méthodologiques approuvées.

Conformément au Cadre conceptuel d'IDELE, les activités de la deuxième année ont continué à favoriser *les dialogues et le partage des connaissances acquises* entre les intervenants du développement local pour l'emploi, ainsi que la *définition des 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 diffusion en ligne, par exemple, conformément à une méthodologie qui comprend les éléments suivants :

- élaboration d'approches pour identifier et sélectionner des exemples de bonnes pratiques en matière de politiques de l'emploi locales et régionales et d'amélioration de la gouvernance ;
- sélection des participants pour la planification et l'organisation efficace des quatre séminaires aux thèmes, dates et lieux suivants :

Thème	Lieu	Date
Optimiser le potentiel d'emploi en élaborant des approches locales d'apprentissage tout au long de la vie	Thessaloniki, Grèce	21-22 avril 2005
Positionner le niveau local dans les systèmes de gouvernance à plusieurs niveaux pour le développement de l'emploi	Faro, Portugal	12-13 mai 2005
Alternatives à la culture des subventions : un financement durable pour le développement local de l'emploi	Nice, France	9-10 juin 2005
La coopération transfrontalière pour le développement local de l'emploi	Copenhague, Danemark	7-8 juillet 2005

- production de rapports thématiques basés sur les séminaires ;
- activités de diffusion, avec en particulier l'administration du site Web IDELE présentant des informations sur les séminaires, des documents d'introduction au programme, des liens utiles, etc.<sup>3</sup>; et
- production de ce rapport final de 2<sup>ème</sup> année, contenant un résumé des leçons tirées de la 2<sup>ème</sup> année et des informations détaillées sur les travaux réalisés jusqu'à présent.

Formatted: Bullets and Numbering

La 3<sup>ème</sup> année s'appuiera sur les résultats et les connaissances acquises des 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> années. Les rapports thématiques fournissent un résumé des leçons tirées des diverses expériences, ainsi que leurs implications pour l'élaboration d'une politique.

---

<sup>3</sup> Les résultats de la 2<sup>ème</sup> année, tels que les rapports thématiques, seront diffusés au début de la 3<sup>ème</sup> année.

Forts de nos deux années d’expérience dans l’élaboration de l’approche IDELE, nous sommes en mesure de mettre en évidence les connaissances clés que nous avons acquises sur la meilleure façon de réaliser ce type d’approche de séminaire intensif, visant à faciliter les débats et partager ces connaissances parmi des participants sélectionnés avec soin et bien préparés. Nous présentons les observations suivantes :

*Impliquer les participants: préparation adéquate des séminaires et communication de l’ethos de ceux-ci*

- La phase d’identification, lorsqu’elle est effectuée correctement, est un moyen important de générer des leçons à partir d’expériences vécues, ainsi que des conclusions émergentes pour une politique, en plus de son rôle d’outil pour faire ressortir des exemples de bonnes pratiques pour l’invitation à chaque séminaire.
- La phase d’identification peut constituer un processus intensif et long, mais une implication directe des promoteurs est essentielle pour que les participants adoptent une approche qui reflètera leur propre expérience et pourra enrichir les connaissances plus vastes acquises plutôt que de faire une présentation plus traditionnelle d’exemples de projets.  
Ces séminaires ont pour but d’obtenir leur opinion sur des *stratégies* locales et des approches globales ainsi que des informations sur leur propre projet – les promoteurs doivent être guidés de façon à considérer les séminaires comme une invitation au débat et un outil 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 favorisant l’information et l’ouverture du dialogue, un aspect dont les experts doivent être bien conscients.
- Le principal résultat de chaque séminaire est l’apprentissage collectif consigné dans des documents tels que les rapports thématiques.
- Il est nécessaire d’adapter la diffusion aux publics très variés : experts/universitaires, spécialistes et décideurs politiques des niveaux local, régional, national et européen. Cela présente une difficulté particulière pour la préparation des rapports et des résultats communiqués sur Internet.

*Préparation et organisation efficace des séminaires*

- Le fait de fournir, avant les séminaires, des documents d’introduction (fiches de projet, par exemple) plus approfondis aux participants et d’énoncer les questions clés pour les débats et les aspects majeurs à traiter s’est avéré positif.
- L’organisation des séminaires sur deux jours (commençant et se terminant à l’heure du déjeuner) nous permet d’informer les participants de l’ethos informel des événements IDELE et de leur donner la confiance nécessaire pour qu’ils s’investissent totalement dans les débats et les discussions.
- La session d’information de la première matinée a donné l’occasion à l’équipe IDELE de rencontrer les présentateurs, de les aider à souligner les points particulièrement saillants et de les conseiller sur les révisions finales éventuelles à apporter à leur présentation pour optimiser l’efficacité des séminaires.

- La clôture formelle à midi, le deuxième jour, permet à l’équipe IDELE et aux représentants de la Commission de passer l’après-midi à faire le bilan, de revenir sur les discussions et d’établir les conclusions majeures *avant de quitter les lieux*, lorsque elle a encore les thèmes en tête.
- L’organisation des quatre séminaires avant l’été est également positive, car cela donne le temps de faire les analyses et de rédiger les rapports pendant l’été et l’automne.

### **3.0 IDENTIFICATION**

#### **3.1 Sélection des thèmes pour les séminaires de la 2<sup>ème</sup> année**

En 2005, l'essence du projet IDELE consistait à passer de la perspective essentiellement géographique adoptée en 2004 à une approche plus thématique. Les thèmes visaient à élargir le débat politique en examinant les leçons à tirer des expériences, dans le cadre des projets locaux organisés au cours de la phase expérimentale et transférés au niveau général.

Quatre thèmes ont été sélectionnés pour les séminaires au stade de planification pour la 2<sup>ème</sup> année du projet IDELE :

- Optimiser le potentiel d'emploi en élaborant des approches locales d'apprentissage tout au long de la vie
- Positionner le niveau local dans les systèmes de gouvernance à plusieurs niveaux pour le développement de l'emploi
- Alternatives à la culture des subventions : un financement durable pour le développement local de l'emploi
- La coopération transfrontalière pour le développement local de l'emploi

#### **3.2 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. Ceci afin d'obtenir une définition générale du thème à l'étude, d'examiner certains des défis et certaines des opportunités rencontrés pour les politiques et les pratiques et d'enquêter sur les approches en vigueur. En nous appuyant sur cela, nous avons produit un document d'introduction que nous avons distribués aux participants des séminaires et qui a servi de base aux rapports thématiques finaux.

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

La méthodologie pour identifier des exemples de bonnes pratiques pour IDELE était largement similaire à celle employée pour la 1<sup>ère</sup> année. 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.

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

L'objectif de l'identification d'exemples de bonnes pratiques était de trouver 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 réseaux réputés (répertoriés dans l’Annexe I) 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 ;
- 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; et
- effectuer des recherches dans des bases de données de projets et d’outils existantes, financées par les programmes européens répertoriés dans le tableau 3.1.

**Table 3.1 Programmes européens ayant fait l’objet de recherches de sources d’exemples de bonnes pratiques**

---

Pactes Territoriaux pour l’Emploi (PTE)
EQUAL
URBAN I
URBAN II
Article 6
Action pilote Troisième système et emploi
Projets pilotes urbains
Interreg IIIA
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 2<sup>ème</sup> année. Nous avons dressé, pour chacun des thèmes, une longue liste de 20 partenariats environ, 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 pour les utiliser si nécessaire dans 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 en employant 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) ; et
- 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 intensifs ;
- 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 ;
- Egalité des chances entre les hommes et les femmes ;
- Création de l'impact le plus puissant possible sur les groupes exclus et les localités marginalisées ; et
- Evaluation, utilisation d'indicateurs et définition de modèles de référence.

Alors que leur durabilité autonome devait constituer un critère clé pour l'identification des projets des bonnes pratiques, 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 l'EU. Ainsi, les exemples présentés au séminaire de Nice ont été sélectionnés pour leur potentiel de durabilité autonome, sans financement européen.

### **3.5 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 fiches de projet ont été complétées pour chaque projet. Elles servent d'outil de diagnostic (ou d'autodiagnostic dans certains cas) pour aider à établir des conclusions sur les caractéristiques saillantes, pertinentes pour le thème en question. 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 oeuvre 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.

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. Le séminaire de Thessaloniki a en outre convié des

représentants de le CEDEFOP<sup>4</sup> (Centre Européen pour le développement de la formation professionnelle), vu son emplacement dans cette ville.

---

<sup>4</sup> CEDEFOP est une agence européenne pour la promotion et le développement de la formation professionnelle au sein de l’EU. Voir: [www.cedefop.gr](http://www.cedefop.gr).

### **3.6 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 donnant une présentation lors d'un séminaire de convier 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 ; et
- des participants correspondant à des structures de gouvernance complexes et simples<sup>5</sup>.

---

<sup>5</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.

#### **4.0 ECHANGE (SEMINAIRES)**

Comme stipulé dans les conditions du contrat, ECOTEC a organisé quatre séminaires en 2005. 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 spécifique, visant à déterminer si, et comment, il était possible de les mettre en place efficacement dans d’autres territoires des Etats membres. Chaque séminaire se composait de présentations d’experts et d’exemples de partenariats faisant preuve de bonnes pratiques, ponctués par des discussions et des débats pour valider et établir des conclusions sur les leçons tirées des expériences vécues.

Des rapports thématiques contenant les leçons tirées de chaque séminaire (ainsi que les recherches de préparation) ont été produits et, une fois approuvés par la Commission, seront hébergés sur le site Web d’IDELE pour être librement consultés.

##### **4.1 Séminaire de Thessaloniki**

Le premier séminaire avait pour thème « Optimiser le potentiel d’emploi en élaborant des approches locales d’apprentissage tout au long de la vie » et s’est tenu au Makedonia Palace Hotel, les 21 et 22 avril 2005. Un dîner informel avait été organisé pour ceux qui étaient arrivés la veille, auquel étaient présents le personnel d’ECOTEC, des délégués et la Commission européenne. Un dîner plus formel eut lieu le 21 avril. Le personnel d’ECOTEC a également profité de son court séjour à Thessaloniki pour rencontrer des membres du personnel du CEDEFOP. Les conclusions tirées du séminaire de Thessaloniki sont résumées dans la Section 7.

##### **4.2 Séminaire de Faro**

Le second séminaire avait pour thème « Positionner le niveau local dans les systèmes de gouvernance à plusieurs niveaux pour le développement de l’emploi » et s’est tenu à l’hôtel Pestana Alvor Praia, près de Faro, Algarve, au Portugal, les 12 et 13 mai 2005. Un dîner informel avait été organisé pour ceux qui étaient arrivés la veille, auquel étaient présents le personnel d’ECOTEC, des délégués et la Commission européenne. Un dîner plus formel eut lieu le 12 mai. Les conclusions tirées du séminaire de Faro sont résumées dans la Section 8.

##### **4.3 Séminaire de Nice**

Le troisième séminaire avait pour thème « Alternatives à la culture des subventions : un financement durable pour le développement local de l’emploi » et s’est tenu à l’Hôtel Ambassadeur, Juan-les-Pins, près de Nice, les 9 et 10 juin 2005. Un dîner informel avait été organisé pour ceux qui étaient arrivés la veille, auquel étaient présents le personnel d’ECOTEC, des délégués et la Commission européenne. Un dîner plus formel eut lieu le 9 juin avec un discours donné en fin de soirée par Christian Cabrol, Directeur Commercial de la SAEM Sophia Antipolis Côte D’azur<sup>6</sup>, la société chargée du développement et de la mission commerciale du parc scientifique et d’autres zones de développement industriel départemental. Les conclusions tirées du séminaire de Nice sont résumées dans la Section 9.

---

<sup>6</sup> [www.sophia-antipolis.org](http://www.sophia-antipolis.org)

#### **4.4 Séminaire de Copenhague**

Le quatrième séminaire avait pour thème « La coopération transfrontalière pour le développement local de l'emploi » et s'est tenu à l'Imperial Hotel, à Copenhague, au Danemark, les 7 et 8 juillet 2005. Un dîner informel avait été organisé pour ceux qui étaient arrivés la veille, auquel étaient présents le personnel d'ECOTEC, des délégués et la Commission européenne. Un dîner plus formel eut lieu le 8 juillet à Tivoli Gardens. Les conclusions tirées du séminaire de Copenhague.

## 5.0 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 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 et la 2<sup>ème</sup> année. Les années consécutives auront ainsi davantage d'informations à diffuser. Par exemple, les résultats de la 2<sup>ème</sup> année seront diffusés au début de la 3<sup>ème</sup> année.

### 5.1 Identité d'IDELE

Durant toute la 2<sup>ème</sup> année, nous avons utilisé l'identité de projet pour IDELE développée au cours de la 1<sup>ère</sup> année. 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. Le logo EU a également été utilisé aux côtés du logo IDELE lorsque nécessaire.

### 5.2 Site Web du projet

Le site Web du projet IDELE<sup>7</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 *Background* qui indique le raisonnement pour IDELE et le Cadre conceptuel ;
- Une page *Themes* indiquant les détails des huit thèmes examinés au cours de la 1<sup>ère</sup> année et la 2<sup>ème</sup> année ;
- Une page *Reports and Resources* qui contient les Rapports thématiques d'IDELE, 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) ;
- 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), et ;
- Un lien *Contact* qui permet aux visiteurs du site de contacter ECOTEC.

---

<sup>7</sup> [www.ecotec.co.uk/idele](http://www.ecotec.co.uk/idele)

Toutes ces informations sont actuellement disponibles en anglais, mais on a proposé de fournir des parties du site en français au cours de la 3<sup>ème</sup> année.

Le site Web sera continuellement amélioré et mis à jour tout au long de la 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 et la 2<sup>ème</sup> année, tous les contacts ont été rassemblés dans une base de données. Pendant la 3<sup>ème</sup> année, 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.

### **5.3 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 ;
- Dessen, groupe cible et objectifs;
- Activités et réussites ; et
- Coordonnées.

### **5.4 Résultats thématiques**

Quatre rapports thématiques ont été préparés au cours de l’année. 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 3<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.

### **5.5 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 au cours de la 1<sup>ère</sup> année était 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 :

- Association des régions transfrontalières européennes (ARFE) : le Secrétaire Général de l'ARFE était un conférencier expert au Séminaire de Copenhague ;
- Association pour le développement local de l'emploi : le Directeur de l'Association, Alicia Barrett-Bruce, était présente au Séminaire de Copenhague ;
- Conseil des Communes et Régions d'Europe (CCRE) : ECOTEC est allé à la rencontre des représentants du CCRE au cours de la 1<sup>ère</sup> année afin de leur présenter le projet IDELE et de rassembler des informations et des contacts pertinents en vue des séminaires ;
- 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 et la 2<sup>ème</sup> année.
- Autres unités de la Direction générale Emploi, Affaires sociales et Egalité des chances<sup>8</sup> : au cours de la 1<sup>ère</sup> année, ECOTEC a rendu visite aux responsables d'unité et agents de bureau de l'Italie, du 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.

---

<sup>8</sup> C'est-à-dire en plus de l'Unité A4.

## **5.6 Semaine de l’emploi 2005**

ECOTEC a parrainé<sup>9</sup> une pause-café à la Semaine de l’emploi à Bruxelles, dans l’après-midi du 13 avril 2005, et diffusé des informations sur IDELE au moyen de quatre panneaux d’affichage. Des membres de l’équipe ECOTEC IDELE y étaient présents pour rencontrer les délégués, fournir des explications supplémentaires sur le projet IDELE et distribuer les résumés thématiques.

## **5.7 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 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 et la 2<sup>ème</sup> année et il y aura davantage d’informations à diffuser au cours de cette dernière année.

Grâce aux leçons tirées d’expériences vécues et aux résultats concrets obtenus lors des 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> années, la diffusion de l’information deviendra de plus en plus importante. La première tâche au début de la 3<sup>ème</sup> année consistera à rendre les quatre rapports thématiques de la seconde série de séminaires disponibles pour un large public et à produire de nouveaux documents à partir de ces rapports sous une forme simplifiée et les diffuser 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 3<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 proactive 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 anticipons également d’organiser des présentations à des conférences et événements en 2006 pour présenter les résultats du projet IDELE à un public plus vaste à mesure que le projet tire à sa fin.

---

<sup>9</sup> Ce parrainage a été assuré directement par ECOTEC, en sus des ressources consacrées à IDELE.

## 6.0 LES LEÇONS TIREES DE LA 2EME ANNEE : INTRODUCTION

### 6.1 Contexte des politiques macroéconomiques en mutation

En avril 2005, la Commission a présenté ses Grandes orientations intégrées pour 2005-2008 (Integrated Guidelines package<sup>10</sup> for 2005-2008) destinées à aider les Etats membres à élaborer leurs nouveaux programmes de réformes avant l'automne 2005. Ce document énonçait les grandes lignes sur les politiques macroéconomiques et les réformes microéconomiques ainsi que huit lignes directrices révisées pour les politiques de l'emploi, destinées à soutenir la stratégie pour la croissance et les emplois dans l'Union européenne<sup>11</sup>. Avec l'assistance de la Commission européenne, le développement local pour l'emploi (DLE) est devenu un élément important de ces aspects dans ce cadre général traitant de l'emploi et de la politique de développement au niveau local. En effet, cet accent sur le rôle des acteurs locaux est souligné dans le préambule aux Lignes directrices relatives à l'emploi qui indiquent que :

« En menant leur action, les États membres devraient veiller à assurer la bonne gouvernance des politiques de l'emploi. Ils devraient créer un vaste partenariat pour le changement en associant à leur action les instances parlementaires et les parties concernées, y compris aux niveaux régional et local ». <sup>12</sup>

Il convient de souligner qu'après une longue période d'actions novatrices, on a réalisé à présent la nécessité de *consolider* les actions et de les *positionner dans la politique générale* plutôt que de poursuivre les actions pilotes expérimentales et les initiatives à court terme qui étaient à la base de la majorité du développement local pour l'emploi ces dernières années.

Il sera donc nécessaire de promouvoir le DLE à l'avenir par le biais de la *Stratégie européenne pour l'emploi*<sup>13</sup> et en employant le meilleur moyen de le faire, dans la pratique, à savoir la *méthode ouverte de communication*<sup>14</sup> (MOC) convenue par le Conseil de Lisbonne en 2000. Cette nouvelle approche consiste essentiellement à offrir des lignes directrices stratégiques et à inviter les acteurs politiques à trouver les meilleurs moyens de les atteindre –

---

<sup>10</sup> Communication au Conseil européen du printemps : *Travaillons ensemble pour la croissance et l'emploi ; Lignes directrices pour la croissance et l'emploi (2005-08)* : [http://europa.eu.int/growthandjobs/pdf/integrated\\_guidelines\\_fr.pdf](http://europa.eu.int/growthandjobs/pdf/integrated_guidelines_fr.pdf).

<sup>11</sup> <http://europa.eu.int/growthandjobs/>

<sup>12</sup> Décision du Conseil du 12 juillet 2005 relative aux lignes directrices pour les politiques de l'emploi des Etats membres (2005/600/CE)

<sup>13</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)

<sup>14</sup> Cette approche repose sur ce que l'on peut décrire comme la « méthode comparative » pour rechercher les bonnes pratiques entre des acteurs, lieux, régions et activités comparables et trouver des moyens d'en tirer les leçons pertinentes et de les faire partager entre ceux-ci et leur gouvernement. Cette méthode vise à être *dynamique*, en étant axée sur le partage continu par les acteurs de leurs expériences avec les autres parties concernées dans le cadre d'un « système d'apprentissage de politiques » qui intégrera les lignes directrices ainsi que les bonnes pratiques en vue d'une convergence dans toute l'Union européenne. Les outils pratiques incluent : définition des modèles de référence, cartes de scores, indicateurs de performances, examens de pairs et thématiques, audit des politiques, inspections mutuelles etc. Appliqués dans tous les Etats membres et tous les réseaux politiques, ces outils sont des instruments destinés à identifier, diffuser et échanger des idées sur les bonnes pratiques entre les acteurs, sur le terrain. IDELE est naturellement une composante de ce processus.

en tenant compte de leur propre contexte national, régional ou local. Dans une certaine mesure, on pourrait dire que les documents ayant trait aux nouvelles politiques étaient moins explicites quant à leur soutien de l’approche « ascendante » des partenariats locaux. Mais vues sous un autre angle (c’est-à-dire l’angle positif que nous avons adopté), si nous partons du principe que les arguments en faveur du DLE sont clairs, nous avons maintenant besoin d’un processus actif pour identifier, diffuser et échanger les bonnes pratiques au moyen d’une définition des modèles de référence à l’échelle de toute l’Europe, dans le cadre de la méthodologie MOC. Au cours de la 2<sup>ème</sup> année du programme IDELE, nous avons pris des mesures plus actives pour adopter le contexte des nouvelles politiques et utiliser les séminaires afin d’explorer certaines de leurs implications.

## **6.2 Thèmes IDELE en 2005**

En 2005, l’essence du projet IDELE consistait à passer de la perspective essentiellement géographique adoptée en 2004 à une approche plus thématique. Pour s’inscrire dans l’optique de ce qui vient d’être expliqué dans la sous-section<sup>15</sup> précédente, les thèmes visaient à élargir le débat politique en examinant les leçons à tirer des expériences, dans le cadre des projets locaux organisés au cours de la phase expérimentale et transférés au niveau général. Ce stade du programme IDELE accorde une plus grande importance a) à la place des exemples de bonnes pratiques dans des structures plus larges et b) à ce qui peut ressortir de leur expérience et de leurs connaissances et qui nous permettra d’élaborer les questions de politique stratégiques pour le DLE au niveau général, qu’aux propriétés internes de ces exemples. Les séminaires ont revêtu, quant à eux, une forme beaucoup plus cartésienne, en demandant aux participants de moins « présenter et promouvoir » leur projet et d’utiliser davantage leur expérience du projet pour permettre une réflexion collective sur les questions plus vastes auxquelles le DLE doit donner la priorité et qui doivent être abordées dans le nouveau contexte de la politique de DLE. Il ne s’agissait pas tant de célébrer les réussites passées que de se tourner vers l’avenir et examiner comment maintenir ces succès et l’appliquer globalement.

Comme nous l’avons vu, quatre thèmes ont été sélectionnés pour les séminaires au stade de planification pour la 2<sup>ème</sup> année du projet IDELE :

- Optimiser le potentiel d’emploi en élaborant des approches locales d’apprentissage tout au long de la vie
- Positionner le niveau local dans les systèmes de gouvernance à plusieurs niveaux pour le développement de l’emploi
- Alternatives à la culture des subventions : un financement durable pour le développement local de l’emploi
- La coopération transfrontalière pour le développement local de l’emploi

Dans chaque cas, le fil conducteur était une question de politique générale pour l’Union européenne – l’apprentissage tout au long de la vie, bonne gouvernance, durabilité financière, questions transfrontalières dans une Europe élargie. Nous souhaitons examiner chacun de ces

---

<sup>15</sup> Section 6.1

thèmes à travers les actions locales, illustrée par des exemples de bonnes pratiques sélectionnés avec soin, qui représentaient les meilleurs identifiés sur le thème concerné. Ce processus a été une véritable révélation, en donnant lieu à des débats d’une grande richesse à tous les niveaux et au partage de nouvelles découvertes cruciales . Les brèves sections suivantes de ce rapport contiennent des résumés succincts des découvertes issues de chaque séminaire<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Les Rapports thématiques complets peuvent être consultés sur le site Web d’ IDELE.

## 7.0 OPTIMISER LE POTENTIEL D'EMPLOI EN ELABORANT DES APPROCHES LOCALES D'APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE

Le premier thème de 2005 a été examiné dans le cadre d'un séminaire à Thessaloniki, en Grèce, les 21 et 22 avril 2005.

### 7.1 Le thème central

Pour ce séminaire, on est parti du principe que les stratégies d'apprentissage tout au long de la vie, développées au moyen d'un partenariat local peuvent être un élément important de la série d'actions qui relèvent du domaine du développement local pour l'emploi. Bien que l'apprentissage tout au long de la vie soit devenu une proposition politique de plus en plus populaire, ces dernières années aux niveaux européen<sup>17</sup>, national et régional, le séminaire de Thessaloniki avait pour tâche d'explorer les bonnes pratiques à valeur ajoutée qui pouvaient être identifiées au niveau local.

La difficulté de ce sujet pour le séminaire résidait en partie dans l'élasticité potentielle de la définition de « l'apprentissage tout au long de la vie ». Pour apporter un degré de clarté à la discussion, on a examiné tout d'abord les types de lacunes que l'apprentissage tout au long de la vie pourrait le mieux combler, dans les circonstances actuelles de changement rapide et dynamique. Quatre types de contexte ont ainsi été identifiés :

- Le contexte du *développement local pour l'emploi* – le fait d'aider à combler les lacunes résultant du contexte passé économique ne répond plus aux nouvelles demandes, et il est maintenant nécessaire pour une localité « d'apprendre la manière d'aller de l'avant » en se basant sur les connaissances acquises et sur son sentiment d'identité afin d'envisager son future d'autres manières;
- Le contexte de la *société civique locale* – aider à combler les lacunes dans les opportunités d'apprentissage qui se présentent par sexe, âge, situation sociale, ethnicité etc. – pour remédier aux inégalités d'accès et renforcer le sentiment d'appartenance, l'enthousiasme pour apprendre et les objectifs communs et utiliser l'apprentissage pour produire une interaction sociale et combler les lacunes qui existent dans le capital social local et dans les relations basées sur la confiance (décrit comme le "bowling alone"<sup>18</sup> par Putnam), ceci afin de favoriser un sens communautaire de bien-être ;

---

<sup>17</sup> La Communication de la Commission " Réaliser un espace européen de l'éducation et de formation tout au long de la vie" (COM (2001) 678 final) vise à aider les Etats membres à établir des stratégies d'apprentissage tout au long de la vie à tous les niveaux. Ce rapport combine la maxime de l'implicite local dans les deux stratégies, en étudiant la contribution de l'apprentissage tout au long de la vie au développement local pour l'emploi.

<sup>18</sup> *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*; Robert D. Putnam, New York: Simon & Schuster, 2000.

- Le contexte du *bassin de main-d'oeuvre* – utiliser les stratégies d'apprentissage pour aider à combler les lacunes majeures dans la matrice des compétences basées sur le travail disponibles par type d'activité et permettre aux employeurs de répondre à leurs besoins de compétences tout en restants créatifs et compétitifs ;
- Le contexte des *ménages dans le parcours de vie*, traitant des lacunes critiques qui peuvent survenir lors de périodes de transition majeures – des études au travail, du travail à l'éducation des enfants et au retour au travail, du travail à la retraite etc. – pour minimiser les effets économiques et sociaux des discontinuités qui nuisent au parcours de vie :

Une bonne stratégie d'apprentissage, complète, tiendrait compte de cette vaste série d'actions potentielles et donnerait la priorité à celles susceptibles d'avoir le plus gros impact sur la situation particulière à laquelle les planificateurs sont confrontés. La contribution locale à cette stratégie consisterait à reconnaître que les actions au niveau local seraient très utiles des manières suivantes :

- Une approche locale peut mieux détecter les lacunes.
- Une approche locale peut gérer les complexités au moyen d'actions qui reflètent les aspirations culturelles et de parcours de vie ainsi que les forces du marché.
- Une approche locale peut « déterminer » les complexités en termes d'âge, de compétences, d'aspirations et de sexe dans la matrice des compétences nécessaires.

## 7.2 *Les questions stratégiques pour un apprentissage tout au long de la vie dans le contexte local*

On a convenu que les aspects suivants étaient les questions clés auxquelles il fallait répondre lors de l'examen des stratégies locales d'apprentissage tout au long de la vie :

- Quel résultat global souhaite-t-on obtenir – comment devrait-il trouver l'équilibre entre l'augmentation de la qualité générale du capital humain et les objectifs plus contributifs, mais plus limités, consistant à résoudre le problème des compétences pour le lieu de travail ou à offrir aux groupes exclus un meilleur accès aux opportunités de la vie grâce à l'apprentissage ?
- Que signifie le concept d'apprentissage tout au long de la vie dans la pratique lorsqu'il s'adresse à une *entité spatiale inférieure aux niveaux national et régional* ?
- De quelle façon les employeurs et établissements d'enseignement locaux peuvent-ils contribuer le mieux aux objectifs d'une stratégie d'apprentissage tout au long de la vie ?
- Dans l'intérêt de qui les actions locales pour l'apprentissage tout au long de la vie devraient-elles être menées et comment peut-on maintenir un *juste équilibre* dans tous les groupes tels que les jeunes, les femmes, les minorités ethniques, les personnes du troisième âge, les immigrants etc. ?
- Dans une stratégie locale d'apprentissage tout au long de la vie, quel devrait être le *juste équilibre* entre la réponse aux besoins des *personnes statiques*, c'est-à-dire, celles qui, par choix ou par nécessité, se retrouvent étroitement attachées à la localité en question, par oppositions aux *personnes mobiles* – celles qui ont tendance à se

déplacer (et que la politique dicte de conserver) et celles qui viennent d’arriver dans la localité ?

- Envisage-t-on d’adopter une approche plus locale pour l’apprentissage tout au long de la vie globalement ?

Ces questions doivent être résolues au sens le plus large par une stratégie locale d’apprentissage tout au long de la vie, et d’autres aspects doivent en outre être considérés par la politique à un plus haut niveau lors de la conception de ses propres programmes. Le séminaire ne pouvait naturellement pas traiter tous ces aspects, mais a permis d’encadrer le débat nécessaire sur l’apprentissage tout au long de la vie.

### 7.3 Leçons générales tirées du Thème

Dans les grandes lignes, notre étude de ce thème (y compris le séminaire de Thessaloniki) a abouti aux conclusions suivantes :

- Faire en sorte que les populations locales (acteurs locaux) *apprennent à apprendre* est la première tâche parmi celles qui garantiront un apprentissage tout au long de la vie ;
- Une approche locale est généralement vitale pour garantir le succès des stratégies d'apprentissage tout au long de la vie, car les acteurs qui ont finalement la plus grande influence sur leur réussite et leur nature adéquate sont eux-mêmes situés au niveau local – ceux qui mènent les actions, les bénéficiaires et ceux qui sont en mesure d'identifier les *besoins* réels de la localité en terme de stratégies ;
- Pour garantir le succès d'une stratégie d'emploi et de développement local, l'apprentissage tout au long de la vie est un élément vital de la panoplie d'actions politiques, car il établit la confiance, la souplesse et les compétences (capital humain) des personnes locales pour leur permettre d'interpréter les changements et d'y faire face efficacement ;
- La nécessité pour l'apprentissage de continuer tout au long de la vie doit être soulignée comme un élément complémentaire essentiel pour un développement durable dans le contexte local, face aux défis actuels technologiques, démographiques et en terme de parcours de vie ;
- L'apprentissage local tout au long de la vie ne se réalise pas de façon isolée. Les éléments suivants sont nécessaires pour réussir : des bons liens institutionnels et des optiques plus vastes, une ouverture d'esprit face aux idées provenant d'ailleurs, être dans une position permettant de tirer parti des opportunités créées aux niveaux plus élevés, capacité de mobiliser un soutien politique, financier et pratique ;
- Les stratégies d'apprentissage locales ne sont pas faciles à réaliser. Les partenariats qui en sont les meilleurs exemples sont ceux ;
  - qui ont de l'expérience en matière de travaux de collaboration adaptés aux besoins ;
  - qui ont un le sens de l'orientation stratégique ;
  - dans lesquels les participants regroupent leurs ressources et ont une influence à des fins communes ;
- Il existe de nombreux obstacles au succès. On peut citer :
  - rivalités institutionnelles
  - manque de liberté d'initiatives nécessaire et réglementation excessive
  - manque de consensus sur les actions à mener et d'orientation précise
  - absence de capacités institutionnelles critiques (à la fois au niveau local et à des niveaux supérieurs) ;

- Les pouvoirs attribués de façon « descendante » créent rarement une stratégie et des partenariats locaux efficaces ; les actions au niveau supérieur, les plus utiles, devraient viser à bâtir des capacités, faciliter les travaux de collaboration et fournir des délais suffisamment longs et stables pour permettre aux initiatives locales d’apprendre comment mener des actions efficaces ;
- Le niveau local crée la plus forte valeur ajoutée lorsqu’il existe un sentiment d’identité et de « lieu » à la fois fort et clair. Lorsque les individus reconnaissent que leur région possède une identité distincte et sont motivés par cela, il est alors possible d’obtenir des résultats impressionnants en terme d’apprentissage.
- La nécessité pour l’apprentissage tout au long de la vie de traiter efficacement la question de *dynamique* de la population est un défi particulier. Le changement a une incidence sur l’identité ; l’arrivée et le départ d’individus ayant des attributs différents et les tendances démographiques qui modifient le profil âge-sexe au fil du temps, par exemple. Une stratégie solide d’apprentissage tout au long de la vie doit se concentrer clairement sur le besoin des populations existantes, qui arrivent, qui partent et transitoires ainsi que l’évolution des besoins aux différents stades de la vie.
- Une difficulté particulière pour l’apprentissage tout au long de la vie réside actuellement dans la façon d’appliquer globalement le financement de ces activités parrainées par des initiatives européennes qui prendront fin prochainement ; l’encouragement de l’apprentissage doit être soutenu sur une longue période pour qu’il soit rentable et la possibilité d’une interruption et d’une perte de capacités est un aspect sérieux à considérer.

## 8.0 POSITIONNER LE NIVEAU LOCAL DANS LES SYSTEMES DE GOUVERNANCE A PLUSIEURS NIVEAUX POUR LE DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOI

Ce deuxième thème a été examiné dans le cadre d'un séminaire à Faro, au Portugal, les 12 et 13 mai 2005.

### 8.1 Le thème central

Le thème central du séminaire portait sur la façon dont les actions de partenariat et les autorités locales sont « rattachées » aux systèmes de gouvernance généraux. Il avait pour objet d'établir la manière dont les associations, les agences gouvernementales et les partenariats locaux sont reliés *verticalement* aux éléments situés à des niveaux supérieurs de la hiérarchie du pouvoir et des ressources et *horizontalement* aux autres parties concernées, acteurs et partenaires. Le débat a revêtu une dimension significative lorsqu'on a tenté de distinguer entre les types d'actions de partenariat locales considérées comme florissantes en raison de la vaste structure des institutions et de niveaux de gouvernance et celles qui avaient réussi « en dépit de » cela.

Le concept de *gouvernance à plusieurs niveaux* (GPN) a joué le rôle très important de toile de fond théorique puisque, en plus des considérations sur la structure technique des milieux politiques et des administrations locales et régionales, la GPN inclut également l'optique des riches facteurs contextuels tels que les relations de pouvoir, qui ont été un thème sous-jacent (mais rarement considéré ouvertement) de tous les thèmes du programme IDELE.

L'examen des tendances actuelles a permis d'identifier quatre propriétés clés des systèmes de gouvernance européens émergents.

- Les prises de décision à différents niveaux territoriaux se caractérisent actuellement par une participation accrue *d'acteurs non gouvernementaux*.
- L'établissement des différents niveaux spatiaux-territoriaux pour les prises de décision est de plus en plus difficile face aux *systèmes complexes de réseaux qui ont des domaines communs* et impliquent une grande variété d'acteurs.
- Dans ces circonstances, *le rôle de l'Etat se transforme actuellement* et les acteurs gouvernementaux sont de plus en plus impliqués dans les stratégies de coordination, de direction et de réseaux en plus de l'administration directe et responsable.
- Dans ce contexte modifié et en évolution constante, la nature intégrale de la *responsabilité démocratique* est remise en question avec la division entre les représentants par opposition aux formes de participation qui deviennent de plus en plus floues.

## **8.2 Questions clés pour le Thème**

Ce thème portait davantage sur les référents externes que sur la mécanique interne des exemples de bonnes pratiques à proprement parler. Il avait plus nature plus explicative que les autres thèmes de la série. Les questions clés qui sous-tendent l’exploration de ces types de liens aux systèmes de gouvernance nationaux et régionaux étaient les suivantes.

- De quelle façon les exemples de bonnes pratiques identifiés sont-ils positionnés dans le système de gouvernance à plusieurs niveaux et quelles leçons peut-on tirer de leur observation sous cet angle ?
- Comment les actions locales de partenariats faisant preuve de bonnes pratiques sont-elles rattachées verticalement aux niveaux territoriaux supérieurs de gouvernance dans un contexte national-régional ?
- Comment cette connectivité verticale varie-t-elle pour chacun des domaines politiques (emplois, développement des compétences, accès et inclusion) qui composent la série des actions de DLE ?
- Quelles leçons peuvent être tirées sur la façon dont le niveau local s’intègre le mieux dans des conditions différentes ?
- Que peuvent conclure les décideurs politiques du programme IDELE du point de vue de la « position au sein de la gouvernance » ?

Une fois encore, toutes ces questions n’ont pas pu être traitées dans le cadre du séminaire, mais elles ont permis d’encadrer le débat.

## **8.3 Leçons générales tirée du thème**

### **8.3.1 Mise à nue des actions politiques**

Suite à certaines conclusions tirées au cours de la 1<sup>ère</sup> année, nous avons pu explorer à la fois la hiérarchie des fonctions de gouvernance et les composantes d’un programme d’action politique liées à la conception (C), la gestion (G) et la mise en œuvre (M) des actions politiques. Nous avons établi une série de « stades politiques » sous la forme indiquée dans le Tableau 8.1 ci-dessous.

**Table 8.1: Stades d'une politique: Définition des termes**

Stade politique	Définition
<b>Conception (C)</b>	La détermination des buts et objectifs globaux d'une politique et l'établissement d'une stratégie globale dans les limites d'un budget ou d'un ensemble de ressources de soutien dont les grandes lignes ont été préalablement convenues.
<b>Gestion (G)</b>	Elaborer le programme opérationnel pour l'attribution détaillée des dépenses. Cela implique : <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'élaboration d'une stratégie opérationnelle contenant les objectifs définis et les résultats attendus ;</li> <li>• l'affectation des ressources désignées aux mesures et activités nécessaires pour obtenir les résultats attendus ;</li> <li>• l'établissement des règles et réglementations pour utiliser les fonds et rendre compte des dépenses conformément au programme ; et</li> <li>• l'établissement des principes de contrôle et d'évaluation des performances pour le programme dans son ensemble et pour les activités qui le composent.</li> </ul>
<b>Mise en oeuvre (M)</b>	Mettre à exécution les mesures nécessaires pour obtenir les résultats attendus au moyen d'une série d'actions d'exécution sur le terrain.

Source: ECOTEC Research & Consulting

Nous avons déjà appris du programme IDELE que la conception, la gestion et la mise en oeuvre *locales simultanées* ne constituent pas la seule possibilité de développement des politiques locales, même s'il peut s'agir, naturellement, de la meilleure possible pour des actions particulières dans des contextes spécifiques. On estime, de façon plus générale, que dans les meilleurs cas de gouvernance à plusieurs niveaux, les programmes de politique générale devraient être conçus de façon à donner une souplesse maximum aux actions locales pour garantir une contribution positive quel que soit le stade de la politique. Cela pourrait être dans le cadre de la conception de la politique, de la gestion du programme et de la mise en oeuvre ou de l'exécution directe. Dans le cas de la gestion, l'influence locale sur les opérations des systèmes nationaux ou régionaux peut être une source particulière de valeur ajoutée, lorsqu'il y a un contrôle et un feedback importants sur la manière dont les activités fonctionnent réellement sur le terrain. Les exemples de bonnes pratiques d'IDELE ont tous indiqué qu'il existe de nombreuses possibilités, pour les partenariats formés au niveau local, de contribuer dans une grande mesure à la manière dont les politiques aux niveaux national et régional sont lancées, conçues et développées.

En principe, on revendique la « subsidiarité » en ce sens que la conception, la gestion et la mise en oeuvre d'une activité particulière devraient être attribuées au niveau le plus bas de la hiérarchie politique pour en garantir l'efficacité et la rentabilité. Le projet IDELE a permis de conclure que plus on introduit la sensibilité et l'intégration des acteurs locaux dans le processus politique, plus les résultats sont positifs. Les questions d'efficacité en terme

d'économies d'échelle et de coûts des transactions signifient naturellement que ce qu'il est possible de faire et ne pas faire au niveau local est également soumis à des critères techniques et de rentabilité mais, dans ce cadre, les actions locales sont dans la mesure du possible prescrites par le programme IDELE.

### 8.3.2 *Légitimité et raisonnement*

Afin d'explorer nos meilleurs exemples de bonnes pratiques en rapport avec le système général de gouvernance dans lesquelles elles s'inscrivent, on a envisagé dans le cadre de ce séminaire que la notion de *légitimité*, délicate en terme de gouvernance, constituerait un point d'entrée adéquat. En matière de contribution limitée, la légitimité est un aspect particulièrement important pour les partenariats locaux, parce qu'elle a une incidence sur l'accès d'une organisation aux ressources disponibles, sur la mesure dans laquelle les parties concernées et les niveaux supérieurs de gouvernance la prennent au sérieux, sur les limites des pouvoirs attribués dans une grande variété de domaines politiques et sur la possibilité de garantir un avenir durable pour elle-même et ses activités. Dans un sens, c'est au titre du rôle *légitime* (légal ou justifiable) d'un partenariat ou d'une organisation à l'échelle locale que nous pouvons identifier la façon dont il est lié au système de gouvernance. Lorsqu'une justification solide peut ainsi être donnée et la position légitime établie, un organisme quasi-gouvernemental, une association ou un partenariat local moins rigoureusement défini peut revendiquer à juste titre une place dans le système de gouvernance<sup>19</sup>.

Comme nous allons le démontrer plus bas, une telle revendication résulte généralement du raisonnement à la base du rôle de l'organisation. Plus simplement, sa légitimité (et sa place dans le système de gouvernance) résultera de ses actions et des parties dans l'intérêt desquelles elles sont faites. C'est une découverte importante, notamment parce que cela ajoute une dimension de *réalité politique* (en posant la question « dans l'intérêt de qui ? ») aux discussions sur le statut des organismes de partenariats locaux et de leur chance de survie là où l'on n'en tient rarement compte. Une deuxième découverte découle du fait que la légitimité elle-même est une *variable structurelle* qui peut nous aider à mieux comprendre certaines des variations observées empiriquement dans le DLE à travers l'Europe. Dans certains systèmes nationaux (régis essentiellement par le code Napoléon), les partenariats locaux peuvent nécessiter une justification positive *de droit* (que leur existence est « prévue par la législation ») pour leur permettre d'exister alors que dans d'autres (le modèle « anglo-saxon »), les obstacles à l'entrée sont moindres en raison de l'absence de telles prescriptions légales.

---

<sup>19</sup> Alors qu'une organisation commerciale chercherait à saisir une position en rapport avec le *marché* et à s'établir en défendant celle-ci, nous avançons ici qu'une organisation locale comme celle auxquelles nous avons affaire s'établirait et défendrait normalement sa position en la saisissant et en garantissant de façon durable la *légitimité* de ses actions.

Nous avons progressé davantage dans l’exploration des types de légitimité pour les organisations et partenariats locaux en identifiant quatre catégories possibles qui influenceront considérablement la façon dont les différentes organisations sont positionnées dans la gouvernance. Ces catégories n’étant clairement délimitées et étant un peu floues, un partenariat pourrait par conséquent appartenir à plusieurs d’entre elles, mais elles nous offrent toutefois une typologie utile. Voici les quatre catégories identifiées :

- légitimité de droit /légale – découlant d’une autorité prescrite par la loi ;
- légitimité administrative (non-légale) désignée par le gouvernement – instituée par des instruments administratifs issus des autorités adéquates ;
- légitimité bénévole/des communautés – dérivée du « vote » ou du soutien tacite des populations
- légitimité fonctionnelle – instituée par le fait d’être reconnu comme le prestataire le plus efficace, ou le meilleur, d’activités ou de services pour un client ou un groupe de clients.

Nous nous sommes ensuite attachés aux types de tâches dans lesquelles ces groupes d’acteurs sont généralement impliqués pour leur exécution dans le cas du DLE (leur raisonnement), et avons identifié clairement les trois types courants suivants :

1. *Comblent les lacunes au niveau local* (services, représentation etc.) au moyen d’une action « ascendante » ;
2. Réaliser la *coordination et l’intégration* parmi les agences :
  - de manière « descendante » par le biais d’initiatives gouvernementales ;
  - de manière « ascendante » par le biais d’une concertation parmi les parties concernées locales ;
3. Réaliser l’*intégration et les activités d’intermédiaires* à tous les niveaux pour un espace ou une localité donnée ;

En faisant un recoupement de ces types de légitimité et de raisonnement dans le Tableau 4.2 ci-dessus, nous avons produit une typologie utile qui permet de classer les façons dont les organisations locales peuvent se positionner dans le système de gouvernance. Ceci nous donne un aperçu de la base sous-jacente des types de liens (« rattachement ») que les organisations et partenariats locaux peuvent avoir au sein d’un système donné.

Table 8.2: Détermination des sources de légitimité et raisonnement

Raisonnement	Légitimité			
	Légitimité de droit / légale	Légitimité administrative	Légitimité bénévole / des communautés	Légitimité fonctionnelle
Comblent les lacunes au niveau local par une action de partenariat				
Réaliser la coordination et l’intégration parmi les agences				
Réaliser l’intégration et les activités d’intermédiaires				

Ces exemples de cas ont montré que la plupart des partenariats locaux impliqués dans le DLE commencent leur existence en identifiant une lacune et en tentant de la combler en se regroupant au niveau local (raisonnement). Ils doivent toutefois s’impliquer dans le système de gouvernance et trouver des moyens de s’intégrer dans les cadres légaux et administratifs appropriés (légitimité). Tous les partenariats ou organisations qui souhaitent perdurer (financés par des subventions, par exemple), ont dû trouver la forme juridique possible qui convenait le mieux (association, oeuvre caritative, société) et leur permettait de remplir leur mission (raisonnement) au sein de l’ordre établi. Le raisonnement et la légitimité se rejoignent à ce stade en tant que « mission ». IDELE a par conséquent exploré, à travers ce thème, l’ensemble des possibilités de trouver, au niveau national, la meilleure forme juridique pour garantir leur avenir à long terme.

Cette discussion thématique a également démontré qu’une des lacunes émergentes, qui est le catalyseur de la formation des partenariats, des organismes ou des organisations au niveau local, est une *lacune dans le système de gouvernance* lui-même. Dans certaines situations nationales, par exemple, les formes possibles de légitimité en terme de droit public ou de droit des sociétés pourraient ne pas convenir aux partenariats ou organisations pour le DLE. Cela peut produire des distorsions, car les organismes locaux émergents sont tenus de se mouler pour pouvoir se positionner dans le système de gouvernance. On a constaté dans une grande mesure des *lacunes en terme de connectivité* ; chaînons manquants et absence de flux d’informations sur les actions menées à différents niveaux. Elles résultaient généralement

simplement des « usages et pratiques » sur le plan de l’interaction des éléments du système de gouvernance et créaient des opportunités pour les organisations de jouer le rôle d’intermédiaire nécessaire pour permettre aux acteurs locaux de renforcer leur visibilité. Bien qu’une connectivité accrue des niveaux de gouvernance et des meilleurs liens entre les stades de politique indiqués dans le Tableau 8.1 soient souhaitables, cette aspiration semble loin de se concrétiser.

Pour que le DLE et sa plate-forme de partenariats et d’organisations contribuent efficacement au développement de l’emploi, il faudra davantage considérer, dans la phase suivante, la contribution locale comme *faisant partie intégrante* du système dans son ensemble, qui sera bien plus que « le bras d’exécution en bout de chaîne ». On peut soutenir en effet qu’il faudra vite remédier en priorité à ces types de lacunes au niveau de la coordination dans le système de gouvernance, si le DLE doit venir prendre sa place dans la politique générale. En raison de ces constatations, on peut citer parmi les recommandations clés issues de ce thème :

- Les gouvernements devraient charger leurs services administratifs de trouver des moyens de mieux coordonner et intégrer les actions parmi et entre les niveaux de gouvernance en général et, en particulier, devraient noter le potentiel d’actions créatives qui pourrait résulter d’une implication plus intégrée avec les acteurs locaux.
- Les organismes intervenant au niveau local ou régional devraient tenir compte, de façon prioritaire, des actions politiques et administratives nécessaire pour réduire les écarts entre tous les niveaux de gouvernance en considérant que leurs actions représentent l’intérêt de leurs composants, tout en optimisant toutefois l’efficacité du système de gouvernance dans son ensemble.
- Les formes créatives d’actions pourraient être très recherchées pour produire la « variété nécessaire » absolument indispensable dans un monde en évolution rapide et agité. Dans certains cas, l’utilisation de sociétés d’intérêt public « sans lien de dépendance » comme intermédiaires pour bâtir les chaînons manquants pourraient constituer le meilleur moyen de remédier à l’inertie naturelle du système formel légal/administratif.

Bien qu’il y ait largement une volonté d’actions gouvernementales « interconnectées » accrues et de mobiliser les pouvoirs au niveau locaux, la prise de mesures pour y parvenir est loin d’être facile comme l’ont démontré les exemples. Le processus entraîne parfois des coûts élevés de transaction et potentiellement des risques politiques complexes. Néanmoins, la démarche consistant à s’éloigner des formes hiérarchiques traditionnelles de gouvernement pour adopter des formes de gouvernance plus ouvertes, fluides et négociables semble être bien amorcée. L’implication des acteurs locaux et l’exploration de la subsidiarité en sont des éléments intégraux. IDELE a pu offrir des mécanismes conceptuels vastes pour examiner le processus et faciliter la démarche continue de *recherches institutionnelles* alors que les acteurs à tous niveaux s’efforcent d’aller de l’avant.

## **9.0 ALTERNATIVES A LA CULTURE DES SUBVENTIONS : UN FINANCEMENT DURABLE POUR LE DEVELOPPEMENT LOCAL DE L'EMPLOI**

Le troisième thème de l'année 2005 a été examiné dans le cadre d'un séminaire à Nice, les 9 et 10 juin.

### **9.1 Le thème central**

Les ressources, et particulièrement les actions qui pourraient être nécessaires pour réduire la dépendance à l'égard d'une source unique de financement pour le futur, étaient au coeur de ce thème. Ceci est particulièrement pertinent à ce stade, car des changements importants vont être apportés au Fonds structurel pour la période 2007-2013 du programme. Ces changements sont susceptibles d'affecter de nombreuses activités de développement local pour l'emploi. Dans les anciens Etats membres (UE15), de nombreux projets très utiles seront « menacés », s'ils n'ont pas déjà pris les mesures nécessaires pour trouver d'autres sources de revenu durable. L'impact sur les nouveaux Etats membres sera moins dramatique à court terme, mais des leçons capitales doivent être apprises sur les dangers de dépendance excessive à l'égard de tout régime de subventions. Il convient de planifier sans délais des financements plus durables à long terme, même dans ces Etats. Un trop grand nombre d'organisations et de partenariats locaux se voilent actuellement la face.

Le séminaire est délibérément opposé à la promotion de solutions « à court terme » simplement pour transférer la « dépendance » à l'égard d'autres sources de financement public. L'objet du séminaire consistait au contraire à examiner les manières de transformer radicalement la culture dans laquelle les partenaires et les projets opèrent en comprenant la nécessité de trouver d'autres filières pour garantir leur durabilité financière.

### **9.2 Questions clés pour le Thème**

Dans une grande mesure, les questions pour le séminaire de Nice étaient liées à des débats plus vastes actuels dans les hautes sphères du pouvoir européen. Les conséquences de l'élargissement de l'Union européenne, les pressions sur le « modèle social » européen et le débat continu sur le budget européen pour 2007-2013 ont tous constitué une toile de fond maussade pour des discussions sur la mesure dans laquelle le développement local pour l'emploi pourra trouver, après ces dix dernières années, des fonds pour en garantir la durabilité. L'avis général était que, bien qu'il existe des filières à poursuivre susceptibles de permettre à un grand nombre d'organisations de DLE de survivre, cela pourrait s'avérer extrêmement difficile. Un effort considérable est nécessaire à court terme pour passer d'une culture de dépendance à l'égard des subventions à une culture dans laquelle les organisations se façonnent pour satisfaire aux conditions d'entrée dans le domaine de la politique générale publique ou pour un financement plus traditionnel sous la forme de prêts et de capitaux propres. On a reconnu que ces deux possibilités présentent d'énormes difficultés. Les questions clés pour le séminaire reflétaient ces problèmes :

- L'activité de DLE survivra-t-elle sans changement radical durant la nouvelle ère de financement ?

- Est-il également nécessaire de soutenir la grande majorité des organisations qui exécutent la mission de DLE afin d'assurer la durabilité de celle-ci ?
- Quelles autres sources de financement (« création d'argent ») sont susceptibles d'être disponibles pour garantir l'avenir ?
- Que doit-on faire pour aider les acteurs locaux à accéder à ces autres sources ou fonds ?
- Que faire pour veiller à ce que les approches locales et de partenariats pour le développement de l'emploi soient acceptées comme une composante des finances générales dans les Etats membres ? Que peuvent offrir les débats parallèles sur l'économie sociale et l'entreprise sociale aux discussions sur le développement durable du LED ? Dans quelle mesure est-il inévitable qu'une implication avec des approches de type plus commerciales et « aux fonds disponibles » entraîne le DLE sur la voie de l'isomorphisme (convergeant vers le traditionnel) ?

Comme pour les autres thèmes, seules certaines de ces questions ont pu être traitées au cours du séminaire, mais le programme plus vaste a guidé le débat.

### 9.3 Questions stratégiques pour le financement durable du DLE

#### 9.3.1 Le développement local de l'emploi et l'entreprise sociale

Lorsqu'on considère les perspectives de durabilité de la « communauté » des partenariats et des organisations intervenants sous l'égide du développement local de l'emploi, il convient essentiellement d'élargir le débat pour englober les dialogues parallèles qui ont actuellement lieu sur l'économie sociale et l'entreprise sociale. De fait, dans un certain nombre d'Etats membres les débats sur le DLE et sur l'économie sociale sont considérés comme un débat unique. La preuve en est que de nombreux exemples de cas utilisés dans le cadre du programme IDELE sont déjà constitués comme des sociétés d'un type ou d'un autre, la majorité d'entre eux revêtant la forme juridique nationale qui convient pour leur rôle de sociétés dans l'intérêt public ou de la communauté (voir également la section plus haut *Positionner le niveau local*<sup>20</sup>).

Cela ajoute à nos discussions la perspective majeure que *le langage et la pratique d'esprit dynamique et entrepreneurial* seront les éléments nécessaires, si l'on veut que de nombreuses composantes de la « communauté » du DLE survivent dans un monde où les fonds publics pour le DLE s'étiolent. En effet on peut également considérer que l'étiquette d'*entreprise sociale* est appropriée pour les nombreux exemples de cas d'IDELE qui adoptent une position commerciale tout en maintenant un ethos de service public.

#### 9.3.2 Initiatives de financement communautaire

En raison de leur mission économique et sociale combinée, la majorité des organisations et partenariats locaux, qui sont le moteur du DLE sur le terrain, auront probablement toujours besoin d'un soutien public ou philanthropique sous une forme ou une autre. En outre, il existe

---

<sup>20</sup> Section 8

actuellement un nombre croissant d'opportunités nouvelles à saisir, offertes notamment par l'ensemble des initiatives bancaires sociales qui entrent dans les diverses catégories de Community Finance Initiatives (CFI), Community Development Finance Instruments (CDFI) ou tout simplement Patient Capital. On en a exploré trois éléments clés.

- Les programmes de *microcrédit* sont des petits crédits consentis souvent avec l'intention d'aider les personnes aux chômage et celles marginalisées sur le marché du travail, soit à travailler en indépendant soit à créer une société ou une coopérative. Ils sont généralement créés par des associations, des coopératives, des organisations d'assurances mutuelles et d'autres associations à but non lucratif, liées à des églises ou à des syndicats qui jouent le rôle " d'une banque à la place de la banque ", afin de financer des initiatives à petite échelle. Des mentors ou des pairs servent de garantie croisée des fonds empruntés et répartissent le risque de perte.
- *Crédit mutuel ou fonds de garantie* – En plus du microcrédit, les plans de garantie mutuelle à plus grande échelle suscitent un grand intérêt. Ils ont tendance à mieux convenir pour les PME bien établies, mais on retrouve le même concept de garanties croisées par des mentors ou des pairs. Les banques estiment qu'il est plus sûr et moins coûteux de prêter à des groupes d'entreprises qu'à des sociétés individuelles et ce modèle est utilisé pour obtenir des financements plus traditionnels provenant du secteur privé pour accroître les fonds globaux.
- *Capital-risque social et fonds de garantie de prêts* – Ce groupe complexe d'instruments fait pour objet de développer des nouveaux produits financiers offrant un financement sous forme de prêt ou de capitaux propres aux entreprises dans les communautés ou aux entreprises sociales, de la même façon qu'une facilité de capital-risque est offerte aux entreprises sur le marché économique. Ils sont destinés à remédier aux problèmes de manque de capitaux, manque de garantie et absence de capitaux propres habituels, qui caractérisent l'entreprise sociale ou l'entreprise de développement de type communautaire.

Toutes ces formes d'ingénierie financière ont trait à ce que l'on pourrait appeler la « création d'argent » pour être mieux adaptées aux emprunteurs inhabituels qui caractérisent le secteur du DLE. Elles présentent également un intérêt particulier pour le débat plus général sur les structures politiques ; la majorité des fonds sont fournis dans le cadre d'une certaine *structure de soutien* qui « accompagne les clients », les soutient, les forme et vise à les préparer à absorber des investissements ou des prêts<sup>21</sup>. Elles revêtent la forme d'organisations de soutien intermédiaires, tels que des mentors, garants, intermédiaires et de teneurs de marché. Une fois de plus, un grand nombre de ces organismes sont soit indistinguables des organisations qui étayent la majorité des activités de DLE, soient ces mêmes organismes sous une autre forme. Les exemples de cas de ce thème nous ont permis d'explorer plus en détail la façon dont ces types d'organismes opèrent pour fournir un soutien et un financement durable.

---

<sup>21</sup> Leur contribution aux compétences, au service conseil, à la formation etc. va bien au-delà des services de base d'un banquier traditionnel. Mais les responsables les jugent essentiels pour leurs propres fonctions: le conseil est un élément du prêt; investir sans formation n'a pas de sens.

### 9.3.3 Nouvelles disciplines nécessaires pour les organisations de DLE

Afin de tirer parti au maximum de ces opportunités pour les nouvelles formes de soutien financier, les organisations de DLE doivent trouver des nouveaux moyens de s'organiser et de se présenter. Par exemple, l'accès à l'une de ces formes de crédit doit être considéré comme une *discipline* pour le projet ou l'organisation, exigeant une preuve de gestion responsable, de planification et de pratiques de comptabilité adéquates. Bien que les demandes de subventions aient tendance à être axées sur le passé et systématiquement sur la conformité aux règles et le fait d'éviter l'échec, le crédit doit être considéré comme *étant axé sur le futur*. Sont également nécessaires des cadres légaux et de gouvernance, capables de soutenir de façon positive la croissance des nouvelles initiatives bancaires sociales et d'aider les organisations de DLE à mieux s'aligner sur l'avenir des nouveaux financements.

Face à cette nouvelle discipline, les organisations de DLE devront se poser la question suivante "que souhaitent réellement "acheter" ceux qui sont susceptibles de nous financer ?" En terme de politique générale, pour la plupart des gouvernements, il pourrait s'agir "d'acheter" *des résultats de service social conséquents* - emplois, compétences et inclusion, par exemple - pour compléter les actions gouvernementales. Les prestataires financiers des secteurs public et public-privé recherchent probablement, quant à eux, des *rendements raisonnables*, parfois conjugués à une *valeur éthique* qui s'inscrit dans leur optique générale de la responsabilité sociale des entreprises. Une communauté d'individus nécessitera probablement une *certaine voix* et l'acquisition de certains *services ou facilités* qu'elle souhaite contrôler elle-même. Une certaine incertitude sur les réponses à ces questions ou une certaine naïveté quant à l'impact du choix d'une d'elles plutôt que d'une autre sur la nécessité de changer la mission fondamentale de l'organisation ou du partenariat conduira inévitablement à une catastrophe.

### 9.3.4 Les différents types de durabilité

Il convient de considérer au moins deux types très différents de durabilité dans le cadre du thème de ce séminaire et leur distinction n'est pas toujours évidente.

- Assurer la durabilité d'une *organisation de DLE*: avec pour objectif le fonctionnement continu de l'organisation en fournissant un service d'un certain type et le « paiement » pour ce service ; la prestation peut être fournie sur un marché symbolique ou réellement compétitif pour les services publics et sociaux . Il pourrait s'agir d'une offre d'emplois, de formation ou d'aide aux personnes âgées, par exemple, la majorité représentant en fait la liste typique de résultats attendus dans le cadre d'un projet subventionné ;
- Assurer la durabilité de *la mission de DLE* : avec un objectif politico-social au niveau local pour répondre aux besoins d'un groupe d'individus ou d'une localité par les meilleurs moyens possibles. Cela pourrait être réalisé en maintenant le groupe d'organisations existantes, en déterminant toutefois si c'est le meilleur moyen d'atteindre cet objectif. L'importance est donnée dans ce cas aux résultats obtenus et aux bénéficiaires plutôt qu'à la survie autonome de l'organisation de DLE. Cela peut

impliquer des options telles que l'intégration des expériences acquises par le DLE dans d'autres organisations ou services gouvernementaux.

La durabilité du DLE devrait avoir trait au maintien de la qualité des idées, des outils et des pratiques dans le futur. Le *partenariat local* constitue naturellement un outil ou une pratique crucial ; il ne s'agit pas nécessairement du type de partenariat actuel qui bénéficie d'une aide subvention passée, mais d'un partenariat qui constitue un élément puissant de bonne gouvernance.

Afin de pouvoir faire leurs preuves, de nombreux partenariats devront se restructurer plus rigoureusement pour répondre aux exigences des prestataires financiers pour les communautés. Ils risquent toutefois, ce faisant, d'avoir à changer radicalement la nature de leur mission fondamentale et de succomber à « l'isomorphisme », en devenant tous semblables aux entreprises traditionnelles. Certains, et probablement la majorité d'entre eux, considéreront qu'ils donnent de bons résultats concrets sur le plan des services sociaux – emplois, compétences, inclusion – en complétant les actions gouvernementales. Pour réussir, ce groupe devra dans ce cas, accepter la nécessité de démontrer clairement la valeur ajoutée qu'il représente. Cela sera quelque peu difficile, mais de nombreux outils sont créés actuellement pour faciliter ce processus dans le domaine de l'audit social.

Certaines organisation de DLE sont susceptibles de se considérer essentiellement comme étant ancrées dans leur communauté et souhaitent ainsi leur donner une *voix dans la société*. C'est ce groupe d'organisations qui a causé le plus de préoccupations au cours du séminaire, car il devra probablement réduire la nature indépendante de sa voix et de sa légitimité pour se conformer aux régimes de financement de parties extérieures.

#### 9.3.5 Les forces du marché et les prestations de l'Etat

Il est certain qu'un certain niveau de financement public se poursuivra pour soutenir les actions de DLE. Les gouvernements continueront à « acheter » des activités sociales et du capital social substantiels aux organismes de partenariat local. Toutefois, comme nous l'avons déjà indiqué, le DLE devra trouver sa place aux côtés des autres demandes de fonds généraux nationaux. Certaines organisations seront capables d'être compétitives et bien placées pour remplacer les investissements publics par des recettes basées sur des transactions commerciales. Il est toutefois également possible que les sociétés privées à but lucratif cherchent davantage à investir dans des partenariats locaux et des OGN, conformément à leurs objectifs de responsabilité sociale des entreprises. La voie des dons philanthropiques restera également ouverte à quelques-unes d'entre elles.

Le problème majeur pour le financement durable de la politique de DLE réside dans la détermination de l'équilibre entre les entreprises sociales basées sur le marché et les prestataires quasi-publics de biens et services sociaux, social capital et voix de la communauté. Cela serait une grave erreur d'imaginer que la majorité des organisations de DLE parviendront à adopter l'approche plus commerciale de financement « capitaux propres/prêts ». La proportion pourrait être de 10-20% seulement si l'on se base sur les travaux d'étude réalisés au Royaume-Uni. Les dons philanthropiques et CSR pourraient également jouer un rôle, mais représenteront certainement un pourcentage encore plus faible.

Il est très clair que si l'on ne veut pas perdre la base d'actifs considérable, représentée par les compétences et les organisations, qui s'est développé autour du DLE, les *autorités publiques* demeureront les acteurs clés. Elles devront décider si elles souhaitent maintenir le corps actuel d'organisations de DLE ou suivre une voie différente. Quel que soit leur choix, il sera vital de veiller à ce que le rôle du DLE soit maintenu au sein de l'économie et du système de gouvernance.

#### 9.4 Leçons générales tirées du Thème

- Leur durabilité financière étant menacée, peu d'organisations "clientes" pour le DLE ont déjà réalisé la gravité de la nouvelle situation. Un grand nombre d'entre elles se voilent la face, en comptant sur un régime de subventions ou autre pour les sauver.
- Certaines organisations de DLE se mettent à faire pression sur leurs politiciens et fonctionnaires nationaux. D'autres étudient actuellement la façon de créer des nouveaux flux de recettes qui seraient considérés comme un investissement valable par les banques et les établissements de prêts. Ces organisations sont toutefois encore trop peu nombreuses et varient considérablement d'un pays à l'autre et d'une région à l'autre.
- Pour obtenir des fonds publics, les actions de DLE au niveau général devront maintenant rivaliser avec les très fortes demandes de sécurité, santé, éducation, retraites, entre autres, en cette période de contraintes fiscales. Il faut donc accepter, pour cette raison, que la durabilité financière future des organisations de DLE sera difficile à réaliser.
- Des organisations de DLE seront capables de suivre la *voie de l'entreprise sociale*, mais nécessiteront le soutien, solide et efficace en terme d'économie d'échelle, des organisations intermédiaires en place pour les assister. La grande majorité d'entre elles ne sera toutefois pas en mesure d'adopter cette approche.
- Il convient d'examiner la question critique relative à la mission et aux valeurs, si la majorité des organisations de DLE choisissent de devenir des entreprises sociales. Pour certaines, le fait de s'impliquer sur le marché signifiera un abandon de leur optique profondément ancrée en termes de services sociaux, de voix et de service public pour leur mission et elles refuseront alors d'adopter cette approche pour ces raisons.
- Les organisations de DLE pourraient avoir du mal à survivre en grand nombre, mais nous demeurons optimistes quant à la croissance et la force progressive du nouveau mouvement bancaire social. Toutefois, le secteur CDFI lui-même doit surmonter de nombreux obstacles pour fonctionner efficacement afin de garantir sa survie à long terme.
- La politique globale implique également *l'intégration*. Malgré le pessimisme des paragraphes précédents, une optique plus positive suggère que, même si la masse des promoteurs de projets DLE venait à disparaître, la valeur de la contribution au niveau des idées et des pratiques subsistera.

#### 9.5 A la croisée des chemins

---

Il semblerait que le DLE se trouve à une “croisée des chemins” cruciale. Le fait de passer du soutien européen à une politique générale nationale et l'adoption des nouvelles approches de mouvement bancaire social et d'entreprise sociale, constitueront des choix de stratégies politiques difficiles au niveau national. Il est en outre essentiel de faire davantage prendre conscience de ces choix aux politiciens et aux fonctionnaires nationaux. Malgré ces énormes difficultés, nous pouvons faire les recommandations suivantes relativement simples, à l'issue du séminaire de Nice.

- Placer les actions locales dans l'approche globale en tant que composante de la gouvernance, tout en permettant et en exigeant souplesse et innovation dans les organisations capables de jouer le rôle d'entreprises sociales.
- Etablir et maintenir les organisations intermédiaires de soutien (comme les exemples de cas d'IDELE), de façon à ce qu'elles soient les porteurs efficaces en terme de dimension, de connaissances et de compétences nécessaires, à la fois pour influencer la politique et mettre en place les disciplines consistant à être plus commerciales.
- Etre déterminé à éliminer les obstacles présents dans les systèmes légaux, les réglementations bancaires, les formes admissibles de subventions de l'Etat, les règles et les procédures qui contraignent, souvent de façon non délibérée, le lancement de nouvelles formes d'entreprises visant à obtenir des résultats concrets sur le plan social et un produit de service.
- Considérer le niveau local davantage comme une composante fondamentale d'un modèle social hautement respecté offrant l'innovation et l'esprit d'entreprise dans un contexte de justice sociale et de participation accrue des citoyens, que comme un ensemble de projets et d'organisations en quête de fonds supplémentaires.

Dans cette dernière analyse, nous avons indiqué qu'IDELE s'est avéré un *atout économique et social* considérable. Cela a été possible, en grande partie, grâce à ceux qui avaient commencé leur action en tant que « promoteurs de projet » pour les fonds européens à court terme. Au fil des années, les valeurs, idées et pratiques de DLE se sont progressivement intégrées fermement dans la politique générale par le biais des types de consortia et réseaux politiques illustrés par les exemples mentionnés. Dans une certaine mesure, on peut donc affirmer que, grâce à cette intégration, la phase expérimentale a rempli sa mission et la politique générale est déjà prête à l'adopter.

Mais des disparités nationales et régionales considérables subsistent à travers l'Europe et l'approche locale n'est toujours pas acceptée dans certains systèmes de gouvernance. Il reste encore beaucoup à faire dans les domaines de l'identification, de la diffusion et de l'échange des bonnes pratiques. Il convient également de souligner que le DLE incorpore des idées et des concepts de plus grande signification sociale et politique. Celles-ci résultent du pouvoir des approches locales de reprendre les idéaux résolument européens d'objets communs, de caractère mutuel, de solidarité et d'inclusion, qui sont maintenant dépassés mais pourraient devenir encore plus vitaux à l'avenir. On craint toutefois que l'entrée rapide sur le marché et

les relations contractuelles fassent de ces idéaux les premiers échecs dans ce nouveau contexte de financement.

## **10.0 LA COOPERATION TRANSFRONTALIERE POUR LE DEVELOPPEMENT LOCAL DE L'EMPLOI**

Ce dernier thème de 2005 a été exploré dans le cadre du séminaire de Copenhague, au Danemark, les 7 et 8 juillet.

### **10.1 Le thème central**

Le développement de l'emploi local dans les localités transfrontières était au coeur de ce thème. Il a trait aux régions, qui à leur propre initiative ou bien encouragées par des financements européens ou autres, ont optimisé leur développement par le biais d'une coopération transfrontalière ou internationale. On a ainsi étudié le cas des actions de DLE transfrontalières reposant sur l'économie de la mobilité de la main-d'oeuvre et de l'intégration européenne. Puis on a examiné les caractéristiques des localités transfrontalières, leurs problèmes et les opportunités qui se présentaient, avant de mettre en lumière les leçons tirées des expériences vécues, illustrées par les exemples de bonnes pratiques. Des conclusions pertinentes ont ensuite été tirées pour les activités futures.

Les localités transfrontalières ne forment naturellement pas un groupe homogène, car elles sont extrêmement différentes. Elles ont, par exemple, un emplacement « central » ou « périphérique » en Europe. Les frontières peuvent être naturelles (fleuves, mers et montages) ou « politiques ». Elles pourraient être établies depuis longtemps et/ou acceptées par les deux pays, ou au contraire récentes et/ou contestées. Mais fondamentalement, les localités transfrontalières sont les lieux où les effets ou limites de l'intégration européenne (y compris l'adhésion récente des dix nouveaux Etats membres) se manifestent le plus concrètement.

En raison de la diversité des expériences, ce thème s'est concentré sur quatre domaines clés :

- la coopération transfrontalière pour la compétitivité – lorsque les localités transfrontalières forment un « espace » économique naturel et partagent un marché du travail local ou régional continu qui, dans la pratique, s'étend au-delà des frontières ; dans ces localités, le développement local de l'emploi a pour objet le bon fonctionnement du marché unique européen ;
- la coopération transfrontalière pour la portée et la dimension – lorsque les régions frontalières sont périphériques, de par leur isolement par rapport aux grands centres de population ou sur le plan politique ou économique, en raison de leur faible « influence » par rapport aux grandes villes. Dans ce cas, le développement local de l'emploi a pour objet de regrouper les marchés locaux pour les biens, les services, la main-d'oeuvre et le capital et de combiner le pouvoir économique et politique ;
- la coopération transfrontalière pour résoudre les conflits – lorsque les frontières peuvent refléter des divisions profondes et que leur existence peut être la cause ou la conséquence de conflits. Dans ce cas, un processus, à fois long et lent, de création d'un climat de confiance et de développement de partenaires sera nécessaire pour pouvoir créer un marché du travail transfrontalier totalement intégré ; et

- La gouvernance pour le DLE dans les localités transfrontalières – la possibilité pour les Etats membres d’élaborer une législation et de prendre des mesures en raison des problèmes et des opportunités des localités frontalières et leurs démarches dans ces domaines sont limitées ; vu les limites imposées aux actions nationales, les partenariats locaux peuvent, et doivent, concevoir leurs propres approches et stratégies pour le développement local de l’emploi transfrontalier ; on peut identifier certains principes pour garantir des partenariats efficaces pour ces localités.

## **10.2 Questions clés pour le thème**

Pour ce séminaire, on est parti du principe que la mobilité de la main-d’oeuvre et une activité économique accrue transfrontalières, permise et encouragée par le biais du marché européen unique, sont des facteurs positifs sur le plan économique. Les réalités quotidiennes de la vie et du travail dans une localité transfrontalière présentaient toutefois des opportunités et des difficultés particulières, qui ne pouvaient pas être résolues par une action nationale ou européenne seule. En effet, une quantité importante d’actions intéressantes et novatrices sont déjà menées par les acteurs locaux dans des contextes très différents, dont on a pu tirer les leçons suivantes.

En nous basant sur les trois types de contextes<sup>22</sup> soulignés dans la Section 10.1, nous avons étudié les questions suivantes.

- Le droit politique européen doit-il encourager la mobilité transfrontalière de la main-d’oeuvre ?
- Quels sont les meilleurs moyens d’encourager et de permettre la mobilité transfrontalière de la main d’oeuvre ?
- Comment peut-on empêcher ou traiter les conséquences négatives potentielles de la mobilité et de la migration ?
- Quelles économies d’échelle peuvent résulter d’une coopération transfrontalière pour le développement local de l’emploi ?
- De quelles manières les approches locales de coopération transfrontalière créent de la valeur ajoutée pour les approches nationales ?
- Comment les partenariats locaux peuvent-ils tirer des avantages, en terme d’emploi, de l’amélioration de l’infrastructure transfrontalière financée par un gouvernement national ou l’UE ?
- Comment les partenariats locaux peuvent-ils surmonter les problèmes causés par des juridictions nationales différentes, c’est-à-dire systèmes fiscal, judiciaire et de sécurité sociale différents ?
- La coopération transfrontalière et transnationale est-elle durable sans le soutien des Fonds structurels européens ?

## **10.3 Leçons générales tirées du thème**

L’étude de ce thème a identifié des leçons générales tirées des quatre domaines identifiés dans la Section 10.1.

---

<sup>22</sup> La coopération transfrontalière pour la compétitivité, la coopération transfrontalière pour la portée et la dimension, la coopération transfrontalière pour la résolution des conflits.

### 10.3.1 Conclusions pour l'offre de main-d'oeuvre

En théorie, si le marché européen unique en terme de main-d'oeuvre fonctionnait de façon efficace, les questions transfrontalières ne se poseraient pas. Il faut accepter toutefois qu'une harmonisation totale des systèmes nationaux fiscaux, de sécurité sociale, etc. est peu probable sur le plan politique, sinon totalement acceptable. C'est dans les régions frontalières que le manque d'harmonisation peut empêcher ou altérer les emplois et le commerce. Les partenariats locaux dans les régions frontalières pourraient faire pression sur les décideurs politiques nationaux et européens pour apporter des changements dans les systèmes nationaux. Mais la mesure dans laquelle cela est possible est toutefois limitée : « *Aucun Etat membre en Europe ne modifiera ses structures, compétences et pouvoirs, éprouvés et fiables, en raison des problèmes qui surviennent dans des régions frontalières. En outre, aucun Etat n'est capable de rédiger des lois de façon à ce qu'elles soient harmonisées avec celles de tous les Etats voisins frontaliers.*<sup>23</sup>

Par conséquent, dans les domaines où l'on ne peut pas modifier les systèmes nationaux, les localités transfrontalières doivent être créatives afin de trouver des moyens pour que les législations et systèmes nationaux puissent travailler avec souplesse dans l'intérêt des travailleurs et de leurs employeurs transfrontaliers.

Les différences de salaires créeront le stimulus nécessaire pour la mobilité de la main-d'oeuvre. En effet, de nombreux travailleurs sont mobiles dans le sens où ils traversent la frontière pour aller travailler, quelles que soient les activités des partenariats pour l'emploi local. Mais les populations, notamment la main-d'oeuvre peu qualifiée, les personnes au chômage et les groupes défavorisés, pourraient ne pas disposer des informations ou avoir l'assurance nécessaires pour accéder à un emploi offert de l'autre côté de la frontière. En outre, les différences de salaires à elles seules risquent d'être insuffisantes pour stimuler la mobilité transfrontalière et saisir les gains d'efficacité qui y sont liés.

Les partenariats transfrontaliers devraient fournir un soutien pratique, à la base, aux travailleurs transfrontaliers en termes d'informations, de conseils et d'accompagnement, en mettant l'accent sur la possibilité pour la main-d'oeuvre peu qualifiée et mal payée de traverser la frontière pour travailler, lorsque des opportunités adéquates d'emplois se présentent. Ils doivent également considérer l'ensemble des prestations proposées à la main-d'oeuvre, à savoir accès aux soins médicaux, logements (disponibilité et prix), sécurité de l'emploi, sécurité sociale et assistance pour les chercheurs d'emploi. Des approches imaginatives sont particulièrement nécessaires pour reconnaître le droit à la sécurité sociale.

Dans les domaines où les localités et les régions se font concurrence sur le marché mondial, par exemple dans le secteur des sciences de la vie, les travailleurs bien payés et hautement qualifiés et leurs employeurs nécessitent bien plus que les simples stimulants économiques adéquats. Ils recherchent également une grande qualité de vie, un environnement attrayant, une infrastructure de loisirs et des attractions culturelles ainsi que l'accès à d'excellentes opportunités de formation. Une localité frontalière à elle seule risque de ne pas offrir tous ces attributs.

---

<sup>23</sup> *New Ways Towards A New Europe*; Association of European Border Regions, juin 2004; [www.aebr.net](http://www.aebr.net).

Pour attirer et conserver les employeurs à forte valeur ajoutée, de haute technologie, et leur personnel, les partenariats locaux dans les localités transfrontalières devraient coopérer au-delà des frontières afin de créer la meilleure « offre » possible à ces sociétés et travailleurs.

### 10.3.2 Conclusions pour une demande stimulante

Les localités transfrontalières pourraient devoir se concentrer tout particulièrement sur une demande stimulante de main-d'oeuvre. La dislocation des activités économiques causée par les frontières les rend parfois moins attrayantes pour les employeurs. Les partenariats locaux pour le développement local de l'emploi peuvent entraîner une portée et une dimension plus vastes. Ces partenariats peuvent attirer des nouveaux employeurs en regroupant les marchés pour les biens, les services et la main-d'oeuvre.

Une nouvelle infrastructure de transport peut constituer une menace pour les localités transfrontalières, si elle n'est pas conçue en tenant compte de leur intérêt. Les acteurs locaux doivent donc parfois faire face à de telles menaces en créant des nouvelles opportunités économiques pour les entreprises et les résidents locaux. Les partenariats transfrontaliers pour l'emploi local peuvent constituer un moyen efficace de le faire, mais l'établissement d'un climat de confiance, notamment lorsqu'il existe des obstacles culturels et linguistiques, pourrait prendre du temps. Les localités qui possèdent une structure industrielle similaire, mais sont séparées par une frontière, peuvent élaborer des solutions communes plus efficacement grâce à une telle coopération, par exemple pour tenter d'attirer des nouvelles sociétés dans la région.

Les régions frontalières périphériques sont susceptibles de connaître le plus grand nombre d'activités illégales ou informelles. Les obstacles aux activités légitimes sont plus nombreux dans ces régions et les différences sur le plan fiscal peuvent être exploitées. Un développement local de l'emploi transfrontalier efficace peut régulariser les activités économiques informelles (et créer une demande de main-d'oeuvre dans l'économie formelle) en surmontant les obstacles créés par les systèmes nationaux législatifs, fiscaux etc.

### 10.3.3 Conclusions pour la résolution des conflits

Le développement local de l'emploi peut contribuer à la paix et à la réconciliation en *accroissant la prospérité*, ce qui réduit l'exclusion sociale, soutient les compétences sociales, donne des possibilités aux individus et aux groupes et s'attache moins aux questions politiques ou sectaires. Bien que le développement économique général soit une condition nécessaire pour la résolution des conflits, il n'est pas suffisant.

Les partenariats dans les régions transfrontalières marquées par des conflits devraient adopter une *approche participative ascendante* pour le développement local de l'emploi. Ce type d'approche devrait rapprocher les communautés différentes au sein d'un lieu de travail neutre pour se concentrer sur les questions économiques communes, interagir et promouvoir la coopération. Dans ces domaines, une formation incluant des séminaires de réconciliation structurés et des projets d'apprentissage des conflits devrait être mise en oeuvre pour résoudre les problèmes de *diversité culturelle*. Mais il est impossible d'imposer une telle formation aux communautés qui ne souhaitent pas participer.

A elles seules, les formes juridiques des partenariats sont très importantes, mais elles sont insuffisantes pour permettre le développement local pour l'emploi transfrontalier. Elles ne créent pas, à elles seules, un climat de confiance entre des communautés locales différentes. Le développement local de l'emploi dans les localités transfrontalières marquées par des conflits nécessite donc la création de capacités et la mise en oeuvre d'activités « sur le terrain », dans les communautés locales. Il devrait reconnaître les manières particulières dont les différentes communautés s'organisent et les développer.

#### 10.3.4 Conclusions pour la gouvernance transfrontalière

La coopération transfrontalière pour le développement local de l'emploi nécessite des approches et des structures de gouvernance particulières. Les régions frontalières sont confrontées à des problèmes et des opportunités dont les organismes nationaux ne sont pas conscients ou qu'ils ne souhaitent pas aborder, particulièrement lorsque ces régions sont périphériques et faiblement peuplées, en d'autres termes, lorsqu'elles n'ont pas la portée ni la dimension nécessaires pour avoir une « influence » politique importante. Des structures de partenariat transfrontalier doivent par conséquent être mises en place au niveau local et régional pour mener les actions que les organismes nationaux ne sont pas capables ou désireux de faire.

Il existe cinq étapes clés pour développer des partenariats transfrontaliers pour l'emploi local. Cela ne veut pas dire que les partenariats peuvent, ou doivent nécessairement, passer par ces étapes, mais elles sont utiles pour orienter efficacement un partenariat.

Les cinq étapes clés du développement d'un partenariat transfrontalier pour l'emploi sont les suivantes :

- 1) *Réseaux* pour l'échange d'informations, de conseils et d'actions d'accompagnement
- 2) *Accord mutuels* portant sur la fiscalité, la sécurité, etc.
- 3) *Partenariats* pour coordonner l'exécution des services
- 4) *Agences d'exécution transfrontalières* pour la prestation commune des services
- 5) *Harmonisation complète* des activités de développement local pour l'emploi et réalisation d'un marché du travail transfrontalier commun

Les circonstances dans lesquelles les partenariats transfrontaliers se forment varient énormément ; réactions à des événements externes tels qu'une plus grande intégration européenne, adhésion de nouveaux Etats membres ou création de nouvelles infrastructures, et exploitation proactive ou non des opportunités qui se présentent. Mais, quel que soit le point de départ, les partenariats pour l'emploi local doivent, au début de leur élaboration ou ultérieurement, créer une vision et une stratégie communes pour développer un marché du travail transfrontalier. Cette stratégie locale pour l'emploi devrait s'inscrire dans une stratégie régionale transfrontalière plus vaste.

Dans la plupart des cas, la coopération transfrontalière sera menée de manière ascendante, car il est plus facile d'identifier des intérêts communs et partagés au niveau local qu'au niveau national. Mais il est difficile d'élaborer une stratégie commune lorsque les avantages ne sont probablement pas partagés de façon égale. Toutefois, tant que les partenariats des deux côtés de la frontière sont capables d'atteindre une partie ou la totalité de leurs objectifs, la coopération sera potentiellement une réussite.

Les partenariats transfrontaliers pour le développement de l'emploi local doivent veiller à un équilibre adéquat entre les activités du secteur public et du secteur privé. Ces deux aspects sont importants, mais la prédominance des activités publiques risque d'étouffer les innovations et la gestion des changements. De même, la prédominance des activités privées risque de ne pas consolider les réalisations en ne mettant pas en place la législation adéquate, par exemple pour garantir les droits en matière de services, d'assistance de sécurité sociale etc.)

Les opportunités de financement européen pour le développement local de l'emploi seront limitées dans les nouveaux programmes des Fonds structurels après 2006. Les régions transfrontalières, notamment, pourraient en souffrir à mesure que les Fonds structurels diminueront et que leur gestion sera, dans une certaine mesure, décentralisée davantage en étant transférée au niveau national ; les nouveaux programmes transfrontaliers pourraient nécessiter l'approbation de deux gouvernements nationaux. Les partenariats transfrontaliers pour le développement local de l'emploi devraient développer une stratégie qui ne dépendra pas de sources particulières de financement.

La forme juridique précise d'un partenariat transfrontalier est essentielle pour en garantir l'efficacité. Les agences transfrontalières efficaces peuvent mettre en oeuvre des activités des deux côtés de la frontière, en réduisant les coûts et en optimisant l'efficacité par le biais d'économies d'échelle. Elles peuvent également traiter des questions telles que le droit à la retraite, en étant reconnues par les autorités nationales des deux côtés de la frontière. Les European Groupings for Cross-border Co-operation (groupements européens de coopération transfrontalière<sup>24</sup> (EGCC) proposés devraient être considérés par les acteurs locaux comme une forme de partenariat adéquate, après 2006. La Commission européenne devrait permettre aux EGCC d'assumer la responsabilité financière de l'exécution des programmes transfrontaliers, y compris des programmes européens. Les autorités nationales devraient offrir une reconnaissance légale aux EGCC et les considérer comme un véhicule d'exécution des programmes nationaux.

Les régions transfrontalières sont les domaines dans lesquels les « lacunes » qui existent dans le marché unique européen sont les plus évidentes; elles peuvent servir de « laboratoires » pour la politique européenne, en mettant en lumière les dilemmes et les solutions généraux. En tant que telles, ces régions peuvent constituer un terrain de créativité et d'esprit d'entreprise et une source de solutions imaginatives. Il n'existe actuellement pas de politique globale européenne, mais la désignation d'un émissaire<sup>25</sup> européen spécial, pour les problèmes frontaliers au quotidien facilitera les choses dans ce domaine. L'UE devrait introduire une politique globale relative aux régions frontalières, y compris la gestion de la migration et la résolution des problèmes résultant du manque d'harmonisation en termes de fiscalité, de sécurité sociale etc. Cette politique devrait en outre être soutenue par des programmes de financements adéquats qui appuient les activités transfrontalières *locales* en sus des activités nationales.

---

<sup>24</sup> Voir: [http://europa.eu.int/comm/regional\\_policy/sources/docoffic/official/regulation/newregl0713\\_fr.htm](http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/newregl0713_fr.htm)

<sup>25</sup> Vice-président du Parlement européen

## Annexe I

Réseaux contactés au cours de la 1<sup>ère</sup> année  
et de la 2<sup>ème</sup> année

**Annexe I: Réseaux contactés au cours de la 1<sup>ère</sup> année et de la 2<sup>ème</sup> année**

Association of European Border Regions (AEBR)	<a href="http://www.aebr.net">www.aebr.net</a>
Caritas Europa	<a href="http://www.caritas-europa.org">www.caritas-europa.org</a>
ECO-FIN-NET	<a href="http://www.urbact.org/ecofinnet">www.urbact.org/ecofinnet</a>
EQUAL thematic networks	<a href="http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/index_en.cfm">http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/index_en.cfm</a>
The Association of European Chambers of Commerce and Industry (EUROCHAMBRES)	<a href="http://www.eurochambres.be">www.eurochambres.be</a>
European Association for Information on Local Development (AEIDL)	<a href="http://www.aeidl.be">www.aeidl.be</a>
European Council on Refugees and Exiles (ECRA)	<a href="http://www.ecra.org">www.ecra.org</a>
European Industrial Regions Association (EIRA)	<a href="http://www.eira.org">www.eira.org</a>
European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia (EUMC database)	<a href="http://eumc.eu.int">http://eumc.eu.int</a>
European Network Against Racism (ENAR)	<a href="http://www.enar-eu.org">www.enar-eu.org</a>
European Network for Exchange of Experience (URBACT)	<a href="http://www.urbact.org">www.urbact.org</a>
European Network of Agricultural and Rural Policy Research Institutes (ENAPRI)	<a href="http://www.enarpri.org">www.enarpri.org</a>
European Network of Cities and Regions for the Social Economy (REVES)	<a href="http://www.revesnetwork.net">www.revesnetwork.net</a>
European Rural Development Network	<a href="http://www.iiasa.ac.at/Research/ERD/NW/intro_1.htm">www.iiasa.ac.at/Research/ERD/NW/intro_1.htm</a>
Local Employment Development Association	
Munich Conference on Employment	<a href="http://www.muenchen.de/Wirtschaft/labormarket/conf_employ/58851/index.html">http://www.muenchen.de/Wirtschaft/labormarket/conf_employ/58851/index.html</a>
Pre-Accession Partnerships for Rural Europe (PREPARE)	<a href="http://www.preparenetwork.org">www.preparenetwork.org</a>
Regions Enterprises European Transnational Co-operation Actions REACTE	<a href="http://www.emcc.eurofound.eu.int/content/source/s0019.html?p1=topic&amp;p2=Restructuring">http://www.emcc.eurofound.eu.int/content/source/s0019.html?p1=topic&amp;p2=Restructuring</a>
Ruralnet uk	<a href="http://www.ruralnet.org.uk">www.ruralnet.org.uk</a>

Rural Transfer Network (North Sea & Scandanavia Regions)	<a href="http://www.abdn.ac.uk/arkleton/npp/">www.abdn.ac.uk/arkleton/npp/</a>
Smallbusinessseurope	<a href="http://www.smallbusinessseurope.org">www.smallbusinessseurope.org</a>
European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises (UEAPME)	<a href="http://www.ueapme.com">www.ueapme.com</a>
UN Habitat Best practices organisation	<a href="http://www.unhabitat.org">www.unhabitat.org</a>
World Association of Major Metropolises (Metropolis)	<a href="http://www.metropolis.org">www.metropolis.org</a>