



# La compétitivité économique

Construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience LEADER

Fascicule 4



LIAISON ENTRE ACTIONS  
DE DÉVELOPPEMENT  
DE L'ÉCONOMIE RURALE

LINKS BETWEEN ACTIONS  
FOR THE DEVELOPMENT  
OF THE RURAL ECONOMY



COMMISSION EUROPÉENNE  
DIRECTION GÉNÉRALE  
DE L'AGRICULTURE

EUROPEAN COMMISSION  
DIRECTORATE-GENERAL  
AGRICULTURE

# **La compétitivité économique**

**Construire une stratégie de développement  
territorial à la lumière de l'expérience LEADER**

**Fascicule 4**

**“INNOVATION EN MILIEU RURAL”**

**CAHIER DE L'INNOVATION N° 6 – FASCICULE 4**

**OBSERVATOIRE EUROPÉEN LEADER**

**JUILLET 2000**

*Ce fascicule a été rédigé par **Gilda Farrell** (Directrice adjointe de l'Observatoire européen LEADER) et **Samuel Thirion** (INDE, Portugal).*

*Il est le produit des réflexions menées par le Groupe de Travail Innovation de l'Observatoire européen LEADER, coordonné par **Gilda Farrell** et composé de **Evelyne Durieux** (Observatoire Européen LEADER), **Martine François** (GRET, France), **Robert Lukesch** (ÖAR, Autriche), **Elena Saraceno** (CRES, Italie), **Paul Soto** (Iniciativas Económicas, Espagne) et **Samuel Thirion** (INDE, Portugal).*

***Yves Champetier** et **Jean-Luc Janot** (Observatoire européen LEADER) ont participé à la finalisation du document. Responsable de la production: **Christine Charlier** (Observatoire européen LEADER).*

# Sommaire

<b>L'approche territoriale du développement rural</b>	<b>5</b>
<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>Partie 1:</b>	<b>9</b>
<b>Le contexte</b>	<b>11</b>
1.1 De nouvelles opportunités pour les territoires ruraux	14
1.2 Les enseignements et acquis de LEADER	14
1.3 Besoins et marges de manœuvre pour construire la compétitivité économique	20
<b>Partie 2:</b>	<b>23</b>
<b>Analyser la compétitivité économique d'un territoire</b>	<b>25</b>
2.1 Les compétences, savoir-faire et capacités de maîtrise des technologies	25
2.2 La capacité à assurer une gestion pertinente des ressources financières	26
2.3 Les entreprises	28
2.4 Les liens avec les marchés	31
2.5 Synthèse	33
<b>Partie 3:</b>	<b>35</b>
<b>Mettre en œuvre une stratégie de renforcement de la compétitivité économique</b>	<b>37</b>
3.1 De la compétitivité économique entrepreneuriale à la compétitivité économique territoriale	37
3.2 Quelques éléments méthodologiques	38
3.3 Créer une dynamique collective qui favorise les effets multiplicateurs	42
3.4 Exemples de stratégies de groupes LEADER	43
3.5 Conclusion	50



# L'approche territoriale du développement rural

Face à la crise qu'ont connue beaucoup de zones rurales en Europe, l'Initiative communautaire LEADER a sans aucun doute tracé de nouvelles voies de développement qui aujourd'hui apparaissent comme un début de réponse aux exigences de revitalisation et d'épanouissement de ces zones.

La question, à présent, est de savoir dans quelle mesure les voies tracées par LEADER peuvent être consolidées et permettre aux zones rurales d'acquérir une véritable "compétitivité territoriale".

Cette question prend un caractère crucial au moment où LEADER II s'achève, cédant la place à LEADER+. Le passage à cette nouvelle phase de LEADER, dont on attend un "plus" par rapport à l'Initiative précédente, peut être l'occasion d'un indispensable saut qualitatif. Pour cela, chaque zone élaborera son "projet de territoire", qui visera ce que nous appelons la "compétitivité territoriale".

## Qu'entend-on par "compétitivité territoriale"?

Dans son sens courant, être compétitif signifie "pouvoir supporter la concurrence du marché". La compétitivité territoriale a donc un sens a priori strictement économique. Mais peut-on dire pour autant qu'un territoire qui produit, par exemple, des matières premières agricoles à très bon marché mais dans des conditions sociales déplorables et sans considération pour son environnement est compétitif? Cette interrogation conduit à donner un sens plus large à celui de compétitivité, qui s'exprime dans le concept de compétitivité territoriale: un territoire devient compétitif s'il peut affronter la concurrence du marché tout en assurant une durabilité environnementale, économique, sociale et culturelle fondée sur des logiques de réseau et d'articulation inter-territoriale. En d'autres termes, la compétitivité territoriale suppose:

- > *la prise en compte des ressources du territoire dans la recherche d'une cohérence d'ensemble;*
- > *l'implication des acteurs et des institutions;*
- > *l'intégration des secteurs d'activité dans une logique d'innovation;*

- > *la coopération avec les autres territoires et l'articulation avec les politiques régionales, nationales, européennes et le contexte global.*

L'élaboration du projet de territoire est donc un processus visant à faire acquérir aux acteurs locaux et aux institutions une quadruple capacité: la capacité à valoriser leur environnement, à agir ensemble, à créer des liens entre secteurs en faisant en sorte de retenir sur place le maximum de valeur ajoutée, à entrer enfin en liaison avec d'autres territoires et le reste du monde.

Ces quatre capacités peuvent être mises en correspondance avec ce que nous appelons "les quatre dimensions" de la compétitivité territoriale, qui se combineront de manière spécifique dans chaque territoire, à savoir:

- > **la "compétitivité sociale"** – capacité des acteurs à agir efficacement ensemble sur la base d'une conception partagée du projet, et encouragée par une concertation entre les différents niveaux institutionnels;
- > **la "compétitivité environnementale"** – capacité des acteurs à mettre en valeur leur environnement en en faisant un élément "distinctif" de leur territoire, tout en assurant la préservation et le renouvellement des ressources naturelles et patrimoniales;
- > **la "compétitivité économique"** – capacité des acteurs à produire et à retenir un maximum de valeur ajoutée sur le territoire en renforçant les liens entre secteurs et en faisant de la combinaison des ressources des atouts pour valoriser le caractère spécifique des produits et services locaux;
- > **le positionnement dans le contexte global** – capacité des acteurs à trouver sa place par rapport aux autres territoires et au monde extérieur en général, de façon à faire épanouir leur projet territorial et à en assurer la viabilité dans le contexte de la globalisation.

Les processus décrits ici ont déjà été amorcés dans de nombreux territoires. Tout le problème à présent est de faire en sorte qu'ils s'inscrivent dans le long terme, et au cœur de la stratégie de développement de chacun d'eux.

En publiant ces cinq fascicules, l'Observatoire européen LEADER, en s'appuyant sur l'expérience de LEADER I (1991-1994) et de LEADER II (1994-1999), se propose d'enrichir la réflexion des acteurs qui, dans les territoires ruraux d'Europe, recherchent une nouvelle compétitivité territoriale fondée sur la concertation et la coopération.

Le fascicule 1 place la situation de départ au centre de l'élaboration d'une stratégie territoriale; le fascicule 2 traite de la "compétitivité sociale"; le fascicule 3 concerne la "compétitivité environnementale" en tant qu'élément de cette stratégie; le fascicule 4 aborde la "compétitivité économique" et le fascicule 5, la "compétitivité à l'échelle globale".

Chaque fascicule passe en revue l'un des aspects de la compétitivité territoriale, en fonction de la grille suivante:

- > analyse du contexte;
- > enseignements de LEADER et de l'expérience des groupes d'action locale (GAL);
- > proposition d'outils et de méthodes;
- > présentation de stratégies possibles.

De nombreux exemples utilisés dans les différents fascicules de la série font référence à des actions, activités ou entreprises présentées de façon plus détaillée dans le répertoire "**Actions innovantes de développement rural**" publié en 7 langues par l'Observatoire européen LEADER à partir de 1997 et accessible en 6 langues sur le site Internet "Rural Europe".

On trouvera également sur ce site un grand nombre d'informations pertinentes sur l'Initiative communautaire de développement rural LEADER, ainsi que la plupart des publications réalisées par l'Observatoire européen LEADER.

# Introduction

Ce fascicule sur la compétitivité économique des territoires ruraux, définie comme la capacité à générer et retenir la valeur ajoutée, s'appuie sur l'expérience de l'Initiative LEADER et vise à introduire dans l'analyse les éléments de différenciation qui caractérisent les territoires ruraux.

Une première ébauche de "typologie de situations", présentée dans le chapitre 1, montre que la compétitivité économique se décline différemment selon le type de territoire et plus encore selon la diversité des situations prévalant dans un même territoire (micro-territoires dynamiques coexistant avec des zones en déclin, par exemple).

A partir de ce constat, plusieurs questions peuvent se poser: est-il possible d'atteindre un certain équilibre en termes de développement sur la totalité de l'espace compris dans un territoire LEADER ou, au contraire, y a-t-il des espaces inéluctablement condamnés au déclin et à l'abandon? Une approche intégrant les aspects immatériels (identitaires, adhésion à des projets collectifs, concertation inter-institutionnelle et publique-privée, etc.) est-elle plus à même de porter de nouveaux équilibres et de nouvelles opportunités? Les enseignements de LEADER dans ce domaine montrent l'importance de la "proximité" pour réussir une telle approche, même là où le territoire porte les traits d'années d'abandon.

D'une manière générale, les obstacles (ou faiblesses) à la compétitivité économique se situent à trois niveaux:

- > **en amont de la production** – en termes de disponibilité d'infrastructures et de services appropriés à la production locale, de possibilités de production d'in-puts, de produits intermédiaires et de technologies pour renforcer les différentes filières;
- > **dans la production elle-même** – cela peut concerner des niveaux de qualité/quantité insuffisants des produits ainsi que des problèmes structurels plus profonds tels que la domination d'une mono-production traditionnelle sans effet multiplicateur en termes d'entreprises et de compétences;
- > **en aval de la production** – au niveau des liens avec les marchés/consommateurs et de la capacité d'organisation des producteurs pour obtenir des échelles pertinentes; au niveau de la création de nouveaux produits en s'appuyant sur les ressources propres, et surtout sur une image différenciée du territoire.

On ne peut pas non plus comprendre la compétitivité économique d'un territoire sans prendre en compte les rapports existant entre institutions publiques, et entre celles-ci, citoyens et groupes d'intérêt. C'est ainsi que des obstacles peuvent également se trouver au niveau des **rapports avec les institutions publiques** notamment dans la mise en œuvre des mesures/concertations pour stimuler la croissance des secteurs économiques "clés", la création de nouvelles opportunités, le renforcement des structures nécessaires pour soutenir le développement local dans le long terme.

Des exemples de stratégies d'intervention LEADER par rapport aux types de territoires et de situations (chapitre 3) ouvrent des pistes de réflexion sur comment recréer des leviers de développement économique même dans des territoires "marginaux" ou confrontés à des processus de restructuration. A long terme, ces stratégies, soutenues par l'Initiative LEADER, ne peuvent se consolider que sur la base du renforcement des capacités de concertation, de mobilisation de toutes les ressources et de la création de structures appropriées s'appuyant sur l'engagement des acteurs locaux, publics et privés.



## **Partie 1**

# **Le contexte**



# Le contexte

**Longtemps, l'équilibre économique de la plupart des territoires ruraux a dépendu pour l'essentiel de l'agriculture. Dans certains pays, depuis le début du siècle, dans d'autres beaucoup plus récemment, le poids de l'agriculture a très sensiblement diminué, notamment en termes de population active agricole, conduisant souvent à un exode massif de population.**

Ces évolutions ont conduit à une diversification des situations économiques dans les territoires ruraux. On peut ainsi distinguer dans l'Europe rurale d'aujourd'hui une multitude de situations différentes et réaliser toutes sortes de typologies susceptibles d'illustrer cette diversité.

Nous avons quant à nous élaboré une grille de lecture basée sur 9 types de situations que l'on retrouve fréquemment, parfois de manière isolée, parfois de manière combinée et qui sont susceptibles de refléter au moins partiellement cette diversité des territoires ruraux:

- > une agriculture occupant une grande partie de la population active et constituant encore la base de l'économie **(Type 1)**
- > une agriculture riche, peu consommatrice de main d'œuvre **(Type 2)**
- > la survivance de grandes propriétés foncières traditionnelles ("latifundias") **(Type 3)**
- > des espaces naturels ou protégés jouant un rôle clé **(Type 4)**
- > une orientation vers l'accueil touristique avec des structures de petite dimension **(Type 5)**
- > une présence importante de résidences secondaires et/ou de structures d'accueil (troisième âge, personnes handicapées, etc.) **(Type 6)**
- > un grand nombre de petites entreprises **(Type 7)**
- > une situation périurbaine **(Type 8)**
- > une population majoritairement âgée et/ou un taux élevé d'assistance **(Type 9)**

L'action du programme LEADER I et II, de par sa définition et couverture géographique (territoires d'Objectifs 1, 5b et 6) a visé à générer de nouvelles opportunités économiques dans la plupart des territoires concernés, à l'exception de ceux ayant une économie extravertie, notamment les zones agricoles riches et celles situées dans la première périphérie des villes. LEADER a accompagné la recherche de nouvelles formes de compétitivité territoriale, sur base d'une interven-

tion publique visant une valorisation plus participative et plus systématique des ressources locales.

En empruntant certaines des variables utilisées par Garofoli<sup>1</sup> pour construire une typologie de "modèles de développement local" on peut décrire les neuf de types territoires ruraux comme suit:

## **Type 1 – Territoires dont l'agriculture occupe une population encore importante**

Ces zones se caractérisent par:

- > un pourcentage important de la population occupée dans l'agriculture ou l'élevage,
- > l'importance du travail non salarié, la pluri-activité et le travail à temps partiel,
- > l'organisation de certaines transformations des produits agricoles dans les exploitations elles-mêmes;
- > des systèmes de transformation et de commercialisation fondés sur l'organisation d'une multitude d'opérateurs (coopératives de transformation, consortiums de commercialisation, achat groupé de services, etc.);
- > une capacité d'innovation sur la qualité, la labellisation, le contrôle des marchés et les systèmes de distribution, etc.;
- > une capacité d'organisation collective au sein de la filière et d'articulation entre producteurs/structures différentes, y compris pour des activités de diversification vers le tourisme: routes de vin, de fromage, etc.;
- > un habitat lié à la distribution des exploitations.

Exemples en Europe: zones de primeurs, zones d'élevage intensifs ou extensifs. Cette catégorie comprend une diversité de territoires très importante: zones de montagne de Grèce où plus de 40% de la population active est encore employée dans des systèmes traditionnels de polyculture et d'élevage; zones côtières grecques ou espagnoles pratiquant une agriculture très intensive, souvent sous serres; zones d'agriculture très moderne, mais très endettée et très polluante, comme en Bretagne (France), en Flandre (Belgique) ou aux Pays-Bas; territoires à élevage extensif comme en Auvergne et dans le Limousin (France).

[1] op. cit. p. 64-65. Les variables utilisées se recoupent autour de: la structure productive et la structure des entreprises; l'origine des entrepreneurs et des capitaux; les marchés; la dynamique de formation des entreprises; la structure de l'emploi, la structure sociale et territoriale; les institutions locales et les politiques économiques.

## **Type 2 – Territoires à agriculture riche et peu consommatrice de main d'œuvre**

Il s'agit de zones caractérisées par:

- > un pourcentage généralement faible de population active et, plus particulièrement, dans le secteur agricole;
- > un surplus structurel de main d'œuvre, notamment féminine;
- > une dimension élevée des exploitations agricoles (avec forte tendance à la concentration) et une orientation générale vers la monoculture;
- > une forte mécanisation de la production et des rapports surfaces/main d'œuvre et capital/main d'œuvre très élevés;
- > une prépondérance de l'agriculture dans la génération de revenus et dans l'organisation du territoire et du paysage;
- > une faible interrelation entre les entreprises, les décisions productives et commerciales dépendant essentiellement de "prix administrés" et de subventions;
- > la recherche de nouvelles fonctions pour les agriculteurs afin d'éviter à terme un déclin démographique;
- > une faible demande de politiques de développement local et une forte adhésion à l'action des organisations syndicales agricoles;
- > un rôle du secteur public fortement déterminé par l'administration des aides de la Politique agricole commune (PAC).

Exemples en Europe: plaines céréalières du Bassin Parisien en France; plaines rizicoles du Nord de l'Italie; toutes les zones de production de maïs et de tournesol; zones d'élevage extensif du Royaume-Uni.

## **Type 3 – Territoires de grandes propriétés foncières traditionnelles ("latifundias")**

Ces zones présentent en général les caractéristiques suivantes:

- > une forte présence de salariés agricoles et un fréquent absentéisme des propriétaires;
- > une faible valorisation du territoire et des barrières fortes pour l'accès à la terre par d'autres acteurs que les propriétaires traditionnels;
- > la recherche de solutions légales pour surmonter ces barrières (réforme agraire en Ecosse, "privatisation" et démantèlement des grands domaines dans les nouveaux Länder allemands);
- > un faible taux de création d'entreprises;
- > des savoir-faire limités en matière de transformation des produits;
- > un habitat concentré dans les villages.

Exemples en Europe: certains territoires de l'Ecosse, du sud de la Péninsule Ibérique (Andalousie en Espagne, Alentejo au Portugal), de la Sicile, des nouveaux Länder allemands.

## **Type 4 – Territoires dominés par des espaces naturels ou protégés**

Ces zones se caractérisent par:

- > une proportion importante de population engagée dans des activités d'exploitation sylvicole, halieutique ou d'élevage extensif;
- > une diversification vers des produits biologiques et/ou naturels de qualité;
- > la structuration de la filière tourisme en fonction de la valorisation de la nature et la conservation;
- > des situations souvent conflictuelles dans l'utilisation des ressources, avec parfois des oppositions très fortes entre les différents groupes d'intérêt;
- > une concertation entre structures publiques et privées, formalisée par des règlements ou accords contractuels;
- > une organisation en réseau et des coopérations inter-territoriales (les fédérations de parcs naturels, par exemple);
- > la dispersion de l'habitat.

Exemples en Europe: territoires septentrionaux de Scandinavie, territoires comportant des parcs naturels déjà anciens (la plupart des parcs nationaux) ou d'autres de formation plus récente (souvent des parcs régionaux).

## **Type 5 – Territoires orientés vers l'accueil touristique basé sur des structures de petite dimension**

Ces territoires se caractérisent par:

- > des structures d'accueil de petite dimension, à gestion familiale;
- > une identité et structure sociale fortement consolidées;
- > une proportion élevée de population active dans le secteur touristique, même à temps partiel;
- > des rapports étroits entre les différents secteurs d'activité au niveau local;
- > un artisanat et des petites et moyennes entreprises développées autour de l'approvisionnement des marchés locaux (y compris touristiques);
- > des limitations dans la construction et la demande d'infrastructures, un grand contrôle de la population sur l'environnement et l'utilisation des ressources, et, dans certains cas, une volonté explicite de limiter la fréquentation touristique;

> une forte utilisation de l'habitat.

Exemples en Europe: les territoires alpins d'Autriche et d'Italie, notamment les zones peuplées par des minorités ou des populations à forte identité.

### **Type 6 – Territoires dominés par les résidences secondaires ou les structures d'accueil**

Ces zones sont caractérisées par:

- > une proportion importante de l'habitat destinée à la résidence secondaire;
- > une forte demande d'habitat de la part des urbains, des retraités et, dans certains cas (territoires du sud de l'Europe), des étrangers;
- > un faible développement touristique hors saison;
- > des activités de services à caractère temporaire et/ou une demande permanente pour certains types de services uniquement;
- > une croissance de l'immobilier parfois non suivie par un développement des infrastructures.

Exemples en Europe: certains territoires ruraux du Pays de Galles et de l'Ecosse; certains territoires du sud de la France, du littoral méditerranéen en Espagne, de la Toscane en Italie.

### **Type 7 – Territoires dont l'économie est dominée par les petites entreprises locales**

On peut distinguer dans cette catégorie trois types de situations: les territoires dans lesquels les filières sont peu structurées (petites entreprises sans liens entre elles), ceux dont les filières sont au contraire fortement structurées (petites entreprises spécialisées mais complémentaires les unes des autres) et les territoires spécialisés dans une filière unique.

Dans le premier cas on trouve:

- > un grand nombre de petites entreprises hétérogènes présentes sur le territoire, certaines depuis longtemps;
- > une absence de spécialisation qui rend difficile les interrelations entre entreprises ainsi que l'identification des besoins de celles-ci en termes de services et de politiques de soutien;
- > des marchés pour la plupart locaux ou régionaux.

Exemples en Europe: certains territoires du sud de l'Ecosse, du sud de l'Italie et, plus généralement, tous les territoires où ne s'est pas construite une logique de collaboration/concurrence entre entreprises.

Par contre, dans les territoires dont la spécialisation facilite les articulations entre entreprises et les initia-

tives axées sur la diffusion technologique et les services aux entreprises on trouve:

- > un grand nombre de petites entreprises (qui souvent coexistent avec des entreprises moyennes et grandes) spécialisées et complémentaires (ce qu'on appelle la "spécialisation diffuse" dans le cas des districts industriels italiens);
- > une offre locale de formation pour des compétences et des spécialisations techniques liées au développement de la filière;
- > une cohésion sociale et territoriale importante;
- > un accès aux marchés globaux, avec une concurrence se jouant au niveau mondial;
- > un haut niveau d'innovation technologique irriguant toute la filière;
- > mais parfois aussi un faible niveau de formation de cadres, dû à la possibilité immédiate d'accéder au marché du travail.

Ce type de structuration est plus rare dans les territoires ruraux européens. On la trouve surtout en Italie du Nord (districts industriels de Vénétie, de Lombardie, du Frioul) et dans certaines zones rurales de France (Tarn, Jura).

Enfin, le troisième cas se caractérise par:

- > des petites entreprises toutes spécialisées dans un même produit et donc concurrentielles entre elles;
- > une offre locale de formation professionnelle mais une faible diversité des connaissances;
- > un accès aux marchés nationaux et européens, mais avec une forte concurrence pour obtenir cet accès.

Ce type correspond aux zones de production agro-alimentaire à petite échelle, comme les zones de production fromagère (*voir plus loin l'exemple du Bregenzerwald en Autriche*), les vignobles italiens, portugais, etc.

### **Type 8 – Territoires périurbains**

Ces territoires sont confrontés à:

- > une forte présence de "navetteurs" (migrants journaliers);
- > des structures de services et commerciales souffrant de la concurrence des zones métropolitaines ou des villes proches;
- > un taux insuffisant de création d'entreprises;
- > des difficultés à assurer un niveau suffisant de services à la population;
- > un habitat résidentiel dominant;
- > une érosion de l'identité territoriale.

Exemples en Europe: la plupart des zones rurales situées à proximité des grandes villes.

## **Type 9 – Territoires à populations âgées et/ou taux de dépendance élevé**

Ces zones se caractérisent par:

- > un déclin économique et social que reflètent des niveaux de revenu par habitant peu élevés et un taux d'emploi faible;
- > un déclin démographique important conjugué à un vieillissement de la population;
- > des difficultés à assurer la succession/reprise des entreprises et exploitations agricoles;
- > une faible mise en valeur du territoire, accompagnée d'un abandon progressif du capital immobilier, du capital patrimonial et des infrastructures;
- > un niveau de services et une attractivité insuffisants pour retenir les jeunes;
- > une structure productive fortement dispersée qui rend difficile l'induction d'effets multiplicateurs pouvant être générés par les interventions publiques;
- > le besoin prononcé d'interventions publiques pour préserver les entreprises et les emplois existants, soutenus avant tout grâce à la pluriactivité;
- > des difficultés dans l'organisation des acteurs.

Exemples en Europe: un grand nombre de territoires situés en milieu montagneux (à l'exception des zones à forte vocation touristique ou industrielle), certains territoires intérieurs de l'Espagne, de la Grèce, du Portugal, du Mezzogiorno italien, certains territoires français comme les plateaux du Limousin, l'Aude, etc.

### **1.1 De nouvelles opportunités pour les territoires ruraux**

Ce n'est qu'à partir de la fin des années 80, notamment avec l'apparition et la diffusion du concept de "ruralité" que des politiques expérimentales ont été mises en place dans certains territoires marginalisés, afin qu'ils retrouvent une compétitivité économique. Ces politiques ont ouvert la voie à une analyse microéconomique à la base des processus de développement et de transformation sociale. Cette analyse a permis d'identifier des éléments spécifiques au développement (ou non-développement) des différents milieux ruraux, faisant émerger le concept de "territoire" comme axe pouvant articuler les rapports entre institutions, économie et organisation sociale.

Ainsi, on entend par "**compétitivité économique territoriale**" la capacité des acteurs à générer et à retenir la valeur ajoutée par l'intégration des ressources

locales dans des produits et services répondant aux nouvelles attentes des consommateurs et aux évolutions des marchés. La démarche se fonde sur une réorientation des politiques publiques d'intervention, ainsi que sur des modalités d'organisation des processus de production et de distribution visant à créer des avantages compétitifs en mettant en valeur les spécificités de chaque territoire.

Aujourd'hui, le besoin d'une compétitivité économique des territoires ruraux se fait plus que jamais sentir en Europe. La préservation des paysages, la diversification de l'offre de produits et de services basés sur le patrimoine propre à chaque zone sont en effet devenus des piliers du repositionnement de l'économie rurale dans un contexte de concurrence mondiale.

L'Initiative LEADER devient, à partir de 1992, la réponse politique "pilote" de l'Union européenne au besoin de reconstituer la compétitivité économique des territoires ruraux en difficulté.

En complémentarité avec les politiques européennes, nationales et régionales qui agissent plutôt sur les facteurs matériels, les interventions locales facilitées par LEADER cherchent à agir sur les facteurs immatériels et culturels du développement. De même, LEADER ne se limite pas à soutenir les activités directement productives mais se propose d'améliorer l'environnement social, tout en mettant en valeur le patrimoine naturel et culturel.

Huit ans après le lancement de l'Initiative communautaire de développement rural, certaines leçons peuvent être tirées quant à la pertinence des politiques d'intervention mises en œuvre au niveau local et au besoin d'approfondir, voire d'élargir, les champs d'intervention.

### **1.2 Les enseignements et acquis de LEADER**

**Premier acquis:** LEADER a impulsé une pédagogie de l'approche intégrée du développement dans des territoires en difficulté, en assumant le risque de l'expérimentation.

LEADER a proposé de concentrer le soutien au développement sur des micro-territoires identifiés à partir d'éléments de cohésion économique, environnementale, culturelle, etc. L'élaboration d'un Plan de développement ("business plan") pour chacun des territoires concernés, sur la base d'un partenariat "horizontal" regroupant des acteurs publics et privés locaux devait,

en principe, permettre d'éviter d'étendre à tous les territoires concernés la même "recette de développement". La démarche devait tout d'abord permettre une première intégration des variables économiques, socio-culturelles et environnementales dans l'analyse du territoire.

Une vision intégrée du territoire ne peut cependant se construire que progressivement, au fur et à mesure des interventions "de terrain". Dans le cadre de réalités profondément fragmentées, une vision d'ensemble peut difficilement émerger d'une première analyse, même en réussissant à croiser les différents intérêts et perceptions. Ce qui ne veut pas dire que l'approche locale, "endogène" du développement soit toujours couronnée de succès.

**Deuxième acquis: LEADER a montré la pertinence de la création d'une structure souple et efficace, le "groupe d'action locale" (GAL),** jouant un rôle de catalyseur et d'interface entre les demandes des acteurs locaux et les entités publiques et privées.

Les GAL ont progressivement identifié les domaines d'intervention les plus pertinents à leur contexte en analysant les opportunités offertes par les marchés par rapport aux ressources et structures locales. Ils ont également démontré qu'une intervention de développement local nécessite le concours des entités publiques et des organismes et structures privées présentes sur le territoire pour favoriser l'expérimentation et la mise en œuvre de nouvelles voies de développement économique. Souvent, les GAL ont également permis que des administrations locales, en particulier les communes, jouent un rôle d'animation sociale, stimulant les initiatives et valorisant les synergies pouvant exister entre les intérêts des acteurs socio-économiques locaux et ceux de l'ensemble de la communauté locale. Cette synergie est un élément indispensable pour mener à bien des projets économiques, sociaux et autres dans les territoires défavorisés.

#### **EXEMPLE**

*Le GAL Mugello/Val de Sieve (Toscane, Italie) est un large partenariat regroupant de nombreuses institutions publiques (15 communes et une Communauté de montagne) et pas moins de 42 entités privées. On compte parmi ces associés la Commune de Firenzuola et huit entrepreneurs privés du secteur de la "pietra serena", une pierre grise locale, fréquemment utilisée par les artistes de la Renaissance italienne et confinée aujourd'hui au pavage des centres historiques. Le GAL a donc inscrit dans ses axes prioritaires une action portant spé-*

*cifiquement sur la revalorisation de ce secteur. Avec le soutien du GAL, de la commune de Firenzuola et de conseillers spécialisés, les producteurs sont alors entrés dans un processus de recherche et développement visant à mettre au point de nouveaux produits et utilisations pour la pietra serena. Parallèlement, la commune de Firenzuola a soutenu l'organisation de formations et d'échanges avec des institutions spécialisées, afin de réintroduire l'ancien métier de tailleur de pierre. Trois champs d'application nouveaux pour la pietra serena ont ainsi été identifiés: le mobilier urbain, la décoration intérieure et la création de divers objets en pietra serena. Le rôle du groupe d'action locale et de la commune dans l'animation et l'accompagnement du projet a été essentiel. L'ensemble a représenté un investissement LEADER de 224 000 EUR. On observe depuis le lancement de l'opération une croissance continue du secteur de la pierre, tant en termes de chiffre d'affaires (+60%) que d'emplois (34 nouveaux postes à temps plein, soit une augmentation de 20%). Au-delà de ces résultats économiques, on assiste à un changement profond dans la façon de fonctionner des entrepreneurs: ceux-ci coopèrent à présent étroitement entre eux. A tel point qu'on peut aujourd'hui parler non seulement de l'organisation d'une filière mais aussi de la mise en place progressive d'un véritable district industriel <CLUSTER> spécialisé dans la pietra serena. Cet exemple montre l'importance et la pertinence d'une bonne liaison public-privé dans des territoires en difficulté.*

**Troisième acquis: la création de GAL a permis d'introduire progressivement des éléments clés pour la construction d'un modèle de développement économique endogène.**

En voici quelques exemples:

#### **EXEMPLE 1:**

##### **Affiner collectivement le rapport entre producteurs locaux et marchés finaux**

*En 1993, le groupe LEADER West Cork a lancé une stratégie axée sur la création d'une marque régionale. L'objectif était d'obtenir une meilleure coordination entre producteurs pour la mise en marché des produits touristiques et agro-alimentaires locaux. Après une série de formations en contrôle de qualité, l'action a débouché sur la création d'un label, "Fuchsia Ltd.", impliquant le respect d'un certain nombre de règles et critères de qualité.*

#### **EXEMPLE 2:**

##### **Construire des liens de collaboration entre entrepreneurs et d'autres acteurs**

En Autriche, la "Käsestrasse Bregenzerwald" (Route du Fromage de la Forêt de Bregenz) est représentative du développement local intégré du Bregenzerwald, un territoire forestier et montagneux situé à l'est de Bregenz, capitale du Land du Vorarlberg. Au sein du partenariat local coopèrent 23 communes, diverses associations, ainsi que des agriculteurs, restaurateurs, opérateurs touristiques, producteurs agro-alimentaires, commerçants et artisans. La "Route du Fromage" est devenue l'action phare de ce partenariat territorial dont les liens se sont encore renforcés depuis, à travers les multiples activités organisées dans le cadre du projet. La "construction" de la Käsestrasse est en effet un processus continu, car elle nécessite la participation active et soutenue d'un nombre croissant d'entreprises, de bénévoles et d'acteurs publics.

#### **EXEMPLE 3:**

##### **Augmenter le niveau de culture économique par la formation, l'expérimentation**

L'inauguration en avril 1998 de la "Stenfors Development Kitchen" (Cuisine du Développement de Stenfors) à Robertsfors (Västerbotten, Suède) est le résultat d'un processus qui a duré cinq ans. Lancé par 5 agricultrices, ce projet avait pour objectif de mettre en place un atelier de cuisine collectif leur permettant de préparer à des fins commerciales des produits locaux cuisinés suivant des recettes familiales. En donnant la possibilité de partager les équipements de préparation, d'emballage et de stockage, l'atelier a créé une activité et une nouvelle source de revenus aux 17 personnes qui utilisent à présent la structure.

#### **EXEMPLE 4:**

##### **Mieux saisir les opportunités offertes par les marchés locaux auparavant inexploités**

Au Royaume-Uni, le groupe LEADER Ross & Cromarty, qui intervient dans les Highlands écossaises, a soutenu un projet d'horticulture biologique à petite échelle, avec l'objectif d'approvisionner les habitants de la péninsule d'Applecross en fleurs, en légumes et en fruits frais. Auparavant, les habitants de cette région isolée s'approvisionnaient, une fois par semaine, en produits alimentaires provenant de l'extérieur. Ils pouvaient également acheter leur alimentation au centre urbain le plus proche, situé à... 130 km. Avec la création de la société

"Applecross Organics", la possibilité d'accéder à des produits frais de qualité tout au long de l'année, particulièrement en hiver quand les déplacements routiers sont difficiles, a généré un nouveau marché local.

Au Portugal, des chasseurs de tout le pays se retrouvent dans la zone LEADER Destêque. À l'initiative du GAL, les agriculteurs de la région ont commencé à vendre en direct des produits locaux et fermiers aux chasseurs et à leurs familles.

#### **EXEMPLE 5:**

##### **Renforcer l'attention des entreprises et des acteurs locaux envers les évolutions extérieures et leurs capacités d'innovation**

"LEANOVA" est un programme d'appui à l'innovation pour les petites entreprises des zones LEADER Lauwersland et Noordwest Friesland (Frise/Groningue, Pays-Bas). Le projet fait appel aux experts d'un ensemble d'organisations compétentes (centres de recherche et technologie, grandes entreprises, etc.) qui travaillent avec les PME à la recherche de solutions pour surmonter les difficultés qui entravent leur croissance, surtout par manque d'innovation dans les produits. Conçu par l'Université de Twente (Enschede), LEANOVA est basé sur un programme similaire, "INNOVA", mis en œuvre par l'université dans une autre région des Pays-Bas.

**Quatrième acquis:** LEADER a mis en évidence le **besoin d'une meilleure connaissance de l'économie locale qui prenne en compte les produits et savoir-faire, y compris ceux en voie de disparition.**

La difficulté d'obtenir des statistiques actualisées sur l'évolution des entreprises au niveau local met en évidence l'importance de l'action du GAL qui, par la collaboration avec des organismes, comme les Chambres consulaires, les associations d'entreprises, les coopératives locales, etc. arrive à réaliser un suivi de l'évolution locale.

Au-delà de ce suivi, LEADER a montré aussi le besoin d'identifier les savoir-faire spécifiques du territoire, souvent en voie de disparition ou ne subsistant plus que dans des contextes locaux et familiaux. C'est la mise en lumière de ces connaissances qui a souvent permis aux GAL de mûrir, avec les acteurs locaux, des propositions différenciées, d'organiser des formations pertinentes et de recréer les conditions pour une nouvelle valorisation de ces savoir-faire. De nombreux produits locaux ont été ainsi réintroduits dans les marchés.

Néanmoins, la capacité d'observation de l'économie locale de la part des GAL reste souvent très empirique. Dans très peu de cas des démarches systématiques de récolte de statistiques et de recherche ont été organisées pour assurer une 'veille' constante des changements au niveau de la structure productive (natalité/mortalité des entreprises) et des savoir-faire (compétences professionnelles traditionnelles/nouvelles). Du travail reste à faire pour homogénéiser les méthodes de récolte des statistiques et des informations et permettre ainsi la réalisation d'analyses comparées au niveau territorial et la compréhension de l'importance relative des secteurs les uns par rapport aux autres.

**Cinquième acquis:** LEADER a ouvert des pistes pour dépasser certains handicaps des territoires les plus en difficulté.

En agissant au niveau local, LEADER a permis d'affiner progressivement des méthodes pour surmonter les handicaps propres aux territoires marginalisés.

Des expérimentations ont ainsi été réalisées pour faire face aux problèmes suivants:

#### **a) Difficulté d'assurer la succession/reprise des exploitations agricoles et autres entreprises locales**

##### **EXEMPLE**

*"RELANCE" est l'outil stratégique mis sur pied par le GAL Espace Cévennes (Languedoc-Roussillon, France) pour transmettre à des repreneurs des activités, des entreprises, des exploitations agricoles risquant de disparaître faute d'héritiers. Mettant en place des bases de données, le GAL parvient, avec le concours des Chambres consulaires et d'autres structures publiques, à repérer des entrepreneurs intéressés à s'installer dans les Cévennes. RELANCE assure ensuite la mise en relation et l'accompagnement individualisé des cédants et des repreneurs.*

#### **b) Abandon ou sous-utilisation du capital immobilier, historique et des infrastructures**

La réhabilitation de monuments, de bâtiments et d'infrastructures diverses a été un moyen d'augmenter l'attractivité des territoires dégradés. La restauration du patrimoine s'est souvent accompagnée de la création d'une nouvelle offre touristique. Par ailleurs, des actions sur le patrimoine abandonné ont contribué à positiver l'image qu'avait les habitants de leur patrimoine culturel.

##### **EXEMPLE**

*Dans la zone LEADER Ballyhoura (Irlande), le renouveau des villages a été à l'origine du développement de nouveaux commerces, notamment de restaurants, qui se sont progressivement intégrés dans une démarche collective de qualité (opération "QUEST") et sont devenus des centres d'attraction pour les populations locales comme pour les touristes à la recherche d'une offre de qualité.*

##### **EXEMPLE**

*Dans le Virgental (Tyrol, Autriche), pour préserver des murs et des terrasses médiévales abandonnés et abritant à présent une riche faune et flore sauvages, un chemin de découverte a été créé avec l'appui des agriculteurs locaux. Sous le slogan "Donne un sens à tes sens", le chemin est adapté à l'accueil des aveugles. Ce produit est devenu la pierre angulaire de la stratégie touristique de la zone. Il a amené les hôteliers à adapter leur offre à ce nouveau type de clientèle. L'action a conduit à la promotion de la totalité du territoire sous l'appellation "Virgental, Vallée des Sens".*

Par ailleurs, dans de nombreux territoires LEADER, des anciennes voies ferrées, chemins de pèlerinage, installations agricoles et industrielles etc. ont donné l'occasion de créer des offres touristiques originales, évocatrices de traditions oubliées (anciens chemins de pèlerinage des Celtes, par exemple), qui suscitent une forte curiosité et un afflux de visiteurs dans des zones éloignées, ce qui était impensable autrefois. Cette revalorisation provoque à son tour un changement de mentalité, les habitants commençant à porter un regard positif sur leurs propres ressources et modèles de référence.

#### **c) Vieillesse de la population, manque de services et d'attractivité pour retenir la population jeune**

Le manque d'attractivité pour les jeunes correspond aux territoires ruraux les plus en difficulté. Les solutions proposées par LEADER s'inscrivent souvent dans une approche large, visant à toucher plusieurs aspects à la fois, de façon à agir sur le social, l'économique, les loisirs et l'image du territoire.

### **EXEMPLE**

*Les possibilités limitées d'emploi couplées à un chômage élevé ont provoqué à Llandysul et Point-Tywely, deux villages de la vallée de la Teifi (Pays de Galles, Royaume Uni), l'émigration de nombreux jeunes vers les villes. Préoccupé par ce déclin socio-économique, un groupe d'habitants a organisé avec le groupe LEADER un audit villageois. Ce qui a conduit à la constitution de trois "groupes de travail" axés respectivement sur la cohésion sociale et la qualité de la vie, les affaires économiques, l'environnement et le tourisme. La démarche a débouché sur l'élaboration d'un plan de développement intégré qui s'est concrétisé par de nombreuses actions visant à redonner une attractivité aux deux villages: création d'un centre de jeunes, transformation d'une salle paroissiale en centre polyvalent, installation dans un bâtiment commercial désaffecté d'une crèche, extension de la base nautique de Llandysul avec création d'hébergements pour accueillir des groupes de canoë-kayak, installation de points de dépôt pour déchets recyclables, etc. L'opération est d'autant plus remarquable que les deux villages appartiennent à deux entités administratives différentes.*

#### **d) Une structure productive dispersée qui rend difficile l'émergence d'effets multiplicateurs générés par les interventions publiques**

Dans ce contexte, LEADER a souvent suscité des démarches de regroupement des producteurs visant à surmonter certains problèmes spécifiques: capacité d'innovation dans le processus de production, adéquation aux normes, accès aux marchés, etc. Ces démarches se sont avérées pertinentes dans différents cas:

- > cas de producteurs ayant une même spécialisation;
- > cas de producteurs ayant des spécialisations complémentaires permettant d'organiser une offre commune (création de routes touristiques thématiques par exemple);

### **EXEMPLE**

*Dans le Magnoac (Midi-Pyrénées, France), le regroupement des agriculteurs au sein d'une CUMA (Coopérative d'Utilisation en commun du Matériel Agricole) a permis de créer un abattoir et une conserverie pour la production de foie gras, produit traditionnel du territoire. Les agriculteurs ont mis en place un outil de travail collectif leur permettant d'introduire les normes sanitaires européennes et d'accéder au marché national. Une gestion souple dans le fonctionnement technique et finan-*

*cier des installations a été introduite afin de s'adapter à la situation de chaque agriculteur membre. Soutenue par LEADER, la "Maison du Magnoac", lieu d'accueil pour les habitants et les touristes, sert aussi de structure de commercialisation collective pour 6 agriculteurs, tandis que 34 autres vendent directement leurs produits à la ferme.*

#### **Sixième acquis: LEADER a soutenu la construction d'instruments d'appui visant la compétitivité économique dans le long terme.**

LEADER est autant un instrument d'animation qu'un outil financier. LEADER I a essentiellement été une phase d'apprentissage pour les GAL, qui, en majorité, se sont orientés sur des actions à court terme. Progressivement, au fur et à mesure de l'expérience acquise, les groupes LEADER II ont identifié et construit des instruments adaptés à leur territoire et susceptibles de garantir une compétitivité économique à plus long terme.

Certains de ces instruments en sont encore à une phase de démarrage, mais d'autres ont déjà fait leurs preuves et confirmé leur intérêt. En voici quelques exemples:

### **EXEMPLE 1:**

**Création d'instruments financiers** encourageant les banques à jouer un rôle plus actif dans le développement local et créant des rapports de confiance entre petits producteurs et système financier.

*Le groupe LEADER Anglona Monte-Acuto (Sardaigne, Italie) a créé un "Fonds de Garantie et Prêts d'honneur". Ce fonds coopératif, "LEADERFIDI", vise à favoriser la naissance et le développement de petites entreprises locales en facilitant leur accès au crédit, dans un contexte régional où l'argent est cher et les candidats emprunteurs peu solvables. L'action s'inscrit également dans une démarche de soutien aux initiatives au-delà de la durée du Plan d'Action Locale conçu dans le cadre de LEADER. Une convention entre LEADERFIDI et la Banque de Sardaigne ouvre l'accès du crédit institutionnel à des entrepreneurs locaux, en particulier aux jeunes créateurs.*

### **EXEMPLE 2:**

**Création de structures d'appui à l'innovation technologique** au service des producteurs et petits entrepreneurs.

*Le groupe LEADER Ötztal (Tyrol, Autriche) a appuyé la création d'une machine à laver la laine, mise à la disposition des éleveurs ovins exerçant dans un large périmètre. Gérée par un entrepreneur local, la machine combine les technologies les plus modernes et fonctionne*

dans le respect des normes environnementales. L'appareil a été conçu pour répondre aux besoins des éleveurs ovins locaux qui étaient auparavant obligés de faire laver leur laine en Belgique en l'absence de machine à laver la laine d'une capacité convenable dans la région. L'utilisation de cette nouvelle machine contribue également à raviver les traditions d'élevage ovin et de transformation de la laine de la vallée de l'Ötz.

LEADER a également favorisé des mécanismes de transfert technologique avec des universités et des centres de recherche. Les GAL continuent toutefois de rencontrer des difficultés à mettre au point des structures de transfert pouvant répondre aux besoins d'innovation des entrepreneurs ruraux. Par ailleurs, il manque toujours aux groupes LEADER la capacité de soutenir la création de structures au service de plusieurs territoires voisins gérées au niveau régional et permettant de mettre en œuvre une stratégie de recherche et développement au niveau local.

#### **EXEMPLE 3:**

**Organisation de centres de services aux entreprises à partir de l'identification des besoins des entrepreneurs locaux et assurant leur participation dans la démarche.**

Le "Musée du Miel" de la zone LEADER Portodemouros (Galice, Espagne) est beaucoup plus qu'un musée: c'est avant tout un espace multifonctionnel consacré à l'apiculture. Il accueille une entreprise produisant du miel, fournit l'assistance technique nécessaire aux apiculteurs, organise des formations, loue des équipements, assure des services de contrôle de qualité afin que les apiculteurs de la région puissent conditionner leur miel suivant les normes de qualité. Avec l'appui de LEADER, le Musée du Miel favorise le maintien des petits apiculteurs qui, sans l'accès à ces services, se verraient tôt ou tard condamnés à disparaître.

#### **EXEMPLE 4:**

**Création de structures de formation professionnelle**

LEADER a permis d'organiser la formation professionnelle à différents niveaux pour:

- > profiter de nouvelles opportunités économiques pour le territoire;
- > mettre à jour les connaissances et compétences locales;
- > revaloriser des activités traditionnelles en déclin.

Le GAL Garfagnana Ambiente e Sviluppo en Toscane (Italie), préoccupé par la grave crise subie par l'activité forestière, a entrepris une politique de modernisation du secteur. Elle consiste à réorienter une partie des activités et des emplois forestiers vers la protection de l'environnement plutôt que d'intensifier l'exploitation forestière proprement dite. Une formation pour le recyclage de 10 forestiers est organisée sous forme de chantiers où sont appliquées les techniques de "bio-ingénierie" qui privilégient notamment l'utilisation d'essences et de matériaux naturels. Pour répondre à la demande croissante de main d'œuvre qualifiée émanant des coopératives forestières locales, une seconde formation a ensuite été organisée à l'intention, cette fois, de vingt jeunes chômeurs.

#### **EXEMPLE 5:**

**Création de groupements pour la commercialisation de produits locaux**

Le "Consorzio Garfagnana Produce" est le résultat des démarches de valorisation de trois produits typiques de la Garfagnana (Toscane, Italie): l'engrain (triticum monococcum sensu lato / sorte de blé sauvage), le miel et les marrons. Afin d'organiser la filière, le GAL parvient, par une importante action d'animation, à intégrer agriculteurs, transformateurs et commerçants dans le même consortium. En 1996 avec le soutien des structures publiques locales, l'Indication Géographique de Provenance pour l'engrain est obtenue. Suite au succès de la démarche, deux autres consortiums ont vu le jour en 1998: "Consorzio del Farro della Garfagnana", qui rassemble les producteurs d'engrain et "Consorzio Castani coltori" les producteurs de marrons. Le Consorzio Garfagnana Produce a fini par regrouper les intérêts de tous les producteurs et opérateurs touristiques de la zone pour créer une image et assurer la promotion du territoire à l'échelle européenne.

#### **EXEMPLE 6:**

**Création de "vitrines" pour la promotion et la commercialisation de produits de qualité**

14 éleveurs de la zone LEADER Sonderjylland (Danemark) se sont regroupés pour mettre en place une ferme pédagogique. Baptisée "Agripark", la structure présente de nombreux animaux – bovins, ovins, cervidés, sangliers, etc. – dont la viande est couramment consommée. Au-delà de sa fonction récréative, la ferme est une "vitrine" des formes que devrait prendre la production de viande de qualité: les animaux sont élevés selon des

*règles éthiques, sanitaires et alimentaires qui respectent leur bien-être. Ils fournissent donc une viande très saine que les visiteurs peuvent acheter sur place. Résultat d'une série d'actions visant à forger une relation de collaboration entre producteurs tout en donnant une plus grande garantie de qualité aux consommateurs, le projet a un impact démonstratif immédiat en matière de diversification des activités agricoles locales avec, à terme, plusieurs emplois à la clé.*

### **1.3 Besoins et marges de manœuvre pour construire la compétitivité économique**

#### **1.3.1 Diversité des situations**

La typologie des situations des territoires ruraux présentée ci-avant permet de mieux comprendre pourquoi la question de la compétitivité économique se pose de manière différente d'un territoire à l'autre.

- > Certains territoires ont déjà une certaine **compétitivité économique, héritée du passé** et qu'ils ont pu, à des degrés divers, conserver ou affiner avec le temps. C'est le cas notamment des territoires qui vivent encore de **l'agriculture**, que celle-ci soit fortement ou faiblement consommatrice de main d'œuvre. Il n'empêche que certains de ces territoires ont pu perdre une partie de leur compétitivité sociale et/ou environnementale, ce qui pourrait remettre en cause, à terme, leur compétitivité économique.
- > Dans d'autres cas, la **compétitivité économique est plus récente**. Elle s'est construite sur des marchés datant de quelques décennies (cas des territoires orientés vers l'accueil touristique avec des structures de petite dimension) ou même plus anciens (cas des territoires dont l'économie est dominée par les petites entreprises locales).
- > D'autres ont perdu leur compétitivité économique agricole traditionnelle et sont **à la recherche de nouvelles voies** de développement pour pouvoir retrouver une compétitivité.
  - Parmi ceux-ci, certains **disposent d'un atout** assez clair pour y parvenir et un processus est plus ou moins engagé dans ce sens. C'est notamment le cas des territoires où les espaces naturels et protégés jouent un rôle clé, des territoires dominés par les résidences secondaires ou les structures d'accueil du troisième âge. C'est aussi le cas des territoires périurbains.

- D'autres, cependant, n'ont **pas encore trouvé de voie** pour recréer une compétitivité économique et sont confrontés à des difficultés considérables pour y parvenir. C'est le cas notamment des territoires dominés par la présence de grandes propriétés latifundiaires ainsi que des zones dont la population est âgée et qui sont fortement dépendantes des aides publiques.

#### **1.3.2 Articulation de la compétitivité économique avec la compétitivité sociale et environnementale**

Ces comparaisons de situations laissent entrevoir comment la compétitivité économique s'articule avec les compétitivités sociale et environnementale, traitées dans les autres fascicules.

##### **a) Nécessité d'une approche simultanée et intégrée**

Dans certains cas, les compétitivités sociale et environnementale deviennent des éléments inséparables de la compétitivité économique.

C'est, par exemple, le cas des territoires périurbains. Voici des territoires généralement "extravertis": des ressources humaines et des compétences importantes peuvent s'y trouver concentrées mais elles sont orientées vers la ville proche sans que le territoire local n'en profite réellement. Souvent aussi, ces territoires, soumis à une pression foncière et immobilière mal contrôlée, ont perdu leur caractère et n'ont plus d'identité propre. Sans compter les problèmes environnementaux qui peuvent se poser. En contrepartie, la proximité de la ville offre à ces territoires des opportunités en termes de marchés (facilité de vente de produits locaux, possibilité de tourisme journalier de proximité, etc.).

Recentrer l'intérêt des habitants pour le local et revaloriser une identité perdue pouvant s'appuyer sur les opportunités de marchés proches sont les défis majeurs de ces territoires, ce qui suppose, ici sans doute plus qu'ailleurs, une intégration entre les approches sociale, économique et environnementale.

## **b) Portes d'entrée incontournables pour la compétitivité économique**

Dans d'autres cas la compétitivité sociale et/ou environnementale est incontournable pour créer les conditions d'une compétitivité économique.

Dans le cas de territoires où les espaces naturels et protégés jouent un rôle clé, par exemple, la compétitivité économique ne peut se construire sans une maîtrise totale de l'environnement, base pour pouvoir valoriser l'atout dont bénéficie le territoire. Une fois la compétitivité environnementale relativement bien établie, c'est à dire une fois que les conditions sont créées pour la préservation et la pleine valorisation des ressources naturelles, de l'espace et du patrimoine physique du territoire et que ce sont des valeurs pleinement partagées par les acteurs du territoire, on entre alors dans une logique de compétitivité économique.

Dans les territoires ruraux marginaux et ceux dominés par les latifundias, la difficulté à développer une compétitivité économique tient le plus souvent à l'absence de compétitivité sociale et/ou, plus rarement, environnementale. Le vide démographique, la perte de confiance entre les acteurs, la disparition des liens sociaux, l'abandon et la dégradation des ressources naturelles et patrimoniales, etc. constituent le frein essentiel à la compétitivité économique et une priorité à court terme.

## **c) Menaces à terme**

La compétitivité sociale et/ou environnementale peut parfois ne pas être une nécessité à court terme pour la compétitivité économique, mais peuvent constituer une menace pour cette dernière à plus long terme.

C'est en particulier le cas des territoires à agriculture peu consommatrice de main-d'œuvre, qui sont aujourd'hui plus menacés par le vide démographique et social et les problèmes d'environnement que par des problèmes à proprement parler économiques.

Quelle priorité accorder à la recherche d'une compétitivité économique pour un territoire rural? S'il est clair que la compétitivité économique est un élément central dans la perspective d'un développement rural endogène qui ne soit pas à terme dépendant des subventions et politiques de soutien extérieures, la priorité à donner à la compétitivité économique doit être relativisée en fonction de chaque contexte particulier.



## **Partie 2**

# **Analyser la compétitivité économique d'un territoire**



# Analyser la compétitivité économique d'un territoire

**Comment évaluer la compétitivité économique d'un territoire? Autrement dit, comment évaluer la capacité des acteurs locaux à créer et retenir de la valeur ajoutée sur leur territoire?**

On peut considérer que cette capacité est la résultante de quatre éléments, à savoir:

- > la capacité des acteurs locaux à développer et mettre en valeur les **compétences et les savoir-faire** locaux, tout en maîtrisant les nouvelles technologies;
- > leur capacité à assurer une bonne valorisation des **ressources financières** présentes sur le territoire, qu'il s'agisse de ressources privées ou publiques;
- > leur capacité à **créer et à gérer des entreprises** et à les organiser, en leur sein même mais aussi entre elles;
- > leur capacité à **accéder à des marchés** rémunérateurs, porteurs de plus-value économique.

Ces éléments correspondent à quatre des huit composantes du capital d'un territoire, présentés dans le premier fascicule, "La compétitivité territoriale".

Pour comprendre le rôle de ces composantes dans la capacité des acteurs locaux à créer et retenir de la valeur ajoutée sur le territoire, on propose ici de distinguer quatre niveaux d'analyse:

- > l'analyse de l'**existant**;
- > l'analyse des **pratiques de mise en valeur** de cet existant;
- > l'analyse des **systèmes d'organisation**;
- > l'analyse des **valeurs** qui sont à la base de ces systèmes d'organisation.

## **2.1 Les compétences, savoir-faire et capacités de maîtrise des technologies**

### **a) L'existant**

Quelles sont les compétences et savoir-faire qui existent sur le territoire? La question revient à se demander quelles sont les caractéristiques de la population active locale, en incluant une description des qualifications professionnelles.

Un tel inventaire ne peut oublier les actifs potentiels tels que les femmes et les jeunes. On ne peut non plus

ignorer les personnes âgées, retraitées ou non, qui, bien qu'elles ne soient plus considérées comme une population active, n'en demeurent pas moins souvent une ressource potentielle importante en termes de savoir-faire, notamment traditionnels et/ou en voie de disparition.

La description des compétences et savoir-faire pour le développement territorial ne peut se limiter à une simple répartition professionnelle de la population active. Sont à prendre également en compte les capacités spécifiques des acteurs en termes d'initiative, leurs liens et contacts avec le monde extérieur, etc. Une telle analyse ne pouvant évidemment porter sur l'ensemble de la population, il peut être intéressant de la concentrer sur quelques acteurs clés, notamment les porteurs de projet, les décideurs, les "leaders" locaux, les "forces vives" du territoire.

En terme de potentiel, il semble important d'évaluer comment la population active va évoluer sur le territoire: va-t-elle diminuer ou au contraire augmenter? Cela dépend des changements démographiques en cours (vieillesse ou non de la population), mais également de l'arrivée éventuelle de nouveaux résidents, de la capacité des acteurs à s'informer et à se former, etc.

### **b) Les pratiques de mise en valeur**

Comment main d'œuvre, compétences et savoir-faire locaux peuvent-ils être mis en valeur?

On pense en premier lieu au problème du chômage et au niveau d'adéquation qu'il peut y avoir entre offre et demande d'emplois. Cet aspect clé mérite d'être analysé de près: pour quelles compétences existe-t-il un décalage entre l'offre et la demande? Qui est concerné par le chômage?

Plus généralement, quelle est la structure de l'occupation de la population active sur le territoire? L'agriculture a-t-elle toujours un poids en terme d'emploi? Existe-t-il des déficits structurels en termes de travail qui ne peuvent être surmontés qu'avec l'émigration? Quelle est l'importance relative du temps partiel et de la pluriactivité? Du travail autonome et des entreprises à gestion familiale ainsi que le poids du travail salarié

sur le total des actifs? Ces questions visent à décrire les caractéristiques clés de la structure de l'emploi dans le territoire.

Des aspects plus qualitatifs sont également à prendre en compte: quelles sont les compétences locales qui ne sont pas mises en valeur?

### c) Les systèmes d'organisation

Comment les acteurs locaux s'organisent-ils pour assurer le développement et la mise en valeur économiques du potentiel humain existant sur leur territoire? Ceci renvoie à plusieurs types de questions:

- > Quels sont les systèmes de recrutement des travailleurs? Existe-t-il des adaptations contractuelles aux besoins locaux (mutualisation des emplois à temps partiel ou regroupement d'employeurs, par exemple)?
- > Quels sont les systèmes mis en place pour la formation professionnelle? Quelles sont les démarches de mise en valeur, de récupération ou de modernisation des savoir-faire traditionnels?
- > Quels sont les rapports avec les universités, les centres de recherche et autres institutions d'appui?
- > Quelle est le potentiel d'innovation des acteurs locaux? Un "ratissage" rapide des idées et des projets des entrepreneurs pourrait être réalisé pour construire un indice du potentiel innovateur dans le territoire.

### d) Les valeurs

Quelle importance les acteurs locaux accordent-ils à l'acquisition de compétences et à la formation? Comment sont analysés les besoins? Existe-t-il des formes de dialogue social permettant d'identifier les besoins et mettre en place des formations adaptées?

## 2.2 La capacité à assurer une gestion pertinente des ressources financières

La gestion des ressources financières constitue la deuxième composante essentielle de la compétitivité économique d'un territoire.

### a) L'existant

Les ressources financières disponibles sur le territoire sont détenues par les ménages, les entreprises et le secteur public local:

- > La capacité d'épargne des ménages et leur attitude envers la prise de risque dans des investissements locaux constituent un élément essentiel mais très difficile à évaluer. On peut cependant s'en faire une idée en discutant avec des personnes clés, les institutions financières, les chambres consulaires, etc.
- > Les entreprises et leur attitude envers la prise de risque – Quel est le rôle des fonds publics (subventions octroyées aux exploitations et entreprises locales) dans le renouvellement des investissements dans les secteurs clés de l'économie locale?
- > Le secteur public – Quelles sont les ressources dont disposent les entités publiques au niveau local (budget, recettes locales fiscales, subventions, etc.)?

### b) Les pratiques d'utilisation

Comment les ressources financières sont utilisées au niveau local? Quelle est la correspondance entre les moyens financiers *générés* localement et les moyens financiers *utilisés* localement?

Une question fondamentale à se poser ici est le niveau de disponibilité des ressources financières vis-à-vis des porteurs de projets et des innovations. En effet, bien souvent les ressources financières existent sur un territoire rural, mais les porteurs de petits projets, surtout les jeunes, et ceux qui en ont besoin pour des investissements ne sont pas forcément ceux qui y ont accès le plus facilement.

Comment dès lors mettre ces ressources à disposition? Et d'abord, quels sont les blocages?

Ce sont le plus souvent:

- > le fait que les banques ne s'intéressent pas aux "petits" porteurs de projet;
- > l'absence de garantie suffisante de la part des porteurs de projet;

- > l'absence de lien social permettant la prise de risque et des formes de garantie basées sur des relations de confiance;
- > l'absence de pratiques alternatives de mise à disposition de fonds.
- > etc.

### c) Les systèmes d'organisation

Comment s'organise la gestion des ressources financières sur le territoire? Quels sont les instruments institutionnels, juridiques, financiers, de partenariat, etc. qui existent à cet effet?

Comment caractériser le système bancaire? Quelles sont les banques présentes localement? Quelles sont leurs stratégies sur le territoire? Les produits financiers bancaires sont-ils adaptés aux besoins des entreprises locales? Quelle est l'attitude des banques vis-à-vis des PME et, plus généralement, vis à vis la gestion de l'épargne locale et l'attribution de crédits?

Existe-t-il des banques locales, des banques coopératives? Ont-elles des pratiques et règles de fonctionnement spécifiques? Comment sont-elles intégrées dans le développement territorial?

Quelles sont les structures qui permettent une plus grande souplesse financière sur le territoire?

Ce peut être, par exemple:

- > des structures de financement alternatif, fonds de garantie etc.

#### **EXEMPLE**

*Dans le Centre-Ouest Bretagne (France) le groupe LEADER a créé une structure particulière, "GALCOB Initiative", qui permet de mobiliser des fonds locaux, à la fois publics et privés, pour faire des prêts d'honneur. Les bénéficiaires en sont des porteurs de projets et des entreprises en phase de démarrage dans des secteurs particulièrement importants pour le territoire. Le projet contribue ainsi à compenser le manque de capital et de porteurs de projets dans une zone encore soumise à l'exode rural.*

- > des structures permettant de lier investissements publics et privés et donc d'avoir un effet levier, telles les sociétés mixtes pour le soutien à des projets de développement local.

#### **EXEMPLE**

*La municipalité de Ribeira de Pena (Norte, Portugal) a créé une société d'économie mixte pour la construction d'une petite centrale hydroélectrique et est ainsi parvenue à mobiliser divers investisseurs locaux à ses côtés.*

- > des structures visant une mobilisation de l'épargne pour l'orienter vers le développement local.

#### **EXEMPLE**

*En France, le réseau "Cigales" est un ensemble de structures locales de fixation de l'épargne de particuliers qui décident d'investir collectivement dans des projets jugés intéressants pour le développement local. Il s'agit en général de projets sociaux de petite dimension.*

Plus généralement, comment s'effectue la liaison entre porteurs d'idées, porteurs de projets et institutions financières? Quels sont les intermédiaires (analystes de dossiers, structures d'appui et de conseil, etc.)?

Quels sont les freins à l'élargissement du nombre des intervenants financiers dans les entreprises? L'actionnariat des entreprises rurales se limite souvent à la famille, voire à ceux qui y travaillent. Il peut s'avérer difficile d'y associer des investisseurs externes sous forme de sociétés à responsabilité limitée ou de sociétés anonymes. Existe-t-il des formes collectives d'investissements (coopératives, consortiums, etc.) appropriées au contexte culturel local?

### d) Les valeurs

L'accès des porteurs d'initiatives et de projets à des moyens financiers dépend en grande partie du degré de confiance mutuelle et de solidarité des acteurs du territoire. C'est cette confiance et cette solidarité qui vont influencer les attitudes et permettre de dépasser les raisonnements guidés par un intérêt purement économique.

Au-delà de ces questions, se pose le problème du niveau de sensibilisation des habitants à l'importance de retenir l'épargne sur le territoire. Existe-t-il des formes de réflexion collective pouvant renforcer les connaissances à ce niveau? Les structures de financement alternatif, de mobilisation de l'épargne pour le développement local, etc. peuvent jouer un rôle clé à cet égard.

### **EXEMPLE**

*Les réseaux "Cigales" en France, dont on a déjà parlé ici, ont souvent un impact beaucoup plus fort en termes de valeurs partagées, à travers l'effet pédagogique des discussions engagées sur les projets à financer, qu'en termes strictement financiers, au regard du niveau relativement faible des montants qui sont en jeu.*

Egalement, quelles valeurs prévalent dans les collectivités locales? L'appui financier aux investisseurs est-il une préoccupation importante des municipalités, des structures régionales (gouvernements régionaux, chambres consulaires, etc.), etc.? Comment cela se traduit-il? Se limite-t-on, par exemple, à agir sur les conditions générales de soutien aux investissements (la création de zones industrielles, par exemple) ou cherche-t-on à mieux cibler l'appui sur les porteurs de projets et autres acteurs ayant besoin d'un soutien plus spécifique?

## **2.3 Les entreprises**

Les ressources humaines et compétences professionnelles, d'une part, et les ressources financières d'autre part constituent les deux facteurs essentiels de la compétitivité économique.

Comment ces ressources se transforment-elles en entreprises (au sens large: artisans individuels et micro-entreprises, grandes entreprises et exploitations agricoles, etc.)? Quel est le taux de création et de mortalité de ces entreprises?

Les entreprises bien établies sur le territoire et effectivement contrôlées par des acteurs locaux constituent l'élément central de la compétitivité économique territoriale. Quel est donc le taux de contrôle de ces entreprises par des acteurs extérieurs au territoire, ayant d'autres intérêts que le développement local?. Y a-t-il des départs imprévisibles, imprévisibles, représentant des pertes considérables pour le territoire et pouvant entraîner des déstabilisations (chômage, perte de savoir-faire clés, etc.)?

Comment mieux connaître les entreprises et prendre la mesure de leur performance pour assurer une compétitivité économique dans le long terme? Plusieurs questions se posent à ce niveau:

- > Comment se répartissent-elles en termes de taille, de situation géographique, etc.?
- > Comment fonctionnent-elles?
- > Comment évaluer les structures d'appui et l'environnement institutionnel et juridique dans lequel elles évoluent?

- > Quelles sont les valeurs qui sous-tendent les comportements des entrepreneurs locaux par rapport au territoire?

### **a) L'existant**

Comment caractériser les entreprises présentes sur le territoire? Comment prendre la mesure de la densité du tissu entrepreneurial, de l'importance relative des différents secteurs, du poids des petites entreprises par rapport aux grandes, etc.?

Les données statistiques sont une première source d'information essentielle à ce niveau et certains indicateurs peuvent fournir certaines orientations et guider l'analyse, par exemple:

- > le taux de création et de mortalité des entreprises permet de connaître le degré de stabilité des entreprises. On cherchera alors à identifier, suivant l'âge des entreprises, le secteur des entreprises stables et contrôlées par les acteurs locaux;
- > la distribution des entreprises suivant leur taille (en termes de nombre de travailleurs mais aussi de capital, de chiffre d'affaire, etc.) sont également des indicateurs clés;
- > le nombre d'entreprises par rapport au nombre d'actifs permet de caractériser le territoire: ratio entre grandes entreprises et PME, importance du tissu entrepreneurial, etc.;
- > la répartition des actifs par secteurs est un bon indicateur de l'importance relative de ceux-ci. Quel est le poids relatif des exploitations agricoles et des entreprises de transformation agro-alimentaires par rapport aux entreprises artisanales, industrielles, de services, par exemple? Cette ventilation pourra être comparée à la répartition du produit brut ou des chiffres d'affaires entre secteurs, si ces données sont disponibles;
- > la répartition par sexe, par âge et par origine des entrepreneurs est aussi une variable importante à prendre en compte: existe-t-il des activités développées par des femmes? dans quels secteurs? Quel est le poids des entrepreneurs jeunes? Des entreprises ont-elles été créées par des émigrés de retour au pays? L'âge des entrepreneurs (combien ont 55 ans et plus?) et leurs difficultés en termes de succession sont également un indicateur clé de l'évolution future probable des entreprises locales en termes de continuité ou d'abandon.

Il y aura tout intérêt à croiser ces divers indicateurs pour comprendre quels secteurs sont les plus dynamiques en matière de création et de stabilisation des entreprises, comment se fait la répartition par taille dans chaque secteur, etc.

On obtient à ce niveau une caractérisation générale du territoire en termes économiques que l'on pourra rapprocher de la typologie présentée au début de ce fascicule. Pour mieux situer le territoire, on pourra compléter ce premier "débroussaillage" par des analyses statistiques plus fines, voire quelques enquêtes bien ciblées. Par exemple, dans le secteur agricole, le nombre de travailleurs par rapport à la surface cultivée peut être un bon indicateur pour mettre en avant le caractère intensif ou extensif de l'agriculture locale.

Quel est le niveau de spécialisation ou de diversification de l'économie locale? quel est (sont) le(s) secteur(s) qui peu(ven)t être porteur(s) de compétitivité économique dans le futur? Observe-t-on dans ces secteurs un renouveau en matière de technologies, de qualité, de présentation des produits? Existe-t-il des processus de restructuration en cours? Quelles sont les caractéristiques des nouveaux entrepreneurs (surtout les jeunes) et leurs besoins en termes de formation, services de conseil, etc.?

Enfin, d'autres questions relatives à la localisation des entreprises permettront de mieux percevoir la distribution territoriale des entreprises et leur concentration éventuelle dans certaines zones bien délimitées. Le niveau d'équipement, la disposition des infrastructures et moyens de communication ont-ils un effet sur la localisation des entreprises? Quels sont les autres facteurs pouvant expliquer les éventuelles différences de taux de naissance de nouvelles activités entre les différentes parties du territoire?

## **b) Fonctionnement des entreprises**

Le fonctionnement des entreprises est éminemment complexe et met en jeu un nombre considérable de facteurs. Pour analyser la compétitivité économique au niveau d'un territoire, on pourra s'en tenir à quelques aspects clés, dont certains sont relatifs au fonctionnement externe des entreprises ou inter-entreprises (flux, connexions) et d'autres à leur fonctionnement interne (capacités internes, politiques internes).

Concernant les **flux**, il convient d'identifier les flux de matières premières, services, produits finaux, etc. entre les entreprises du territoire. Ce type d'analyse permet

de repérer les formes de sous-traitance et d'échanges, les entreprises qui sont directement liées au marché et celles qui se situent plus en amont, d'identifier les formes de dépendances et les rapports de force. Par exemple, ce sont souvent les plus grosses entreprises qui contrôlent les marchés et qui sous-traitent une partie de la production à des petites entreprises, voire des travailleurs individuels.

Une analyse des rapports d'interdépendance entre les entreprises (flux internes de produits: matières premières, semi-finis et services) permet de connaître l'importance des liens créés par les entreprises à l'intérieur même du territoire et d'identifier, par exemple, les "leaders" locaux dans un secteur, les éventuelles complémentarités entre entreprises grandes et PME, etc.

Cette connaissance va déterminer les choix stratégiques en termes d'appui comme le montre l'exemple suivant.

### **EXEMPLE**

*La production de gâteaux traditionnels ("polvorones", "alfajores", etc.) est la principale activité de transformation dans la zone LEADER Sierra Sur de Sevilla (Andalousie, Espagne). La plus grande entreprise du secteur produit environ 40 à 50% du volume total, et a un effet d'entraînement pour l'ensemble des producteurs. Que vaut-il mieux faire dans ce cas: appuyer la grande entreprise (par exemple, pour l'introduction de contrôles numériques sur la totalité de la chaîne de production) ou, au contraire, soutenir le renouvellement technologique progressif des petites unités? Dans le cadre de LEADER I, le GAL avait préféré concentrer une partie importante de l'appui sur la grande entreprise, de façon à créer un effet d'émulation plus fort sur l'ensemble du secteur, plutôt que de "dispenser" son soutien entre les plus petites entreprises.*

Les flux sont eux-mêmes l'expression des diverses **connexions** que les entrepreneurs ont construites avec le temps: liens avec d'autres entreprises, sources d'information, fournisseurs, les institutions, circuits de commercialisation, etc.

Ainsi, une forme de connexion pouvant jouer un rôle clé concerne les liens avec les universités et les centres de recherche ou de design. Existe-t-il sur le territoire ou à proximité des laboratoires, des centres d'expérimentation, de contrôle de qualité, etc.? Comment travaillent-ils avec les entreprises locales? Quelles sont les relations existantes à ce niveau?

D'une manière générale, les créateurs d'entreprise, conscients de l'importance de ces réseaux pour assurer la réussite de leur initiative, cherchent à y associer divers acteurs clés. On voit par exemple souvent des entreprises en milieu rural inclure parmi leurs associés une personne "connue", basée en ville ou même à l'étranger qui leur sert de point d'appui pour obtenir certaines informations, faire de la prospection, représenter l'entreprise auprès de certains clients, etc. Cette capacité locale à créer des connexions est essentielle à prendre en compte: sur quoi s'appuie-t-elle? Sur quels circuits de connaissances et de contacts? Quelles en sont les limitations?

Connexions et flux se traduisent par certaines **capacités spécifiques** des entreprises, comme par exemple:

- > La capacité de s'adapter et d'intégrer dans ses activités les normes, règlements et autres exigences extérieures: quelle est la capacité d'adaptation des entreprises locales aux standards de qualité? Eprouvent-elles, par exemple, des difficultés à valoriser les produits traditionnels dans le cadre des réglementations en vigueur?
- > La capacité d'introduire et de diffuser l'innovation et les liens établis avec les structures de soutien technologique et de recherche: quel est le niveau des échanges informels entre entreprises locales en matière d'information? Quelles sont les modalités explicites de coopération entre entrepreneurs? Existe-t-il, par exemple, des regroupements d'entrepreneurs pour l'achat et l'utilisation collective de nouvelles technologies?

Les rapports entre entreprise (la sous-traitance entre petites entreprises locales et grandes entreprises, par exemple) facilitent le transfert de savoir-faire et d'innovation technologique.

Enfin, au-delà cette capacité des entreprises à se relier entre elles, il convient aussi de considérer les **politiques internes** des entreprises. Certaines entreprises mettent-elles en œuvre une politique commerciale de renouvellement permanent de l'offre de produits, par exemple? Si oui, comment cette initiative est-elle soutenue au niveau local? Des campagnes de promotion des nouveaux produits sont-elles organisées? Récompense-t-on localement l'innovation (prix, etc.)?

Les entrepreneurs locaux font-ils appel à des services (conseil, technologiques, etc.) pour mettre à jour leurs connaissances?

### c) Le soutien aux entreprises

Il existe une grande variété de dispositifs d'appui aux entreprises, depuis les pépinières d'entreprises jusqu'aux structures d'information, d'appui technique, en passant par les centres d'innovation, etc.<sup>2</sup>

Quels sont les systèmes de soutien aux entreprises? Y a-t-il des formes de soutien collectif? quels sont les déficits à ce sujet?

Comment s'effectue le contrôle de qualité?

Quels sont les mécanismes utilisés au niveau institutionnel pour faire circuler l'information concernant les facilités de crédit, l'assistance technique et les autres formes d'appui pour les entreprises rurales? Comment évaluer la pertinence et la qualité des services fournis?

Existe-t-il des structures (publiques, privées, mixtes) de services aux entreprises, capables d'intervenir?

### d) Les valeurs

On ne peut comprendre le fonctionnement des entreprises et leur dynamisme (ou, au contraire, une certaine inertie latente) et les marges de manœuvre dont on dispose pour agir à ce niveau sans prendre en compte les valeurs qui sous-tendent le comportement des entrepreneurs et des acteurs locaux en général.

Une première question que l'on peut se poser, par exemple, est de savoir quelle valeur est accordée à l'entreprise au niveau local: la création d'entreprises est-elle une valeur reconnue, partagée par les acteurs locaux? Dans certains territoires ruraux, toute personne active a pour projet ultime de créer sa propre entreprise après avoir travaillé quelques années comme employé, ce qui peut conduire à une trop grande atomisation des entreprises locales. Dans d'autres, au contraire, la majorité de la population est composée d'ouvriers et n'a aucune tradition de création d'entreprise; ces territoires souffrent généralement d'une pénurie de porteurs de projets.

D'autres questions sont relatives aux traditions de coopération, de références communes en matière de gestion des ressources humaines, de rapports entre patrons et salariés, etc.

Les districts industriels du nord de l'Italie offrent un bon exemple de collaboration étroite entre entreprises

[2] L'Observatoire européen LEADER a publié en 1997 un guide méthodologique consacré à "L'appui aux nouvelles activités en milieu rural" qui présente un large éventail des formes de soutien possibles aux entreprises.

ainsi que de rapports sociaux particuliers à l'intérieur des entreprises elles-mêmes. Mais ces districts ont émergé dans un contexte culturel spécifique, hérité du passé et difficilement transférable tel quel ailleurs.

## 2.4 Les liens avec les marchés<sup>3</sup>

Une fois connues les entreprises d'un territoire, leur niveau de dynamisme et de performance, on ne peut envisager une compréhension de la compétitivité économique que si on confronte ces niveaux de performance avec la concurrence sur les marchés.

Étant définie comme la création et la fixation locale de la valeur ajoutée, la compétitivité économique d'un territoire suppose de pouvoir se positionner sur des marchés plus rémunérateurs et donc plus générateurs de valeur ajoutée. Or d'autres facteurs que la performance des entreprises interviennent à ce niveau, en particulier le fait que les territoires ruraux se caractérisent par une certaine dispersion géographique des activités et un éloignement plus ou moins marqué des marchés, ce qui implique le recours à des formes d'organisation spécifiques. Plusieurs niveaux d'analyse sont à prendre en compte ici :

- > Quelle est l'offre réelle et potentielle du territoire?
- > sur quels segments de marché se place cette offre et quels sont les créneaux qu'elle est susceptible de toucher compte tenu des niveaux d'exigence respectifs de ces segments?
- > Quel est le niveau d'organisation des producteurs pour pouvoir toucher ces segments, compte tenu notamment des obstacles spécifiques du territoire (dispersion, éloignement, etc.)?
- > Quelle connaissance les producteurs ont-ils des marchés? Notamment, quels mécanismes, circuits d'information, etc. leur permettent de recevoir un certain "feed-back" et donc d'obtenir les informations pour améliorer leur compétitivité?

### a) Analyse de l'existant: l'offre du territoire

Une analyse générale de l'offre locale porte sur les questions suivantes: quels sont les produits et services des entreprises du territoire? Quelles en sont les caractéristiques en termes de régularité, de saisonnalité?

Il est difficile de procéder à une analyse exhaustive. On pourra chercher simplement à évaluer l'offre du territoire en répondant à certaines questions clés, comme par exemple:

- > S'agit-il surtout de produits de masse, standards?
- > Existe-t-il des produits de "niche", "exclusifs"? Quels éléments de différenciation permettent de toucher ces niches de marché: une production en série ou une production limitée, une recette, une technique de fabrication ancienne, le fruit de l'histoire du territoire, un label de qualité, un label territorial ou une dénomination d'origine, des produits biologiques ou naturels, des emballages particuliers ou artistiques, etc.?
- > Existe-t-il des produits à caractère saisonnier? Dans ce cas, des modes de conservation peuvent-ils être assurés?

### b) Analyse des pratiques

Comment l'offre du territoire est-elle placée sur les marchés? Quels segments de marché sont plus particulièrement touchés?

Il convient à ce niveau de pouvoir identifier, pour les produits principaux:

- > les divers segments de marché que ces produits touchent, en commençant par les segments les plus proches et les moins exigeants (marchés locaux) jusqu'aux segments les plus éloignés;
- > les caractéristiques générales de ces segments, en termes de volume, concurrence existante et niveaux de prix;
- > les exigences spécifiques en termes de qualité, d'homogénéité et de régularité de l'approvisionnement;
- > les implications en termes d'organisation pour les producteurs.

D'où la question de savoir quels sont les segments touchés. Apportent-ils une réponse satisfaisante ou faut-il envisager un ciblage de l'offre sur d'autres segments?

De nombreux produits locaux trouvent par exemple des débouchés suffisants sur le marché local, avec des niveaux de rémunération satisfaisants pour les producteurs. Dans d'autres cas, l'apparition de produits concurrents oblige les producteurs à rechercher d'autres segments de marchés, par exemple ceux des produits de haute qualité en demande chez les consommateurs urbains.

[3] Une analyse plus complète des circuits courts et longs de commercialisation des produits alimentaires a été réalisée par l'Observatoire européen LEADER en 1999. Voir le dossier "Commercialiser les produits locaux: circuits courts et circuits longs", Observatoire Européen LEADER, série "Innovation en milieu rural", cahier n° 8, 2000.

### c) L'organisation pour se positionner sur les marchés

Plus les segments de marchés touchés sont éloignés et spécifiques, plus un haut niveau d'organisation est nécessaire pour pouvoir les atteindre. Ainsi, le système de vente le plus simple est la vente directe aux consommateurs locaux. A l'opposé, certains marchés urbains ou internationaux spécifiques, comme par exemple le tourisme rural spécialisé, exige un niveau d'organisation très élevé.

On peut donc évaluer l'adéquation de l'organisation des producteurs face aux marchés: comment les marchés potentiels sont-ils atteints? Où existe-t-il des inadaptations? A-t-on déjà perdu des contrats ou des marchés, faute d'avoir pu livrer le volume demandé, dans les délais exigés, ou faute d'avoir pu adapter le format des produits?

On peut considérer deux formes d'organisation pour se placer sur les marchés: l'organisation individuelle des producteurs et l'organisation collective. Un opérateur touristique rural, par exemple, peut, grâce à ses contacts personnels, parvenir à commercialiser tous ses produits et services par ses propres circuits et connaissances. Au contraire, des producteurs concurrents dans un secteur, comme les fromages, ont de plus en plus recours au regroupement pour commercialiser leurs produits.

D'une manière générale, l'organisation collective concerne plus particulièrement:

- > les segments de marchés éloignés et spécifiques qui exigent un niveau d'organisation beaucoup plus complexe que les marchés proches et facilement accessibles;
- > les phases d'aval, telles que la promotion, la définition de normes communes, le contrôle de qualité.
- > les produits anonymes, indifférenciés pour lesquels des économies d'échelle sont avantageuses (cas des coopératives laitières) plutôt que les produits différenciés pour lesquels la spécificité individuelle présente au contraire un avantage en termes de prix et valeur ajoutée.

Les limites entre organisation individuelle et collective sont donc très complexes et dépendent de chaque situation particulière. On pourra donc chercher à identifier les aspects d'accès aux marchés qui sont assurés au niveau individuel et ceux qui le sont au niveau collectif; on identifiera alors les aspects pour lesquels une organisation collective plus poussée serait souhaitable.

En termes de stratégies individuelles, comment les entreprises organisent-elles leur promotion et leur commercialisation? Quelles différences observe-t-on selon les secteurs d'activité, la taille des entreprises, etc.?

En termes de stratégies collectives, quelles sont les modalités d'organisation choisies par les acteurs pour:

- > atteindre des échelles suffisantes,
- > organiser des offres complémentaires et gammes de produits,
- > renforcer la qualité et le caractère local des produits et services,
- > créer de nouveaux produits à travers la coopération de différents secteurs,
- > gérer des services pertinents et différenciés?

Existe-t-il des groupements de commercialisation, des points uniques de promotion/vente, un regroupement d'opérateurs autour de séjours à forfait, par exemple, des routes thématiques (route du vin, route des artisans, route du fromage, etc.)? Existe-t-il sur le territoire des points de vente des produits locaux?

Quel est le poids de ces structures en termes d'influence des décisions institutionnelles?

Comment les consommateurs obtiennent-ils l'information? Y a-t-il des points d'information sur le territoire? Par exemple, les hôtels ont-ils des espaces d'exposition et de promotion de l'artisanat local? Quels sont les moyens d'information sur les produits des entreprises locales pour les visiteurs? Est-il possible de visiter les entreprises locales dans le cadre de circuits guidés?

Quel type d'information est donné? Les caractéristiques territoriales qui rendent "uniques" les produits sont-elles identifiées et mises en valeur? Sous quelle forme?

Comment l'information est-elle transmise aux consommateurs: contacts directs d'une personne, spots publicitaires? Les dépliants de promotion sont-ils disponibles en plusieurs langues?

Des prix récompensent-ils l'innovation, la création de nouveaux produits, etc., ou existe-t-il d'autres mécanismes de promotion de la créativité et de l'image?

#### **EXEMPLE**

*Dans le Bregenzerwald (Autriche), un prix de l'innovation des produits fermiers a encouragé la création de nouveaux produits tels que des cosmétiques obtenus à partir des résidus de la production laitière et fromagère.*

#### d) La connaissance des marchés par les producteurs

La capacité des entreprises à améliorer leur positionnement sur les marchés dépend fondamentalement du retour (“feed-back”) qu’elles obtiennent sur la demande des consommateurs et celles des distributeurs.

Comment les entrepreneurs obtiennent-ils des informations sur les évolutions des marchés? Y a-t-il des structures d’intermédiation chargées de générer ces informations? Existe-t-il au niveau local un système efficace de circulation des informations?

#### EXEMPLE

*A Lisbonne, le “Magasin du Monde Rural” qu’a ouvert un partenariat d’associations et de coopératives de développement local, dont plusieurs groupes LEADER, permet aux producteurs de mieux connaître la demande, à partir des ventes effectuées dans le magasin: types de clients intéressés, prix maximum acceptables, améliorations nécessaires sur les produits, etc.*

Quelle importance les entrepreneurs donnent-ils aux salons professionnels? Quel est leur niveau de participation aux foires locales ou régionales? Existe-t-il dans la zone une “foire” ou autre manifestation spécifique ou

thématique qui vise à promouvoir les produits du territoire? Quel est l’impact d’un tel événement? Des évaluations sont-elles réalisées: type de visiteurs, attractivité, étendue de la promotion, montant de ventes ou de contrats réalisés, etc.?

### 2.5 Synthèse

Une synthèse des niveaux d’analyse pour chacune des quatre composantes du capital territorial<sup>4</sup> plus spécifiquement concernées par la compétitivité économique est présentée dans le tableau suivant.

Quel bilan en terme de compétitivité économique peut-on tirer de cette synthèse?

En reprenant la définition de la compétitivité économique présentée dans l’introduction de ce fascicule, on peut, à partir des éléments d’analyse des quatre composantes du capital du territoire étudiées, dégager une comparaison du sens que prend le concept de compétitivité économique selon qu’il est appliqué aux entreprises ou au territoire: la compétitivité des entreprises est leur capacité à faire face à la concurrence, la compétitivité du territoire est sa capacité à créer et retenir de la valeur ajoutée.

<b>Composantes</b>					
	<b>1- Analyse de l'existant et du potentiel</b>	<b>2- Analyse des pratiques d'utilisation</b>	<b>3- Analyse des systèmes d'organisation</b>	<b>4- Analyse des valeurs et/ou connaissances</b>	
<b>Niveaux</b>	<b>Compétences et savoir-faire</b>	Compétences existantes sur le territoire	Comment ces compétences sont-elles mises en valeur?	Systèmes de formation et de capitalisation	Conscience des compétences et besoins
	<b>Ressources Financières</b>	Capitaux disponibles, réels et potentiels	Mobilisation et valorisation des capitaux	Organisation et ingénierie financière	Motivations et confiance entre opérateurs
	<b>Entreprises</b>	Entreprises existantes	Fonctionnement des entreprises	Dispositifs de soutien aux entreprises	Valeurs sous-jacentes au tissu entrepreneurial
	<b>Liens avec les marchés</b>	Produits et services (offre du territoire)	Segments de marchés touchés	Organisation pour se placer sur les marchés	Connaissances des marchés par les producteurs

[4] Voir “Construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l’expérience LEADER – Fascicule 1: la compétitivité territoriale”, Observatoire européen LEADER, 2000.

Le tableau suivant résume les éléments que l'on peut tirer des quatre composantes pour chacun de ces deux sens.

<i><b>Sens de la compétitivité économique</b></i>			
	<b>Compétitivité économique entrepreneuriale</b>	<b>Compétitivité économique territoriale</b>	
<i><b>Composantes</b></i>	<b>Capacité à mettre en valeur les compétences et savoir- faire</b>	Bonne gestion des ressources humaines à l'intérieur de l'entreprise	Au niveau du territoire: absence de chômage
	<b>Capacité à assurer une bonne valorisation des ressources financières</b>	Bonne gestion financière de l'entreprise	Agilité financière au niveau du territoire
	<b>Capacité à créer et assurer une bonne gestion des entreprises</b>	Capacité de renouvellement et innovation de l'entreprises	Dynamisme entrepreneurial: créations d'entreprises, etc.
	<b>Capacité à assurer une liaison aux marchés</b>	Organisation individuelle ou sectorielle de la liaison aux marchés	Organisation collective au niveau territorial (promotion, chartes, etc.)
	<b>Résultante</b>	Capacité à assurer la rentabilité financière de l'entreprise et faire face à la concurrence	Capacité de création et rétention de valeur ajoutée sur le territoire

## **Partie 3**

# **Mettre en œuvre une stratégie de renforcement de la compétitivité économique**



# Mettre en œuvre une stratégie de renforcement de la compétitivité économique

La compétitivité économique des entreprises d'un territoire rural est une base essentielle pour la compétitivité économique de ce territoire, mais elle n'est pas suffisante.

## 3.1 De la compétitivité économique entrepreneuriale à la compétitivité économique territoriale

Dans les approches les plus courantes, la compétitivité économique est vue sous l'angle des entreprises. Il existe d'ailleurs de nombreux acquis et méthodes pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies d'acquisition d'une compétitivité économique au niveau d'une entreprise.

Cependant, la recherche d'une compétitivité économique territoriale va bien au delà. Le tableau présenté à la fin du chapitre précédent illustre la différence et la complémentarité entre les deux sens du concept de compétitivité économique.

Ainsi la compétitivité économique des entreprises d'un territoire rural est une base essentielle pour la compétitivité économique de ce territoire, mais elle n'est pas suffisante. D'autres éléments sont également à prendre en compte. En voici quelques exemples:

- > l'intégration de toutes les ressources du territoire;
- > la mise en valeur des éléments de spécificité communs au territoire pour différencier les produits et créer des opportunités de marché;
- > le renforcement de l'attachement des entreprises au territoire, de façon à augmenter les ressources non délocalisables.

### a) L'intégration dans une stratégie de développement de toutes les ressources du territoire

Dans une approche territoriale aux parcours différenciés, toutes les composantes du territoire deviennent des "ressources" potentielles. Ainsi, des stratégies d'intervention peuvent être conçues pour:

- > éviter de concentrer l'exploitation sur un nombre limité de ressources et d'espaces;
- > attacher de l'importance à l'environnement (préservation des ressources naturelles) et aux identités qui émergent des traditions et des appartenances sociales;
- > créer des partenariats "à géométrie variable", pour faire émerger des nouvelles idées, des nouveaux produits.

#### **EXEMPLE**

*L'île de Lewis (Ecosse) dispose de ressources environnementales abondantes et d'un riche patrimoine culturel. Les menhirs de Calanais représentent l'un des plus beaux exemples de construction néolithique tardive d'Ecosse. La mise en valeur du site a été précédée d'un processus de consultation qui a duré plus de deux ans. Les 11 organisations ou groupes d'intérêt engagés dans la démarche avaient chacun une opinion différente sur la façon d'aménager le site. Cependant, ils partageaient tous le même désir de trouver une solution pour une bonne gestion du site qui permette à la région d'en tirer des bénéfices touristiques. Le groupe LEADER Western Isles a joué un rôle de catalyseur dans la mise en place des formes de coopération nécessaires à une action concertée entre les divers intervenants. Une société à responsabilité limitée a été créée pour gérer un "Centre d'interprétation du patrimoine culturel", également point d'information touristique. Son conseil d'administration est constitué de représentants des principaux partenaires financiers et de la communauté locale.*

### **b) La mise en valeur des éléments de spécificité pour différencier les produits et créer des opportunités de marché**

Traditions, paysages, architecture, savoir-faire peuvent devenir autant d'éléments de différenciation des produits d'un territoire. S'appuyer sur ses "biens communs" implique également de soutenir l'émergence du concept et des pratiques d'innovation collective. Ces démarches peuvent aussi s'avérer pertinentes pour soutenir la capacité de créer et développer des liens entre le territoire et les centres d'expérimentation pour la recherche de solutions visant à combiner ses ressources avec les exigences et les standards de qualité demandés par les consommateurs. Ainsi, la mise en valeur des éléments de spécificité devient un élément clé d'une stratégie "ascendante" de développement dans laquelle les propositions de changements et de renouveau partent des connaissances et de la culture propres aux entrepreneurs du territoire.

### **c) Le renforcement de l'attachement des entreprises au territoire pour augmenter les ressources locales non délocalisables**

Comment un territoire peut-il retenir les entreprises sur place et s'assurer un certain avantage compétitif suite à la mise en valeur des éléments de spécificité?

Par quels moyens renforcer le caractère non délocalisable des entreprises, des activités? Des démarches parallèles peuvent s'avérer nécessaires:

- > la prise de conscience et la reconnaissance de la part des acteurs locaux des aspects particuliers à leur territoire et à leur culture qui rencontrent un intérêt de la part des consommateurs.
- > une capacité de renouvellement, de "modernisation", d'adaptation permanente des produits et services, car, pour n'importe quel type d'activité ou de produit, quelles que soient leur spécificité, rester sur le marché exige un effort constant de qualité.

#### **EXEMPLE**

*Dans la zone LEADER Vinschgau/Val Venosta (Trentin-Haut-Adige, Italie), les hôteliers ne se contentent pas de préserver les éléments esthétiques et autres propres à leur tradition particulière – la zone est majoritairement germanophone -, mais ils "modernisent" aussi l'offre gastronomique régionale. Adaptant les recettes traditionnelles, ils proposent, par exemple, une cuisine végétarienne ou faite à partir de produits biologiques locaux.*

La plupart des groupes LEADER utilisent une série d'instruments (labels territoriaux et chartes de qualité, routes thématiques, circuits de découverte, centres d'interprétation, etc.) pour renforcer les éléments non délocalisables des activités du territoire, en impliquant population et entrepreneurs locaux dans la démarche.

## **3.2 Quelques éléments méthodologiques**

### **3.2.1 Le choix d'une ligne générale**

En partant des différences et des complémentarités entre compétitivité économique entrepreneuriale et compétitivité économique territoriale, comment choisir une ligne générale d'action? On peut ainsi chercher à:

- > mieux valoriser les ressources existantes sur le territoire ou valoriser des ressources inexploitées;
- > augmenter la performance des entreprises;
- > diversifier les produits et services;
- > toucher des segments de marché plus rémunérateurs.

Ces 4 lignes d'orientations correspondent à 4 objectifs généraux qui se complètent et ne peuvent être poursuivis séparément. Par exemple, il est difficile d'élargir la gamme des produits sans mieux valoriser les ressources locales, ou de toucher de nouveaux créneaux de marchés sans modifier les produits et la performance des entreprises.

Comment dès lors préciser ces objectifs, leurs interrelations et définir des objectifs plus spécifiques? Nous proposons deux types d'analyse pour ce faire:

- > une analyse prospective sur ce qu'il est possible de faire;
- > une analyse des insuffisances et des moyens pour les contourner.

### **a) Analyse prospective: identifier les opportunités**

L'identification des créneaux ou produits avec lesquels de la valeur ajoutée peut être générée et mieux retenue sur le territoire est un aspect primordial d'une stratégie de développement endogène. Il s'agit de "baliser le terrain", en recherchant des solutions viables, par exemple par le passage de la vente en gros à la vente sur des marchés de niche, la modernisation des savoir-faire traditionnels, la valorisation des sous-produits locaux qui ne sont pas exploités.

#### **EXEMPLE**

*Dans le Parc du Cilento (Campanie, Italie), les maires ont décidé de donner un signe fort de changement aux agriculteurs locaux habitués à vendre en vrac les principaux produits régionaux: la châtaigne et l'huile d'olive. En ce qui concerne le premier produit, les agriculteurs ont pu visiter des usines de transformation (farine de châtaigne, marrons glacés), souvent pour la première fois. Pour l'huile d'olive, grâce au soutien de WWF (Fonds mondial pour la Nature), des dispositifs se sont mis en œuvre pour la production d'huile biologique. L'huile vendue sous le label de WWF rapporte aux producteurs plus du double de ce qu'ils gagnaient auparavant. Ensuite, une recherche systématique des ressources locales non exploitées et/ou abandonnées a pu être conduite.*

#### **EXEMPLE**

*Dans l'Alto Cavado (Norte, Portugal) une activité de broderies sur lin était en voie de disparition. Cette production était en effet liée à une tradition, elle aussi sur le point de disparaître, qui veut que les hommes et les femmes s'échangent ces broderies comme message d'amour et de demande en mariage. Le groupe LEADER est parvenu à relancer l'activité au travers de la création d'un centre artisanal, en intégrant les motifs décoratifs de ces broderies dans la réalisation d'objets d'usage courant: rideaux, nappes, abat-jour, etc.*

Souvent ces opportunités ne sont pas suffisantes en soi pour viabiliser une activité, mais elles peuvent servir de leviers pour développer une activité plus large qui devient viable en jouant sur les économies de gammes ou la valorisation de plusieurs créneaux de marché.

### **b) Identifier les insuffisances et les moyens de les contourner**

Reprenant la synthèse de l'analyse du capital du territoire présentée dans la deuxième partie du fascicule, on peut identifier certaines insuffisances de la compétitivité économique à quatre niveaux.

Chacun des niveaux permet de faire le point sur un élément essentiel pour la compétitivité économique (analyse de l'existant) et de son utilisation (analyse des pratiques), mettant en évidence des insuffisances dans la valorisation des ressources. L'analyse des systèmes d'organisation permet de voir si le territoire est en mesure de faire face à cette insuffisance et dispose des instruments nécessaires à cet effet, ou si d'autres instruments sont nécessaires. L'analyse des connaissances et valeurs partagées permet d'identifier des limitations plus profondes et d'éventuelles actions réalisées ou à réaliser pour les dépasser. Le tableau qui suit résume la démarche.

Ressources existantes	Quel niveau de mise en valeur?	Quelles insuffisances?	Exemples d'interventions possibles pour compenser ces insuffisances	
			en termes de structures	sur les valeurs et connaissances
Population active et compétences existantes sur le territoire	Niveau d'emploi et d'utilisation des compétences professionnelles locales	Chômage et sous-emploi.	Ingénierie de formation pour création de nouvelles activités	Dialogue social et concertation inter-institutionnelle pour la formation
Ressources financières	Investissement des ressources financières au niveau local	Non accès pour les porteurs de petits projets, les innovateurs, les "start-up"	Ingénierie financière (fonds de garantie, prêts d'honneur) pour start-up, porteurs de petits projets	Influence sur banques et épargnants autour d'une conscience territoriale de développement
Entreprises	Bon fonctionnement	Incapacité d'innovation	Systèmes d'appui aux entreprises	Recherche de mécanismes d'appropriation de connaissances, formes pertinentes de transfert
Produits et services (offre)	Consolidation et expansion des segments de marchés touchés	Non accès aux segments plus rémunérateurs (éloignement, non contact, etc.)	Organisations collectives pour la commercialisation	Systèmes d'information aux entreprises

On voit donc apparaître quatre insuffisances possibles en matière de compétitivité économique, correspondant aux quatre niveaux d'analyse du chapitre précédent:

- > les compétences et le niveau d'utilisation de la force de travail: chômage;
- > les ressources financières – difficultés d'accès pour les porteurs de projets;
- > les entreprises – insuffisance dans leur capacité de renouvellement et d'innovation;
- > les produits et services du territoire – non accès à des marchés plus rémunérateurs.

Chacune de ces insuffisances nécessite la recherche de moyens spécifiques pour les dépasser, en termes d'organisation et d'actions.

### 3.2.2 La conception générale de l'approche: définir les priorités dans le cadre de LEADER

Une fois définie une ligne générale et identifiées les actions souhaitables pour valoriser les opportunités et compenser les insuffisances, on peut organiser ces actions dans une stratégie d'ensemble en distinguant celles qui peuvent être réalisées à court terme, à moyen terme et à plus long terme.

- > à court terme, ce seront essentiellement des actions d'information, d'animation et de mobilisation des acteurs, ainsi que des actions de démonstration;
- > à moyen terme, des processus de négociation plus complexes peuvent être mis en œuvre;
- > dans une perspective à plus long terme, des actions à caractère plus structurel sont à considérer.

Le tableau suivant montre quelques exemples des types d'intervention et des choix de priorités possibles pour un territoire.

	Objectifs	Types d'insuffisance	Court terme (information, sensibilisation, mobilisation)	Moyen terme (négociations)	Long terme (action sur les structures)
Compétences et force de travail	Mieux les mettre en valeur	Inadéquation dans le rapport demande / offre d'emplois	Actions pilotes formation	Dialogue social et ingénierie de formation	Structures de formation
Ressources financières	Idem	Non accès pour les porteurs de projets	Appui direct	Négociation avec les banques	Structures d'ingénierie financière
Autres ressources	Idem	Utilisation des ressources inexploitées ou en voie d'abandon	Sensibilisation des propriétaires et de la population	Concertation sur la reprise/ réutilisation des ressources	Systèmes de reprise
Entreprises	Améliorer la performance	Faible capacité d'innovation	Formation/ sensibilisation des entrepreneurs existants/ potentiels	Transfert innovation implication recherche	Structures d'appui et d'innovation
Produits/Services	Elargir produits	Absence de diversification de l'offre	Etudes prospectives sur produits	Chartes de qualité	Structure contrôle qualité
Marchés	Toucher de nouveaux segments	Eloignements, absence de contacts, approche individuelle	Etudes de marché/ sensibilisation à des solutions collectives	Négociation clients/concertation pour des démarches collectives	Structures de promotion/ commercialisation

LEADER a une fonction "expérimentale" privilégiant les interventions "douces" qui visent plutôt à agir sur les besoins à court et moyen termes, tout en donnant des impulsions à des actions qui ne peuvent se consolider que dans le long terme. Dans ce sens, la conception d'une approche de type LEADER vise donc à :

- > **Agir sur le potentiel "inexploité" du territoire** en termes de: ressources humaines (chômeurs, entrepreneurs potentiels), "gisements" d'innovation (idées et projets des entrepreneurs locaux), ressources physiques et patrimoniales abandonnées ou délaissées (paysages, bâti historique, petit patrimoine, friches), ressources immatérielles en voie de disparition (savoir-faire, traditions, valeurs communs et identitaires); ressources financières (épargne et bénéfiques non réinvestis, transferts des émigrés, etc.).
- > **Favoriser la création de liens entre acteurs pour renforcer les liens avec les marchés**, créer des effets en amont et en aval des filières présentes sur le territoire; obtenir des gammes et des seuils pertinents, organiser la promotion et la mise en marché des produits, augmenter le potentiel collectif d'innovation, etc.
- > **Favoriser la concertation entre approches, fonctions et structures.**
- > **Stimuler la réflexion et soutenir les premiers pas pour la structuration des "axes" de soutien au développement à long terme:** ingénierie financière, formation, contrôle de qualité, renouveau des produits/dessin, liens avec la recherche et mécanismes d'expérimentation et transfert, accords avec d'autres territoires, etc.

### **3.2.3 Le choix d'un point de départ et le besoin d'une progression**

La réalisation du Plan d'action LEADER s'accompagne d'un processus d'apprentissage "pas à pas" <STEP BY STEP> et d'une prise de risque de la part des acteurs locaux concernés. C'est à travers ce processus que le Plan peut être affiné au fur et à mesure de sa réalisation. Ainsi, tout Plan d'action devrait prévoir une certaine souplesse qui permette de répartir de façon équilibrée actions à haut risque et actions à faible risque.

Face aux difficultés de départ (méfiance des producteurs, oppositions diverses, absence de vision sur les résultats, etc., on peut choisir de démarrer, selon le cas, par :

- > des interventions impliquant des intérêts collectifs;
- > des actions plus ponctuelles, moins risquées et ayant un effet démonstratif.

## **3.3 Créer une dynamique collective qui favorise les effets multiplicateurs**

La génération d'effets multiplicateurs (en amont, en aval, avec impact sur la création d'emploi) à partir d'interventions réalisées avec des fonds publics, comme LEADER, dans des territoires ruraux n'est pas évidente ni immédiate. La fragmentation des entreprises, la tendance à l'affaiblissement démographique, ne facilitent pas, par exemple, les effets positifs en amont et en aval de la filière. Ainsi, la création d'effets multiplicateurs se fonde sur l'animation de dynamiques collectives, impliquant de nombreux acteurs qui tissent entre eux des liens (de différents types).

La création d'une telle dynamique implique:

- > des méthodes permettant d'intégrer un nombre croissant d'acteurs aux activités soutenues par des interventions publiques (y compris les acteurs publics eux-mêmes);
- > des méthodes pour le partage des risques;
- > des méthodes de gestion de conflits et des oppositions.

### **a) Intégrer un nombre croissant d'acteurs**

Même si une nouvelle intervention visant à produire des effets multiplicateurs démarre à partir d'un noyau de "pionniers" qui acceptent d'en assumer le risque, le besoin d'impliquer d'autres acteurs pour rendre l'action viable ne tarde pas à apparaître, surtout quand l'action vise la revalorisation d'une ressource inexploitée.

Toutefois, l'élargissement du nombre d'acteurs est un processus de longue haleine. L'animation, telle que mise en place dans le cadre de LEADER, joue souvent un rôle décisif.

### **EXEMPLE**

*Dans le cas de la revalorisation de races autochtones de moutons en Autriche, en Belgique, au Luxembourg, des éleveurs pionniers lancent l'activité et impliquent progressivement d'autres éleveurs, afin de pouvoir en quelque sorte "cimenter" la démarche. Les effets en aval se multiplient: intérêt croissant des restaurateurs et hôteliers, des opérateurs touristiques, des transformateurs de laine qui s'approprient la nouvelle matière première. En amont, se crée une demande de services spécialisés dans les soins à ce type de races spécifiques.*

## b) Favoriser le partage des risques

L'adhésion des entrepreneurs et autres acteurs locaux à un projet dépend de multiples facteurs. Sur le plan économique, le facteur risque pèse de tout son poids, notamment dans le cas d'actions innovatrices où la part d'inconnu reste importante.

La participation effective des acteurs dépendra donc de la part de risque assumée par les fonds publics et de l'environnement social du porteur de projet / preneur de risque. Dans certaines sociétés rurales, la prise de risque est tout naturellement assumée par la famille, par exemple, tandis que dans d'autres, il est nécessaire d'organiser la prise de risque en mobilisant des éléments extérieurs. Le financement de LEADER, par nature un partage des risques, est utilisé pour développer des activités potentiellement intéressantes mais risquées.

## c) Favoriser la solution des conflits et oppositions

Souvent, des obstacles d'ordre social ou culturel (manque de confiance, conflits locaux, absence de porteurs de projets, etc.) entravent la participation des acteurs locaux aux démarches collectives. Dans ce cas, l'acquisition d'une compétitivité économique se trouve limitée par l'insuffisance ou l'absence de compétitivité sociale et la construction de liens oblige à créer des espaces de concertation et de trouver des solutions "gagnant-gagnant"<sup>5</sup>.

## 3.4 Exemples de stratégies de groupes LEADER

Dans un modèle de développement endogène tel que proposé par LEADER, les stratégies choisies se sont adaptées au cas par cas. On se trouve ainsi devant une grande diversité de types d'intervention dont les résultats sont d'autant plus difficiles à mesurer qu'ils concernent des territoires ruraux très différents les uns des autres.

Nous nous limiterons donc à présenter quelques exemples de stratégies possibles pour chacun des types de territoires identifiés au début de ce fascicule, en sachant que dans un même territoire d'intervention l'on rencontre souvent une combinaison de situations différentes.

[5] Voir "Construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience LEADER – Fascicule 2: la compétitivité sociale", Observatoire européen LEADER, 2000.

### 3.4.1 Exemples de stratégies dans les territoires de Type 1

*(territoires où l'agriculture occupe une grande partie de la population active et constitue encore la base de l'économie)*

Dans ces territoires, marqués en général par la monoculture et une forte saisonnalité dans l'utilisation de main d'œuvre, comme c'est le cas de nombreuses zones méditerranéennes, l'expérience de LEADER met en évidence la difficulté qu'il y a d'organiser des interventions visant à équilibrer l'utilisation des ressources humaines, créer des complémentarités avec d'autres secteurs en amont et en aval de la même filière et à retenir les jeunes.

Ici, les exigences de compétitivité sur les marchés amènent souvent deux types de déséquilibres: un gaspillage important de la production dans le secteur de la monoculture (rejet des produits non homogènes, trop petits, etc.); une sur-utilisation de main d'œuvre saisonnière dans les travaux de récolte, de sélection et de transformation; en revanche, une sous-utilisation d'autres compétences et profils professionnels, qui se raréfient donc sur le territoire. On peut corriger ces déséquilibres en diversifiant les produits de transformation de la production dominante ou en mettant en place d'autres secteurs complémentaires au secteur existant.

#### a) Stratégies de diversification autour de la production dominante

Cet exemple illustre une stratégie visant à renforcer la capacité à générer de la valeur ajoutée sur le territoire autour du produit dominant.

#### EXEMPLE

*Dans la Vallée del Jerte (Estrémadure, Espagne), connue dans toute l'Espagne pour ses cerises, la fabrication d'eau de vie, afin de valoriser les cerises de moindre qualité, ou celles difficiles à écouler sur les marchés du frais lorsque la production est partout abondante, a nécessité d'importants efforts de recherche et de développement du produit pendant plusieurs années. Avec LEADERI, la promotion et la mise en marché de l'eau de vie ont été sensiblement développées. Le groupe LEADER s'appuie sur cette action pour lancer des formations destinées aux entrepreneurs d'autres secteurs de l'agro-alimentaire et du tourisme. Depuis, l'image des cerisiers en fleur de la vallée est utilisée pour promouvoir non seulement l'eau de vie, mais également le territoire dans son ensemble.*

## **b) Stratégies de diversification par la création d'activités complémentaires**

Il s'agit ici de créer de nouveaux pôles économiques et culturels sur le territoire.

### **EXEMPLE**

*Dans la Sierra de Francia (Castille-Leon, Espagne), où prédomine la production de "Pata Negra" (Patte noire), un des jambons crus les plus appréciés, le GAL a mis en œuvre une stratégie visant à structurer d'autres secteurs locaux moins importants et à élargir l'offre du territoire, à partir de la réintroduction des traditions artisanales et la capacité d'accueil de la population. Ainsi est né "ARTESA", centre multifonctionnel et autogéré au service de la préservation et du développement des savoir-faire artisanaux, mais aussi lieu d'accueil touristique et centre de formation.*

### **3.4.2 Exemples de stratégies dans les territoires de Type 2**

*(territoires à agriculture riche, peu consommatrice de main d'œuvre)*

Dans ces territoires où l'agriculture a atteint des niveaux de productivité généralement très élevés, une augmentation de la compétitivité économique à court terme passe inévitablement par un repositionnement des produits sur des marchés moins anonymes et répondant aux nouvelles exigences des consommateurs. A plus long terme, ces territoires peuvent être confrontés à des problèmes de compétitivité sociale et/ou environnementale qui demandent à être analysés dès à présent.

## **a) Stratégies de repositionnement dans des marchés de niche**

### **EXEMPLE**

*L'identification électronique du bétail, le développement de nouvelles technologies appliquées à l'agriculture dans des coopératives laitières de petite taille positionnées sur des marchés de niche est l'objectif d'un projet de coopération entre les zones LEADER Pays de Gâtine (Poitou-Charentes, France) et Torridge (Angleterre, Royaume-Uni). La coopération vise également à mieux positionner leurs produits sur les marchés à travers une stratégie de commercialisation commune.*

## **b) Stratégies pour améliorer la traçabilité des produits**

### **EXEMPLE**

*Améliorer la qualité du bœuf et de l'agneau en augmentant la traçabilité de ces produits est l'objectif de la coopération établie entre des producteurs des zones LEADER South Kerry (Irlande) et Garfagnana (Toscane, Italie). Une charte de qualité et d'autres actions communes visent à améliorer la communication avec les acheteurs (même hors d'Irlande et d'Italie).*

### **3.4.3 Exemples de stratégies dans les territoires de Type 3**

*(territoires où survivent de grandes propriétés foncières traditionnelles)*

Plus qu'un problème de compétitivité économique, ces territoires sont confrontés à un problème de compétitivité sociale: absence d'initiative, rareté des entreprises, autant d'éléments à mettre en rapport avec le profil social et culturel de ces territoires: population active composée majoritairement d'anciens salariés agricoles sans moyens financiers et sans tradition entrepreneuriale, propriétaires absenteïstes. Le fascicule n°2 sur la compétitivité sociale propose quelques pistes de réflexion stratégiques pour ce type de territoire. Il s'en dégage, entre autres, que l'acquisition d'une compétitivité sociale, indispensable pour retrouver une véritable compétitivité économique, est un processus à long terme.

La question est donc de savoir quoi faire à court terme pour assurer un renouveau économique minimal. Les groupes LEADER qui interviennent dans ces territoires doivent concentrer leur action sur certains lieux et groupes sociaux bien précis, comme par exemple impliquer quelques propriétaires fonciers relativement ouverts à l'investissement local et à l'innovation dans d'autres secteurs comme le tourisme. Un atout sur lequel ils ont pu en général compter est la présence d'un patrimoine architectural et culturel bien préservé, avec des spécificités bien marquées.

#### **EXEMPLE**

Le groupe Terras Dentro (Alentejo, Portugal) a axé son intervention LEADER I sur la valorisation de l'identité territoriale et de la culture locale autour de l'image "Terras do Cante" (Les Terres du Chant), permettant de mobiliser un certain nombre de porteurs de projets sur des investissements touristiques de qualité. Conscient toutefois des limites de cette stratégie, dont bénéficiaient d'abord essentiellement quelques personnes parmi les plus riches, le GAL l'a complétée par des actions visant à recréer une compétitivité sociale à long terme (animation et formation professionnelle des chômeurs, stratégie de communication basée sur une large diffusion d'un journal "toutes boîtes", etc.).

#### **3.4.4 Exemples de stratégies dans les territoires de Type 4:**

*(territoires où les espaces naturels ou protégés jouent un rôle clé)*

La compétitivité économique dans ce type de territoire passe évidemment avant tout par l'acquisition d'une compétitivité environnementale. C'est en effet cette dernière qui permettra à ces territoires de pouvoir valoriser pleinement leurs ressources locales et asseoir leur économie<sup>6</sup>.

On entre ici dans une logique de compétitivité économique une fois la compétitivité environnementale relativement bien acquise, c'est à dire une fois que les conditions sont créées pour la préservation et la pleine valorisation des ressources naturelles, de l'espace et du patrimoine physique du territoire (et que ces valeurs sont pleinement partagées par les acteurs locaux). La situation dépendra alors du contexte économique, rejoignant l'une ou l'autre des autres types de territoire définis dans ce fascicule, notamment les Types 5, 6, 7 ou 8 présentés ci-après.

#### **3.4.5 Exemples de stratégies dans les territoires de Type 5:**

*(territoires orientés vers l'accueil touristique avec des structures de petite dimension)*

Ces territoires ont en général une compétitivité économique déjà bien assise. Toutefois, la concurrence de nouvelles destinations touristiques les contraint à davantage affirmer leurs spécificités et à mieux cibler leur offre sur certains créneaux de marchés, tels que le tourisme familial ou certaines populations bien particulières.

#### **EXEMPLE**

*Cibler l'offre touristique*

Dans le Parc National des Hautes Tauern (Autriche), certains opérateurs touristiques se sont spécialisés dans le tourisme familial, appuyés en partie par le groupe LEADER. Pour ce faire, des équipements spécifiques ont été mis en place pour occuper des enfants de tous âges ainsi que leurs parents et diversifier les activités familiales possibles, qu'il s'agisse d'activités extérieures (aires de jeux en forêt, piscine, animaux, randonnées à pied ou à poney, collections de minéraux, etc.) ou intérieures (jeux individuels ou collectifs, cuisine, etc.). Chaque élément architectural et infrastructure a été conçu à partir des goûts des enfants et des familles, tandis que le personnel a reçu des formations spécifiques pour desservir ce type de clientèle.

#### **3.4.6 Exemples de stratégies dans les territoires de Type 6**

*(territoires dominés par les résidences secondaires et/ou les structures d'accueil)*

Ces territoires sont généralement assez peu éloignés des villes (accès facile) sans être des zones périurbaines. Ils n'ont pas de vocation économique marquante et gardent un caractère fondamentalement rural. Deux types de stratégies ont été développées par les groupes LEADER dans ces territoires: des stratégies consistant à valoriser la présence de résidences secondaires comme un atout de développement économique et des stratégies consistant à diversifier l'économie sur la base de la revalorisation de certaines spécificités locales.

[6] Voir "Construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience LEADER - Fascicule 3: la compétitivité environnementale", Observatoire européen LEADER, 2000.

## a) Stratégies de développement économique autour des résidences secondaires

### EXEMPLE

Dans la zone LEADER Marsica, située dans les Abruzzes à une heure en voiture de Rome, le GAL a développé une stratégie visant à augmenter les séjours des résidents secondaires. Pour ce faire, un projet baptisé "Microréceptivité" a été lancé avec, d'une part la valorisation de la Marsica comme espace de ressourcement pour la population urbaine et, d'autre part, la création d'un catalogue de maisons à louer. Les deux objectifs sont poursuivis au moyen d'un même instrument: une revue quadrimestrielle distribuée auprès de 12 000 ménages, grâce à une liste de publipostage fournie par la Société des Eaux locale. On essaie de nouer un dialogue intimiste avec les résidents secondaires, l'idée étant de les traiter comme de vrais habitants permanents de la Marsica, offrant à chacun l'opportunité de participer au projet Microréceptivité et de louer sa propre habitation. La revue sert aussi de support promotionnel pour le territoire, ses services et ses produits.

Une carte de fidélité ("Marsicard") est distribuée avec la revue. Elle donne droit à toute une série de remises et à un accès exclusif à certains services. L'idée est de rendre accessible le week-end des services que le consommateur n'a pas le temps d'utiliser pendant la semaine ou dont il ne dispose pas en ville. Cela va de la formation sportive, culturelle, professionnelle (cours de langues étrangères), à la gastronomie (menus régionaux) en passant par les programmes culturels (concerts, théâtre) et la santé (cures thermales, soins dentaires, médecine douce). La proximité de centres urbains permet de garantir une qualité de haut niveau. Une agence immobilière a été également constituée, dans le but de faciliter la recherche et l'acquisition de ces résidences.

## b) Stratégies de valorisation des spécificités locales et de diversification

### EXEMPLE

Toujours dans la Marsica, le projet "Racines" a précisément pour but d'"enraciner" les jeunes dans une zone où les revenus et le bien-être proviennent principalement des emplois qu'ils occupent dans les villes proches. Les établissements scolaires et leurs élèves ont été les principaux acteurs du projet. Celui-ci a conduit à la constitution d'une table de concertation entre les écoles et les entreprises. Les élèves sont partis à la découverte de produits locaux disparus (produits agro-alimentaires, épingles à cheveux et costumes de cérémonie) et ont

imaginé de nouvelles utilisations pour ces produits en collaboration avec les entreprises de transformation et les opérateurs touristiques locaux.

## 3.4.7 Exemples de stratégies dans les territoires de Type 7

### *(territoires dont l'économie est dominée par les petites entreprises)*

Les situations sont diverses dans ce type de territoire. Par exemple, la présence d'entreprises fabriquant le même produit fini, sans recherche de complémentarité au niveau de la production, provoque des situations d'extrême concurrence, des difficultés d'accès à certains services et, surtout, un manque de structuration de la promotion et de la commercialisation.

LEADER est utilisé dans ces territoires pour créer des liens voire des réseaux entre les entreprises (surtout en matière de promotion et de commercialisation), par exemple pour générer une nouvelle offre collective ou créer des structures d'appui communes.

### a) Générer une offre collective

Les marchés imposent de plus en plus souvent des échelles qui deviennent inaccessibles pour les petites entreprises isolées. Ils exigent aussi des images fortes, évocatrices pour ce qui est de la commercialisation des produits.

Face à ces contraintes, les groupes LEADER ont soutenu, outre la création de groupements de commercialisation, des actions visant la création de nouvelles "cohérences thématiques", en s'appuyant sur des images, des symboles ou d'autres atouts locaux. C'est ainsi que des "thèmes fédérateurs", "thèmes évocateurs", "routes thématiques" et autres "chemins de découverte" ont été créés avec pour objectif d'organiser les activités économiques, culturelles, de loisir, etc. sous une image commune ou transversale. L'adhésion des producteurs et opérateurs locaux à la démarche débouche alors sur un nouveau produit collectif.

Les "routes thématiques" et autres démarches du même type visent à regrouper le même type de producteurs autour de la construction d'une offre touristique permettant au visiteur extérieur d'apprécier l'environnement dans lequel un produit est généré. Des opérations de mobilisation des producteurs ont ainsi été lancées par les groupes LEADER, d'abord pour aider à surmonter un certain nombre de difficultés que ces démarches comportent: consensus des producteurs sur le fonctionnement de la route (horaires d'ouverture de leurs entre-

prises, visites guidées, disponibilité pour organiser des dégustations, organisation des services d'accueil et de loisirs, etc.), coûts d'organisation et de promotion, etc.

#### **EXEMPLE**

*Au moins quatre années se sont écoulées avant que la "Route du Fromage" dans la zone LEADER Bregenzerwald (Autriche) voie le jour. Dans le cas de l'"Ekoroute" de la Drenthe (Pays-Bas), la concertation sur le tracé de l'itinéraire qui ne pouvait pas intégrer l'ensemble des producteurs biologiques de la zone a impliqué de longs mois de négociation.*

Ce même type de démarche a permis, dans d'autres cas, de créer un "environnement imaginaire" favorable à la création de nouvelles activités complémentaires. C'est le cas de la récupération des monuments historiques ou de traditions pour les transformer en "catalyseurs" de dynamiques économiques à travers la création d'un thème évocateur.

#### **EXEMPLE**

*C'est par exemple le cas de l'artisanat de souvenirs haut de gamme de la zone LEADER Pays Cathare (Languedoc-Roussillon, France), qui fabrique des produits "rappelant" une histoire religieuse, un mystère, une tradition de résistance. Dans ce cas, le "thème évocateur" avait pour objectif de générer de l'intérêt pour un territoire en voie de désertification en le rendant attrayant.*

### **b) Création de structures de distribution et de promotion commerciale**

Dans certains cas, LEADER a soutenu la création de structures de distribution et de promotion commerciale adaptées aux besoins des petits producteurs locaux.

#### **EXEMPLE**

*"Bia Na Ri" (la Nourriture des Rois) naît comme structure coopérative pour commercialiser les spécialités alimentaires de la région de la Shannon (Irlande). Elle est devenue aujourd'hui une société indépendante, soutenue par LEADER, qui propose des fromages fermiers haut de gamme. La société regroupe l'offre de différents producteurs de fromage de deux régions voisines et touche, grâce à sa large gamme et à ses volumes suffisants, une clientèle d'hôteliers, de restaurateurs et de magasins dans une grande partie de l'Irlande. En prise directe avec ce marché, la structure répercute auprès des producteurs les opinions, suggestions, réactions, etc. des consommateurs.*

### **c) Stratégies de complémentarité entre petites et grandes entreprises**

Quand coexistent des petites et moyennes entreprises dans une même filière, il peut être intéressant de soutenir les complémentarités de fonction et la collaboration entre elles, par exemple en ce qui concerne la maîtrise partagée des critères de qualité ou le renforcement d'un climat de soutien à la prise de risque par les plus jeunes entrepreneurs. LEADER a participé à ce type de démarches.

#### **EXEMPLE**

*Dans la région de Navarre (Espagne), une association regroupe 23 producteurs d'aliments artisanaux et industriels, les entreprises provenant de divers secteurs: fromages (appellations Roncal et Idiazabal), "cuajada" (fromage blanc caillé) et "natillas" (crèmes renversées à base de lait), viande ("chorizos" – saucissons pimentés – et autres charcuteries), liqueurs régionales ("Pacharan"), cidre, conserves de légumes, marmelades, chocolats, gâteaux et pâtisseries traditionnelles. L'association cherche à améliorer sa présence dans les circuits courts de commercialisation et dans les foires internationales en offrant une gamme de produits locaux, en réussissant, grâce à l'effort commun, à introduire des méthodes sévères de contrôle de qualité.*

Dans plusieurs cas, les stratégies de partage des coûts (de services de contrôle de qualité, de promotion et mise en marché) ont entraîné des évolutions intéressantes dans les rapports de transfert et émulation entre petites et grandes entreprises.

### **3.4.8 Exemples de stratégies dans les territoires de Type 8**

#### **(territoires périurbains)**

Les territoires périurbains sont des territoires "extra-vertis" au sens où des ressources humaines et des compétences importantes peuvent s'y trouver concentrées mais sont orientées vers la ville proche sans que le territoire local n'en profite réellement. Souvent aussi, ces territoires, soumis à une pression foncière et immobilière mal contrôlée, ont perdu leur caractère en termes de patrimoine physique et n'ont plus d'identité propre, sans compter que des problèmes d'environnement graves peuvent aussi se poser. En contrepartie, la proximité de la ville offre des opportunités en termes de marchés (facilité de vente de produits locaux, possibilité de tourisme journalier de proximité, etc.).

### **a) Stratégies pour intégrer les aspects économiques, sociaux et environnementaux**

Recentrer l'intérêt des habitants pour le local et valoriser une identité perdue pouvant s'appuyer sur les opportunités de marchés proches sont les principaux défis de ces territoires. Ils ne relèvent pas seulement de la compétitivité économique, mais aussi, et bien souvent davantage, de la compétitivité sociale et/ou environnementale. Des exemples de stratégie concernant ces territoires sont présentés notamment dans le fascicule consacré à la compétitivité sociale.

Les quelques exemples de stratégies mises en œuvre dans ce type de territoires tendent à montrer que là, encore plus qu'ailleurs, il est impératif d'intégrer les approches sociale, économique et environnementale du développement local.

#### **EXEMPLE**

*A l'île Crémieux, non loin de Lyon, deuxième ville de France, un processus de développement local s'est mis en place sur la base d'un large partenariat mobilisant les acteurs locaux autour de la valorisation d'un site archéologique, débouchant sur la création d'un musée et d'une "Maison du Patrimoine" offrant des stages d'éducation à l'environnement à différentes classes d'âge venues de la ville proche. Outre un tourisme culturel de proximité, la Maison du Patrimoine sert de base pour la récupération et la gestion du patrimoine dans les zones proches.*

### **3.4.9 Exemples de stratégies dans les territoires de Type 9**

#### **(territoires à difficultés structurelles importantes)**

C'est dans ce type de territoires que LEADER a accumulé le plus d'expérience. Les difficultés de tout ordre auxquelles sont confrontées ces zones (handicaps naturels, problèmes démographiques, absence d'attractivité, dépendance des subventions, etc.) ont conduit les GAL à imaginer toutes sortes de stratégies de développement économique.

Répetons ici que la situation de ces territoires ne permet pas d'imaginer à court terme un retour à une compétitivité économique. Les stratégies mises en œuvre ici s'inscrivent dans une action à long terme. Ce sont avant tout des interventions "pionnières", expérimentales, offrant des résultats partiels et encore insuffisants.

C'est pourquoi les cas présentés ci-dessous doivent être plutôt vus comme des pistes de réflexion et des

exemples de stratégies "partielles", à partir desquelles diverses combinaisons sont possibles. Dans les territoires marginaux à faible densité de population, les problèmes d'accès aux marchés, par exemple, se posent d'abord en termes d'exploitation des marchés locaux.

### **a) Stratégies d'adaptation à la demande locale, faible et dispersée**

Le déclin démographique, la dispersion de leur habitat et de leurs entreprises a dépourvu certains territoires de la capacité à retenir certains services. Pourtant des solutions sont possibles dans des cadres souples.

Ce type de stratégie nécessite parfois de longues négociations avec les institutions (surtout lorsqu'il s'agit d'entreprises publiques) ou des adaptations en termes d'organisation (une entreprise regroupe plusieurs services ou assure une offre "mobile" sur plusieurs villages) ou encore, la propriété d'entreprises de propriété collective.

LEADER a soutenu la création d'entreprises collectives de services (souvent propriétés des villageois eux-mêmes) là où, par exemple, le dernier commerce allait disparaître.

Pour retenir les jeunes entrepreneurs locaux, LEADER a appuyé la création d'entreprises dont la gestion est ensuite confiée à ces jeunes sous différentes formes.

S'agissant d'entreprises publiques, LEADER soutenu des opérations visant à diminuer le seuil de viabilité de l'offre par l'introduction de nouvelles technologies, le regroupement de services dans des points uniques "multiservices", la transformation des modalités de l'offre (unités mobiles, par exemple), tout en associant les populations directement concernées à la propriété des services.

#### **EXEMPLE**

*Dans le Haut-Allier (Auvergne, France) LEADER a soutenu la création d'une entreprise de services ("43 Services") prestés par des agriculteurs. Des contrats conclus avec des entreprises publiques ont permis de lancer les activités de l'entreprise, qui assure aujourd'hui une gamme de services, depuis l'entretien des cabines téléphoniques jusqu'à la restauration du petit patrimoine, en passant par la fabrication de mobilier urbain.*

## **b) Stratégies pour diminuer la contrainte de la concurrence des villes**

Dans certains territoires, des démarches s'organisent visant un rapprochement des consommateurs urbains, notamment par la création de circuits courts de distribution de produits locaux.

Les produits des territoires ruraux sont soumis à des analyses qualité/distance par les consommateurs et donc à la concurrence de l'offre urbaine. Pour les zones dont la production principale est soumise à des concurrences fortes, avec menace constante de baisse de prix de vente, le problème se pose en termes de "différenciation" des produits. Des démarches de qualité sont alors mises en œuvre.

## **c) Stratégies de labellisation et de chartes de qualité**

La création de labels de qualité ou de différenciation, qu'ils soient d'appellation contrôlée, d'origine géographique ou simplement évocateurs de certaines caractéristiques du territoire, est une autre démarche soutenue par LEADER, surtout dans le cas des produits soumis à une forte concurrence. Ces processus, qui sont assez répandus en Europe, ont donné lieu dans des zones LEADER à des mobilisations de producteurs. Souvent, ils ont également été appuyés par des formations ad hoc, des visites de terrain, des échanges avec de producteurs d'autres zones LEADER, etc.

### **EXEMPLE**

*Dans la municipalité d'Ydre (zone LEADER Sommenbygd, au sud est de la Suède), face à la baisse des prix agricoles, quatre éleveurs se sont entendus pour commercialiser sous un même label de la viande produite suivant des méthodes biologiques. Un contrat avec une chaîne de petits magasins de vente ("Hemkop") les a amenés à renforcer le partage des responsabilités pour assurer l'approvisionnement régulier de viande tout au long de l'année. Les éleveurs ont par ailleurs créé un site Internet commun afin de diffuser l'information sur la production, développer des contacts avec d'autres clients et répondre aux questions des consommateurs.*

## **d) Stratégies de lancement de nouvelles activités à partir des ressources inexploitées auparavant**

Dans certaines territoriaux, LEADER a soutenu le lancement de nouveaux produits sur la base de ressources humaines, naturelles, savoir-faire etc. inexploitées jusqu'ici ou abandonnées. Dans ce cas, les appuis extérieurs et la formation ont été des éléments clés de réussite.

### **EXEMPLE**

*Dans la zone LEADER Ross & Cromarty (Ecosse, Royaume-Uni), une association informelle regroupant 15 cultivateurs de champignons est née à la suite d'une formation organisée dans le cadre d'un projet intitulé "Highlands Birchwood". Le projet visait à promouvoir la valorisation d'une variété écossaise de bouleau dont la culture avait été négligée au cours des dernières décennies. Or il s'agit d'un arbre dont le tronc est très propice à la culture de champignons haut de gamme. L'association permet l'achat commun des matières premières et de l'équipement à des prix beaucoup plus avantageux. Dans ce contexte, deux mères de famille souhaitant retourner sur le marché du travail ont lancé l'entreprise "Highlands Wildwoods" qui cultive et commercialise ces champignons de bouleau.*

## **e) Relance collective des structures ou services locaux pour éviter des processus supplémentaires de dégradation**

Les territoires marginaux ne disposent le plus souvent pas de conditions pouvant assurer des coûts de production compétitifs. Dans l'agriculture, cela concerne tous les territoires marginaux qui n'ont pas de bonnes terres agricoles et/ou dans lesquels la mécanisation n'est pas possible ou difficile (régions de montagne, etc.). Dans les autres secteurs, cela concerne les territoires qui ne disposent pas d'infrastructures ou de services suffisants. Une stratégie LEADER a alors consisté à soutenir la mise en place de services ou à créer des conditions de prestation pouvant compenser les manques à gagner.

### **EXEMPLE**

*Dans les îles Gulholmen et Karingon (Suède), face au déclin des services et à la dégradation des infrastructures, conséquences de la baisse de l'activité de la pêche, des associations locales ont décidé de s'organiser pour assurer le maintien des services à la population et aux entreprises afin d'enrayer la dégradation des infrastructures. Elles sont arrivées à la conclusion que la réhabilitation des maisons, des services de transport et des autres services d'appui était vitale pour empêcher l'émigration des jeunes. Un plan d'action global a été élaboré et une entreprise à propriété "communautaire" a été créée pour coordonner l'organisation de l'ensemble des services et des activités à développer.*

### **f) Stratégies pour lutter contre le vide démographique**

Dans certains territoires marginalisés, on vise à attirer de nouveaux habitants.

### **EXEMPLE**

*Dans le Jämtland (Suède), face au vide démographique (moins de 3 hab./km<sup>2</sup>) qui entraîne la disparition de services, notamment la fermeture des écoles primaires, trois villages se sont mobilisés depuis 1984 et ont mis en œuvre une stratégie de repeuplement. La construction par les habitants eux-mêmes de trois maisons unifamiliales a permis l'installation de trois jeunes familles et sauvé ainsi l'école primaire. D'autres familles se sont installées après que la construction d'un home pour les personnes âgées libère d'autres maisons. La remise en état de plusieurs services essentiels (épicerie, crèche, salle polyvalente, équipements de loisirs, etc.) consolidera le processus qui a même débouché sur la création d'une entreprise de télétravail qui emploie certains villageois. Une coopérative villageoise créée en 1987 coordonne cette démarche de longue haleine, qui repose sur le volontariat et l'appui technique et financier de la municipalité. En 15 années d'effort, la tendance démographique non seulement enrayerée mais inversée puisque la population des trois villages concernées est passée de 126 personnes en 1986 à 160 en 1990 et qu'une vingtaine d'emplois ont été créés dans les services mis en place.*

## **3.5 Conclusion**

Des travaux futurs sur la compétitivité économique des territoires ruraux pourront porter sur l'analyse de "bonnes pratiques" et de "solutions pertinentes" pour orienter l'action des groupes LEADER, dans les différents types de territoire, au moins dans trois domaines: renforcement de la capacité endogène d'innovation, amélioration des rapports inter-institutionnels et des mécanismes de concertation et renforcement des liens entre entreprises locales et marchés.

### **a) Au niveau du renforcement de la capacité endogène d'innovation, des aspects à analyser pourront être par exemple:**

- > Comment augmenter la capacité d'innovation par l'augmentation des échanges et des rapports de coopération entre entrepreneurs locaux et par le renforcement des processus 'directs' d'apprentissage ("learning by doing", "learning by using", "learning by imitation")?
- > Comment augmenter la capacité de choix des entrepreneurs locaux et leur degré de perméabilité aux technologies (achat de brevets, machines, services) porteuses d'innovations pertinentes pour les entreprises du territoire?
- > Comment surmonter, par des accords de coopération et de participation à des réseaux, les handicaps à l'innovation qui dérivent de la dispersion des ressources humaines?

### **b) Au niveau des rapports inter-institutionnels et de la concertation:**

- > Comment favoriser une plus grande fluidité dans les rapports entre entreprises et le système politico-institutionnel?
- > Comment assurer une meilleure coordination entre investissements publics en infrastructures et besoins des entreprises locales?
- > Comment renforcer le soutien aux nouveaux acteurs collectifs qui naissent dans le territoire comme résultat d'accords de commercialisation, promotion, accès à la technologie?
- > Comment soutenir des processus d'adéquation de l'offre financière aux besoins des entreprises locales?

**c) Au niveau des liens avec les marchés:**

- > Comment faciliter l'accès des produits locaux aux marchés nationaux et éventuellement internationaux?
- > Comment augmenter la capacité de commercialisation des entrepreneurs locaux?
- > Comment soutenir l'amélioration qualitative de la production pour éviter que les entreprises visent prioritairement la compétitivité par le prix?
- > Comment promouvoir et affirmer l'image des produits locaux dans un marché en cours de mondialisation?

Certaines de ces questions renvoient à l'acquisition de la compétitivité dans le global, qui fait l'objet du cinquième fascicule de cette série.

**Leader II** est une Initiative communautaire lancée par la Commission européenne et coordonnée par la Direction générale de l'Agriculture (Unité VI-F.II.3).

Le contenu de ce dossier ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.

*Leader II is a Community Initiative launched by the European Commission and coordinated by its Directorate-General for Agriculture (Unit VI-F.II.3).*

*The contents of this dossier do not necessarily reflect the views of the European Union Institutions.*

**Information**

Observatoire européen LEADER  
LEADER European Observatory  
AEIDL  
Chaussée St-Pierre 260  
B-1040 Bruxelles  
Tél +32 2 736 49 60  
Fax +32 2 736 04 34  
E-mail: leader@aeidl.be



Financé par la Commission européenne  
*Financed by the European Commission*

