

Jean-Paul GLOTIN

**NOTES DE REFLEXION
POUR
UNE DEMARCHE DE DEVELOPPEMENT
DES CAPACITES LOCALES**



Association un
11 rue Armand Barbès
44600 SAINT-NAZAIRE
France
<http://asso.un.free.fr>
Tél : (33) 2 40 70 10 65
asso.un@gmail.com

**Vous qui prenez connaissance de ce document,
voudriez-vous nous en informer par courriel de suite,
et ensuite après en avoir pris connaissance,
nous apporter vos remarques :
asso.un@gmail.com
Merci de nous aider à l'améliorer.**

SOMMAIRE

Introduction.....	5
1 - Une étape préalable : La préparation de la démarche	6
1.1 - Formulation de la demande.....	6
1.2 - Ancrage dans la réalité locale.....	7
1.3 - Différentes phases de la démarche.....	8
2 - La pertinence et la connaissance du territoire.....	12
2.1 - Connaître du milieu local.....	12
2.2 - Identifier les potentialités économiques et sociales de développement.....	13
2.3 - Eléments de la stratégie d'action.....	16
3 - Du diagnostic territorial au projet de développement des capacités locales	17
3.1 - Promotion du consensus autour des axes de travail retenus.....	17
3.2 - Etude de faisabilité de chaque orientation stratégique retenue.....	24
3.3 - Arrêter un plan d'action.....	24
4 - La mise en œuvre du plan global de développement des capacités locales	25
4.1 - Mobiliser les moyens nécessaires à la réalisation de chaque action.....	25
4.2 - La conduite du projet.....	26
5 - L'évaluation des résultats.....	26
5.1 - Bien savoir ce que l'on voulait faire.....	26
5.2 - Maîtrise du temps de l'évaluation.....	27
Conclusion.....	27

INTRODUCTION

POUR UNE DEMARCHE DE DEVELOPPEMENT DES CAPACITÉS LOCALES

La démarche de développement des capacités locales c'est la démarche d'un territoire, à valoriser ses compétences et son savoir-faire.

Cette démarche des territoires est relativement indépendante de la compétitivité des entreprises qui y sont implantées. Elle dépend en effet bien davantage, de la capacité des acteurs, à construire une démarche de développement des capacités locales.

Le territoire est un construit social et politique où le compromis maîtrisé, la synergie des personnes et des institutions, et l'apprentissage collectif, constituent des ressources autrement plus pérennes qu'un gisement de pétrole, une mine d'or ou une grande disponibilité en main-d'œuvre à bas salaire.

La démarche de développement des capacités locales, c'est la faculté d'un territoire de permettre à ses habitants de vivre sur place, de leurs activités économiques.

S'engager dans cette voie suppose pour les collectivités, d'agir à une échelle de proximité et de développer un vrai professionnalisme. La fonction de Conseiller ou de Chargé de mission au développement des capacités locales, est un métier en émergence avec sa technicité et l'expérience acquise. Il semble que les structures locales n'ait pas saisies l'importance stratégique cruciale, que revêt l'exécution de cette fonction.

De ce point de vue, la durée des contrats globaux de développement (3 à 5 ans) constitue une unité de temps minimale, pour mener à bien la mise en place d'une démarche pour un mieux-vivre local supportable par l'environnement.

Or, le développement des capacités locales, repose sur la mobilisation endogène des potentiels pour régénérer le tissu économique et social. Cela suppose l'adhésion de tous les acteurs, un processus d'approbation et une évaluation régulière de l'action.

L'auteur souhaite intégrer la dimension globale de l'être humain, donc sa dimension sociale. L'économique n'est qu'une fonction d'échange, inscrite dans la vie sociale.

1. UNE ETAPE PREALABLE : LA PREPARATION DE LA DEMARCHE

La préparation de la démarche constitue un préliminaire à l'action elle-même. En effet, elle sert à :

- **formuler la demande** en vérifiant l'existence, le bien-fondé d'une demande clairement exprimée par un ou des acteurs locaux,
- **vérifier l'émergence d'une volonté de faire**, c'est-à-dire constater l'ancrage dans la réalité locale de la demande,
- **mettre en place les phases de la demande**, c'est-à-dire dérouler la logistique de l'opération.

1.1. FORMULATION DE LA DEMANDE

A - Existence d'une demande d'intervention formulée par les acteurs locaux.

Vérifier que le projet envisagé émane d'un besoin réel.

B - Situer cette démarche dans le contexte du développement des capacités locales

On peut retenir comme principe général qu'il n'y a pas de développement économique s'il existe des tensions sociales, pas d'équilibre social s'il y a anémie économique et **il n'y a ni l'un ni l'autre, si le développement nie la culture historiquement constituée sur le territoire.**

Seules les régions qui auront su intégrer toutes leurs spécificités, et maintenir un équilibre entre leurs productions, le refus de l'exclusion de leur population et une culture vivante propre, seront capables de maîtriser les concurrences à venir qui ne manqueront pas d'être de plus en plus violentes. La prise en compte de l'espace géographique et de la communauté qui y vit, doit s'inscrire dans une démarche d'autonomie et d'échanges équitables.

Cet équilibre exige l'élaboration d'un projet qui soit **global**, dans le sens où doit être ménagée une **cohérence** entre les différents types d'actions.

Ainsi, situer une demande émanant des acteurs locaux dans le champ du développement des capacités locales, c'est dresser la topographie du périmètre d'action :

- en recensant les initiatives et les projets en cours,
- en effectuant un repérage des différents partenaires,
- en listant les données socio-économiques à prendre en compte.

C - Définir des enjeux pour le territoire

Mettre en œuvre un projet global de développement des capacités locales sur un territoire, **c'est anticiper l'avenir** en esquisant les scénari de ce que sera ce territoire dans 15 ou 20 ans.

Ainsi, il convient de dégager la finalité d'un projet en :

- assurant les meilleurs choix stratégiques compte-tenu du contexte local,
- mettant sur pied les appuis institutionnels à partir desquels l'action va pouvoir démarrer.

Parmi ces facteurs de réussite internes au projet, on trouve :

1 - La formulation des objectifs du projet :

une démarche volontairement sélective, centrée sur un problème spécifique est un facteur déterminant de la cohérence du projet.

2 - Le dimensionnement du projet :

un projet trop petit n'a pas d'effet d'entraînement sur ses acteurs, un projet trop important échappe à l'emprise locale.

3 - L'équilibre économique du projet :

il s'agit de vérifier l'existence d'une rentabilité garantissant le viabilité du projet.

4 - La création d'avantages psychologiques :

La dimension du projet n'est pas seulement économique ou technique. Sa réussite tient aussi aux avantages comparatifs que peuvent en tirer ses acteurs. Il doit améliorer ou renforcer l'image de la collectivité qui le prend en charge. Il doit être suffisamment fort pour que l'appartenance à la réalisation du projet, soit le signe de la reconnaissance positive par l'environnement, ou l'occasion d'une valorisation personnelle et collective.

Le projet devient alors une référence pour les autres acteurs locaux. Les porteurs du projet sont sollicités pour apporter leurs témoignages dans les manifestations, colloques et séminaires.

En outre, le projet va faire l'objet de voyages d'études et contribuer à faire connaître la localité ou sa région à l'extérieur.

Sa gestion va donc exiger une certaine ingénierie de la communication : établissement de dossiers de presse, de présentation, formation des acteurs du projet à l'intervention publique.

Le projet de développement des capacités locales se différencie des politiques d'aménagement venues "d'en haut", par le fait qu'il est unique, adapté au territoire et donc impossible à transférer tel quel ailleurs. Il convient donc de saisir "l'esprit du territoire" en adaptant le projet au potentiel spécifique du lieu.

C'est à travers la connaissance de l'évolution historique de l'activité et des savoir-faire qu'il est possible de vérifier l'ancrage du projet dans la réalité locale.

1.2. ANCRAGE DANS LA REALITE LOCALE

A - La rencontre des responsables et décideurs locaux

B - L'étude des logiques institutionnelles du territoire

En règle générale, il vaut mieux une institution à statut souple et à vocation de fédérer les besoins et les volontés, plutôt qu'une multiplication ou un empilement d'institutions nouvelles. La création d'une structure-pivot nécessite de bien clarifier les rôles de chaque structure préexistante, pour correctement situer les rôles de la nouvelle.

C'est un véritable **système institutionnel** qu'il faut mettre en place.

C - Dégager les spécificités d'un territoire

c'est ce qu'il est convenu d'appeler faire "**l'inventaire de l'existant**" étape préalable à une analyse socio-économique, menée dans le cadre du diagnostic du territoire.

Pour ce faire, nous distinguerons 2 grands types de ressources locales :

1 - les ressources liées à l'environnement :

- * les ressources naturelles,
- * les ressources industrielles mortes ou "friches",
- * les ressources culturelles et patrimoniales,

La valorisation d'un patrimoine, d'une tradition ou d'un savoir-faire peut être générateur de richesses

2 - Les ressources liées au tissu économique :

- * les opportunités de marché,
- * les opportunités internes aux entreprises,
- * les opportunités technologiques,
- * les opportunités de synergie.

1.3. DIFFERENTES PHASES DE LA DEMARCHE

A - Choisir un point d'appui local

En, effet, l'espace local apparaît comme un élément essentiel des dynamiques de développement.

1 - Délimitation à partir des objectifs poursuivis :

- * quels sont les objectifs ?
- * les acteurs à mobiliser ?
- * leur localisation ?
- * leur champ de compétence et d'intervention ?
- * quels sont les moyens disponibles localement ?
- * autres moyens pouvant être réunis ?
- * champ d'intervention ?

Un secteur géographique sera retenu, dès lors que le champ d'intervention de telle ou telle structure, ou de tel ou tel secteur, apparaîtra comme déterminant.

2 - Prise en compte de la géographie économique locale

Les zones d'intervention des acteurs, déterminées en fonction des objectifs poursuivis, seront confrontées à la géographie économique locale : le positionnement dans l'espace des échanges locaux, les flux délimitant une entité spatiale assez précise.

Quelques critères simples peuvent contribuer à appréhender l'aire d'équilibre :

- * le relief et la géographie physique et climatique,
- * les moyens de communication existants,
- * le ou les pôles d'attraction avec leur évolution récente et future, évaluée en terme :
 - de trajet domicile-lieu des travaux,
 - d'attraction commerciale (zone de chalandise),
 - de déplacements pour les loisirs, les liens familiaux, les rencontres et fêtes...
 - d'échanges et de relations commerciales pour les structures économiques...
- * la prise en compte des habitudes locales (manifestations diverses),
- * l'appréhension des flux de main-d'œuvre, des échanges économiques et des échanges sociaux avec les aires géographiques environnantes.

En confrontant la zone d'équilibre naturel ainsi délimitée, aux aires des différents acteurs à la zone d'action prioritaire, les éléments qui permettent de choisir la zone d'action sont rassemblés.

Cependant, l'espace est une réalité vivante en mouvement, ses frontières peuvent évoluer car il est simultanément :

- * un espace perçu par les habitants : "le pays",
- * un territoire d'échanges : la zone d'activité économique,
- * un lieu d'intervention : celui des structures et des responsables.

B - Définir les étapes de la démarche

1 - la réflexion et la recherche :

la mobilisation de la population dans une recherche sur son devenir est indispensable. Il n'est pas possible de faire cette démarche, pour un mieux vivre local supportable par l'environnement, sans l'implication des habitants.

2 - la phase de capitalisation ou syndicalisation et de diagnostic :

il s'agit de la capitalisation de la réflexion, de la recherche et de la construction de l'action, du projet pour son ancrage dans la réalité locale avec les moyens adéquats, et une demande identifiée.

3 - la formulation de l'action, du projet :

le diagnostic doit produire une capitalisation ou syndicalisation de la réflexion, qui mène à la formulation d'une action, d'un projet. Une telle action doit être portée par une structure d'animation.

Cette phase est une dynamique de mobilisation et de partenariat. Il s'agit de passer d'une idée portée par quelques acteurs, à un processus concret, porté par l'ensemble des acteurs concernés.

4 - validation et appropriation

c'est la **validation ou encore approbation / appropriation du projet par l'ensemble des acteurs**

5 - la mise en œuvre et son suivi constituent la dernière phase de l'action d'engagement du projet.

Le suivi consiste à s'assurer de l'exécution effective des actions décidées, de leur conformité au projet, et permet de proposer des rectifications éventuelles.

Management du développement territorial - tableaux pages 11 et 12 -

C - De la négociation à la contractualisation

Prendre en compte le **rapport de force décisionnel**, rechercher le consensus et ancrer le projet dans **l'intercommunauté** afin de dépasser les individualismes, constituent les ultimes conditions de faisabilité, dans la phase de connaissance des territoires et de préparation de la démarche.

La procédure la plus courante avec les institutions bailleuses de fonds, est la contractualisation. Cela permet une relation différente de la simple subvention, qui responsabilise davantage celui qui reçoit les fonds.

SCHEMA TYPE	REMARQUES
<p>I - Fonction d'un Groupement d'Intérêt Economique inter villageois ou d'un Groupement Economique de Zone</p> <ul style="list-style-type: none"> - il est une instance de concertation et de réflexion, - il regroupe les GIE CV ou Associations Economiques Communautaires Villageoises, - il constitue une cellule d'information des décisions économiques, de la formation ou de l'évolution des activités économiques, - il mobilise les ressources humaines et techniques du site. Il contribue au développement et à la création de structures économiques, et tend ainsi à améliorer l'activité économique, - il impulse, anime et/ou coordonne, les actions de formation professionnelle sur le bassin, - il engage des actions de développement, soit ponctuelles et immédiates, soit s'inscrivant dans une logique à moyen terme. 	<p>Les groupements sont des révélateurs du dynamisme des groupements économiques locaux.</p> <p>Il ont besoin de l'apport indéniable que représentent les groupements villageois engagés dans leur environnement. Il leur appartient donc de les fédérer et de les inciter à prendre des responsabilités, dans cet organisme qui leur permet de confronter leurs expériences pour mener des actions ensemble.</p> <p>Par ailleurs, l'implication des représentants des structures villageoises, dans le devenir économique de leur bassin, est une réalité. Leur apport est déterminant, en particulier en ce qui concerne l'évolution et les modalités à envisager, en matière de formation professionnelle, pour l'ensemble du potentiel humain du bassin.</p>
<p>II - Composition Le Groupement Economique de Zone organe de concertation et d'impulsion réunit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les coordinateurs GIE ou AE Communautaires Villageois du bassin 	<p>Le groupement peut également s'adjoindre un collège regroupant des associations, des groupements ayant des objectifs de développement économique local.</p>
<p>III - Positionnement C'est l'espace dans lequel s'exerce les solidarités de vie économique, sociale et culturelle ; il peut s'agir d'un espace rural, d'une zone d'activité économique, d'une agglomération urbaine et suburbaine.</p>	<p>Le positionnement des Zones Economiques n'étant pas lié au découpage administratif, peut servir d'élément de décloisonnement.</p>
<p>IV - Procédure de reconnaissance Suivre la législation en vigueur pour la création de GIE.</p>	

SCHEMA TYPE	REMARQUES
<p>V - Financement</p> <p>Le Groupement Economique de Zone doit rechercher :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'abord sur ses fonds propres, c'est à dire les cotisations et participations de ses membres, - des emprunts, - des subventions, - des partenariats 	<p>La participation de tous (villageois, ressortissants, banquiers, partenaires), est fonction de la volonté dont aura fait preuve le groupement pour progresser et donner une image de rigueur dans la gestion, et d'imagination pour l'avenir de ses habitants.</p>
<p>VI - Structures de réseau</p> <p>Chaque Groupement Economique de Zone est indépendant.</p> <p>Une Coordination de Liaison ou un GIE d'une zone plus large est indispensable.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elle assure et coordonne : <ul style="list-style-type: none"> - des échanges d'expériences et d'outils, - une aide technique vers et entre les groupements, - une réflexion théorique sur le développement durable et équilibré du territoire, - l'animation de groupes de travail sur des thématiques communes aux GEB. - Elle gère, avec l'aide des groupements de Zone, une banque de données informatique, qui regroupe sous forme de fiches, l'ensemble des expériences et des réalisations des groupements. - Elle édite un bulletin mensuel de liaison entre les groupements villageois adhérents mais aussi avec les partenaires. - Elle propose des formations : <ul style="list-style-type: none"> - aux animateurs responsables des groupements villageois et de zone, - aux villageois, aux membres de GIE et autres groupements. - Elle est l'interlocuteur des administrations centrales, sur les thèmes de développement des capacités locales. - Elle est l'interlocuteur des élus, des syndicats et des chefs d'entreprises qui souhaitent élargir le dialogue, et instaurer une réflexion économique commune, sur leur espace de vie et d'activité. 	<p>S'il le souhaitent, les groupements d'une même région peuvent se regrouper pour mener une réflexion commune, et coordonner leur actions.</p> <p>La Coordination de Liaison apporte une aide stratégique d'accompagnement et de suivi lors de la création d'un GIE par apport de méthodologies et d'outils, aux côtés des responsables locaux.</p>

2. LA PERTINENCE ET LA CONNAISSANCE DU TERRITOIRE

La phase de capitalisation ou syndicalisation, et de diagnostic du territoire a pour objectifs :

- de mobiliser la population dans une recherche sur son devenir,
- de rassembler tous les éléments d'informations sur la zone considérée,
- d'évaluer les atouts et les handicaps du territoire,
- de faire ressortir des pistes de recherches ou d'opportunités, pour la future action globale de développement des capacités locales,
- de faire émerger des leaders, aptes à animer les groupes d'actions, appelés à travailler sur les pistes ou opportunités,
- d'initier ou développer un processus de partenariat impliquant l'ensemble des acteurs socio-économiques locaux.

2.1. CONNAITRE LE MILIEU LOCAL

A - L'analyse socio-économique

Il s'agit de réunir les données principalement sur :

- * l'activité économique,
- * l'emploi, la qualification,
- * le parc de structures économiques et son évolution,
- * l'épargne, les crédits et la fiscalité,
- * les équipements villageois, communaux et départementaux,
- * les études socio-économiques récentes.

B - Situer le territoire dans son environnement

- * situation géographique du territoire,
- * évolution et structure de la population,
- * agriculture,
- * industrie et services,
- * activités économiques et qualification,
- * revenus locaux et apports extérieurs.

C - Situer le territoire dans son histoire et sa culture

- * l'histoire de ses habitants,
- * leurs réalisations et leurs projets inaboutis.

2.2. IDENTIFIER LES POTENTIALITES ECONOMIQUES ET SOCIALES DE DEVELOPPEMENT

A - Repérer les forces et faiblesses du territoire

Le repérage de la nature des forces et des faiblesses du territoire est permis par :

- le profil de développement qui émerge des données socio-économiques recensées antérieurement,
- la connaissance qu'ont les divers acteurs de leur territoire.

Pour aller plus loin :

* **analyse générale de l'activité économique,**

* **personnes susceptibles de créer et développer des activités :**

- jeunes ayant une spécialité, et à la recherche d'une implantation ou d'un emploi,
- individus de la communauté ayant fait carrière ailleurs, mais intéressés par un retour,
- personnes ayant un ou plusieurs projets, mais ne sachant comment s'y prendre.

* **personnes-ressources pouvant apporter soit des informations, soit une assistance technique ou savoir-faire, soit des moyens financiers, soit de l'activité en sous-traitance, soit une mise en relation avec débouchés :**

- personnes de la communauté ayant un savoir-faire particulier (métier traditionnel ou activité nouvelle),
- personnes originaires de la communauté, ou y ayant des attaches qui exercent des responsabilités importantes ou disposent de finances, susceptibles de participer financièrement à des actions,
- entrepreneurs à contacter ayant des idées et une bonne capacité de réalisation,
- centre de formation professionnelle, d'apprentissage, lycées techniques...

* **matières premières, ressources et axes d'opportunités de valorisation,**

* **idées, activités :**

on cherchera à faire exprimer très librement, toute les idées d'activités possibles en distinguant pour chacune, les potentialités locales sur lesquelles s'appuyer.

Pour faciliter cette exploration, on pourra passer en revue les idées liées à des :

- marchés potentiels dans un environnement proche,
- débouchés particuliers,
- savoir-faire locaux,
- besoins en services des habitants, des structures économiques et des entreprises,
- événements particuliers,
- patrimoines locaux : naturel, culturel, bâti

* **infrastructures d'accueil**

* **aides pouvant être apportées par le village ou la commune.**

B - Apprécier les initiatives et réalisations existantes

Il s'avère que le développement des capacités locales ne doit pas chercher à produire systématiquement du neuf, avant d'avoir tenté de concrétiser des projets existants.

Pour ce, il faut :

1 - des objectifs :

- * offrir la possibilité à tout porteur de projet d'en faire évaluer la faisabilité,
- * un champ d'application très ouvert

2 - une alimentation en fonds

Les fonds doivent d'abord être cherchés dans l'épargne active locale, avant de trouver des prêts à taux raisonnables, pour des échéances en fonction des possibilités de rentabilité.

3 - des critères de sélection bien définis

le projet pour lequel est demandée une étude de faisabilité doit :

- * avoir une incidence en terme économique supportable par l'environnement, créer une richesse sans prendre sur le patrimoine,
- * lever une incertitude (technique, commerciale, économique...)

En outre, les études de faisabilité doivent :

- * être réalisées par des professionnels extérieurs au groupe de projet,
- * être cofinancées par au moins un autre partenaire.

4 - l'instruction des dossiers

chaque dossier doit être construit pour présenter de façon précise et argumentée :

- * le projet : sa nature, ses caractéristiques économiques et son incidence sur l'emploi,
- * le porteur de projet,
- * les partenaires impliqués dans le projet et leur motivations,
- * les incertitudes du projet, la ou les question(s) auxquelles doit répondre l'étude de faisabilité,
- * le cahier des charges de l'étude,
- * le maître d'œuvre de l'étude et ses références,
- * le coût de l'étude, son financement et le montant demandé,
- * le calendrier de réalisation de l'étude, et si possible, de réalisation du projet.

5 - une convention avec le chef de projet

cette convention paraît nécessaire pour contrôler la qualité de la demande comme de la prestation.

C - Identifier les ressources à valoriser et impliquer les acteurs locaux

L'identification des ressources à valoriser, et les leaders aptes à mener un projet à son terme, passent souvent par la constitution et l'animation d'un groupe de créativité.

Plusieurs écueils sont à éviter :

- la "folklorisation" des projets par une mauvaise appréhension des conditions économiques d'accès au marché et des besoins des habitants,
- l'insuffisance des montages financiers, trop axés sur les financements publics ou extérieurs, qui sclérosent le démarrage et la montée en puissance de la structure nouvelle.

Un groupe de créativité peut donc être composé de :

- "porteurs d'idées"
- personnes ressources,
- candidats à la création d'activités.

Le déroulement de l'action visant à constituer et animer un groupe de créativité, comprend 5 étapes :

1 - la constitution du groupe

le coordinateur de l'action fait appel aux volontaires en s'appuyant sur des personnes qu'il a déjà rencontrées. La composition du groupe se fait selon les critères suivants :

- nombre : de 6 à 12,
- origine : résidents,
- origine socio-professionnelle représentative du secteur,
- motivation : forte,
- disponibilité,
- capacité à communiquer

2 - la formulation des idées d'activités

3 - l'expertise des idées

4 - l'élaboration du plan d'affaires de chaque projet retenu

5 - la constitution des structures (sociétés, GIE...)

Trois possibilités sont offertes à ce stade :

- un membre du groupe ou un sous-groupe devient le porteur de projet,
- tout le groupe se transforme en une structure sur le projet qui est le plus porteur pour le développement du groupe ou du village,
- le groupe cherche des candidats à l'extérieur pour piloter la structure.

2.3. LES ELEMENTS DE LA STRATEGIE D'ACTION

A - La demande de construction stratégique

La pertinence d'une démarche de construction stratégique, suppose de bien identifier et apprécier :

- la logique selon laquelle la stratégie sera progressivement élaborée,
- la façon dont les problèmes à résoudre ont été perçus et posés, par ceux qui s'engagent dans l'opération,
- les sources et la fiabilité des informations collectées.

Analyse stratégique :

1 - l'environnement local

- l'identité de la zone,
- la notoriété de la zone,
- les possibilités d'accueil.

2 - les possibilités d'échanges économiques

- les ressources,
- les perspectives de valorisation des ressources,
- les possibilités de définir un pré-diagnostic, avant de décider la mise en œuvre d'une action.

3 - les compétences disponibles

- les partenaires,
- les compétences à rassembler,
- les candidats à l'activité économique,
- les structures à créer.

4 - les moyens financiers

- le budget prévisionnel de l'opération,
- les sources de financement mobilisables.

5 - les motivations des acteurs

- identification des partenaires prenant des initiatives et leurs motivations,
- les résultats attendus par les acteurs locaux.

B - Restitution / appropriation aux acteurs locaux des données du diagnostic

La restitution des données du diagnostic aux acteurs locaux, doit permettre de **resituer le territoire** dans une démarche positive et réaliste.

Dans cette dernière phase, l'objectif est de rassembler les forces vives du territoire : groupes économiques (jardin des femmes...), techniciens, acteurs privés, élus... afin de constituer des **groupes d'actions**.

3. DU DIAGNOSTIC TERRITORIAL AU PROJET DE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES LOCALES

Dans cette phase, les axes de travail dégagés dans la phase “DIAGNOSTIC” de la méthodologie de projet global de développement des capacités locales, sont soumis à des groupes qui, autour d’un responsable de projet ont pour mission :

- d’approfondir l’analyse,
- d’enrichir le dossier,
- de valider les hypothèses retenues.

3.1. PROMOUVOIR LE CONSENSUS AUTOUR DES AXES DE TRAVAIL RETENUS

A - S’attacher à la collaboration entre les acteurs locaux en assurant la coordination politique et technique de la démarche.

La coordination décisionnelle et technique de la démarche, tient beaucoup à la qualité du coordinateur technique du projet global de développement des capacités locales.

Ainsi, nous détaillons ci-après le type de profil que doit avoir cette personne-ressource et le contenu que sa mission doit revêtir. Cette description n’a pas la prétention d’être exhaustive :

1 - profil du coordinateur technique

*** l’origine professionnelle**

quelle que soit sa formation, il dispose d’une expérience professionnelle qui l’a familiarisé avec les problèmes sociaux et économiques des communautés locales et des groupements d’une part, et avec les relations partenariales d’autre part.

*** les connaissances requises**

il doit avoir des connaissances de base en économie, économie d’entreprise, aménagement, gestion publique. Il doit connaître particulièrement :

- le rôle et le fonctionnement des organismes publics et para-publics,
- les aspects administratifs et financiers des procédures d’aide publique,
- les réseaux des acteurs du développement des capacités locales,
- les étapes importantes de la conduite d’un projet de développement économique et social,
- les différentes étapes de la création, du redressement ou de la reprise d’une entreprise,
- les organismes et les procédures d’aides aux structures économiques,
- les principales sources d’informations professionnelles,
- les organismes et procédures d’aides aux projets de coopération décentralisée.

*** les savoir-faire**

- conduire différents types de réunions avec différents types de populations,
- diagnostiquer une situation locale, un projet...
- évaluer les besoins de financement d’un programme, préparer les budgets, constituer les dossiers,
- créer un consensus,
- résoudre les conflits,
- négocier à tous les niveaux,
- constituer et animer un réseau d’experts

*** les savoir-faire faire**

- former et informer les décideurs et acteurs sociaux-économiques locaux,
- établir un contrat avec les responsables de projets (acteurs économiques locaux, organismes ou cabinets d’études),
- faire passer les messages auprès des cibles, journalistes, décideurs, relais d’opinion...

2 - le contenu de la mission :

*** c'est un animateur**

- il mène une réflexion, une recherche/action avec les populations pour définir un projet de développement autonome des villages en partant de leurs racines, leurs savoir-faire, leur situation présente. Il s'agit d'aider à la formation; à la gestion et à la mise en place de structures (sous-quartiers, quartiers, villages, inter-villageois...),
- il conseille et seconde les animateurs de groupes de travail (diagnostic, recherche de projets, calendrier des travaux, diffusion des relevés de décisions...)
- il met en réseau les animateurs locaux pour partager leurs expériences mutuelles,
- il provoque le dialogue entre les différents groupes (par âges, activités...), pour faciliter des activités communes et créer une synergie,
- il évalue l'avancée des projets et l'utilise pour leur pilotage,
- il assure directement ou indirectement le montage des dossiers d'actions.
- il maintient le mouvement et la mobilisation,
- il maintient dans l'environnement une information sur l'opération et sur son avancée. A ce titre, c'est un facteur déterminant de la dynamique.

*** C'est un coordinateur des activités nécessaires au développement des capacités économiques et sociales**

- Il maintient les liaisons entre :
 - les groupes de travail (regroupement, complémentarité, transfert...),
 - les groupes et le comité de suivi (informations, conseils, recommandations, préventions...)
- Il favorise :
 - la coordination des structures de quartier, de village, de zone, d'arrondissement ...,
 - le regroupement des GIE CV en Groupement de zone économique.

*** C'est un appui technique et de transfert de savoirs**

- Il facilite la reconnaissance, la capitalisation, la transmission et l'acquisition des savoirs.
- Il favorise les échanges entre les anciens, jeunes, villageois qualifiés, cultivateurs, Sénégalais et Français...,
- Il dirige les questions techniques vers les interlocuteurs compétents.

*** C'est un pédagogue**

- Il sensibilise la population, les éventuels partenaires et futurs acteurs au projet de développement des capacités locales.
 - Il informe en donnant les moyens aux publics visés de découvrir, de se convaincre et d'adhérer au projet dans une démarche d'autonomie.
 - Il utilise les moyens culturels locaux de communication (théâtre, contes, images...) pour former et faire passer les messages.
 - Il s'assure que les messages (la vie sociale, l'économie, la santé, l'hygiène...) sont bien compris et bien acceptés.
 - Il forme à la gestion, les jeunes et particulièrement les responsables de structures économiques, et les promoteurs de projets.
 - Il forme des jeunes actifs pour qu'ils deviennent des animateurs de développement aux différents stades de responsabilités qu'ils assurent (animateur de quartier, village, Groupement Economique de Zone ...). Il leur délèguera ses responsabilités pour les amener à le remplacer.
 - Il assure la formation à l'éducation, à la citoyenneté mondiale solidaire⁽¹⁾, au Sud comme au Nord en collaboration avec tous les partenaires.
- (⁽¹⁾ supportable à long terme au plan écologique, viable sur le plan économique et équitable au plan éthique et social pour les populations locales.)

*** C'est un constructeur**

- Il favorise l'éclosion de projets à moyen et long terme, qui permettent de pour construire l'avenir, par :
 - des investissements de moyens de production,
 - la construction de locaux (Centre de Ressources et d'Echanges de Savoirs, ateliers, magasin, bureaux)
 - le reboisement (fromagers pour les pirogues...),
 - la mise en valeur de productions locales,
 - les formations

*** C'est un gestionnaire**

- Il a acquis une expérience professionnelle qui l'a familiarisé avec :
 - les problèmes économiques des artisans et des groupements,
 - les relations partenariales,
 - la création, la gestion et le développement de structures économiques,
 - la gestion de leur investissement propre ou de stocks d'outillages et de matériels, en dépôt dans les villages,
 - la comptabilité,
 - les bilans pour mieux analyser les situations,
 - les statistiques pour les inclure au SIG (préparer, réaliser et analyser),
 - le développement d'une épargne active pour des investissements locaux,
 - le développement des activités économiques (menuiserie, ferronnerie, apiculture...) avec peu de moyens, permettant aux villageois de vivre dans leur village.

*** C'est un géographe**

- Il maîtrise l'utilisation du SIG (Système d'Information Géographique). Les SIG sont des ensembles de données repérés dans l'espace, structurés de façon à pouvoir en extraire des synthèses utiles à la décision des populations concernées.

*** C'est un ambassadeur**

- Il organise, gère et participe à des voyages d'études et contribue ainsi à faire connaître le territoire à l'extérieur (Sénégal, France, EU),
- Il fait connaître auprès des décideurs européens (partenaires économiques, collectivités territoriales, financeurs...), les villages et leurs démarches de développement économique durable et équitable, mis en place par les villageois dans un optique d'un mieux-vivre local, supportable par l'environnement,

- Il favorise l'émergence, prépare la mise en place et le bon déroulement de manifestations et expositions (artisanats, photos...),
- Il favorise et développe les échanges entre :
 - scolaires (correspondance ...),
 - collectivités locales (coopération ...),
 - partenaires (économiques, culturels ...),
 en utilisant les moyens de communication modernes (aérien, internet...),
- Il développe en France et en Europe :
 - un réseau de promotion pour des voyages d'échanges équitables et solidaires au Sud (au Sénégal par exemple),
 - il trouve des partenaires en faisant connaître les villages à l'aide des dossiers de présentation,
 - il réalise des travaux (cartes géographiques, statistiques...) pour les besoins des villages,
 - il doit trouver des financements pour assurer des prêts, ou des fonds de garantie permettant aux GIE la réalisation d'investissements.

*** C'est un rédacteur**

- Il compose les documents pour faciliter la communication locale et internationale.
- Il réalise divers supports de communication :
 - documents, (plaquettes, prospectus...),
 - diaporamas,
 - montages vidéo,
 - CD

*** C'est un attaché de presse**

- Il établit des dossiers de presse, présente le projet lors des manifestations, colloques, séminaires...

*** C'est un promoteur**

- Il fait connaître :
 - le projet (collectivités territoriales, financeurs, partenaires...), le crédibilise par sa connaissance du terrain, y intéresse des entrepreneurs, partenaires et financeurs extérieurs et séduit par la pertinence de la démarche du projet,
 - les activités économiques de la région auprès d'autres régions du pays et à l'étranger :
 - touristiques (campements ruraux...),
 - artisanale (sculpture, bijouterie, teinture...),
 - culturelle ...

* **C'est un chef d'orchestre**

- Il s'assure de la participation de tous les partenaires, à l'élaboration de la démarche globale de développement des capacités, fait émerger des solutions naturellement adaptées aux contraintes et aux atouts locaux.
- Il synchronise le travail des villageois, des animateurs locaux, des ressortissants et des partenaires extérieurs à la région.

* **C'est un diplomate**

- Il tempère les différends existants entre les villages. Les heurts antérieurs doivent être dépassés pour une collaboration efficace.
- Il doit faire preuve :
 - **d'impartialité absolue** :
 - il ne doit pas être l'otage d'un clan,
 - il ne doit pas faire prévaloir ses solutions personnelles
 - **de grande loyauté** : pas de manipulation par des groupes d'intérêts particuliers,
 - **de ténacité importante** :
 - ramener toujours au but commun,
 - baliser les étapes suivantes,
 - éviter l'enlisement...
 - **de beaucoup de diplomatie et de modestie** :
 - être la personne du travail commun,
 - valoriser les partenaires,
 - proposer et non imposer,
 - favoriser le consensus
 - **d'une bonne dose d'imagination** : pour inventer les moyens de surmonter les difficultés qui se présentent.

* **C'est un négociateur**

- négocier avec les différents partenaires au Sud comme en Europe, (Ministères, collectivités locales, administrations...),
- établir des contrats avec les chefs de projets, acteurs économiques locaux, partenaire financiers ou techniques, organismes ou cabinets d'études.

B - Constituer des groupes de travail (d'actions)

L'appellation "groupe de travail" ou plus généralement "groupe d'action" n'est pas innocente. En effet, il ne s'agit pas seulement de réfléchir mais également, si possible dans les meilleurs délais, de lancer les premières actions (en accord bien entendu avec le Comité de suivi).

Mission :

- approfondir l'analyse des pistes dégagées lors de phases de diagnostic,
- enrichir ces dossiers,
- valider les pistes, pour ce qui concerne leur secteur géographique, en s'appuyant sur l'ensemble des partenaires,
- proposer au Comité de Suivi les premières initiatives concrètes qui n'engagent pas des dépenses importantes, poursuivre des objectifs nécessairement limités mais permettant de démontrer à tous que la réflexion doit mener à l'action (sinon elle est inutile).

Composition :

Leurs membres ont, pour la plupart, participé à la phase de diagnostic de la création de l'activité.

Ils sont conduits par un responsable local, motivé, reconnu, disponible.

C - Mobiliser les différents acteurs autour de l'élaboration du projet de développement local

Le développement des capacités locales s'appuie sur un minimum de préparation comprenant un **plan de références "partagé"** par tous les acteurs. Il collecte toutes les opportunités, toutes les initiatives pour leur permettre de jouer chacun leur partition sans cacophonie. Le développement des capacités locales est fondé sur le **partenariat**. Il doit inclure, en premier lieu, les groupes en place ou porteurs de projets, et les structures capables d'influer sur les conditions d'émergence du projet.

Enfin, les habitants du territoire doivent être partie prenante. Ils sont les communicateurs déterminants, "le bouche à oreille" professionnel ou privé a toujours du poids... et des résultats.

Ainsi, ces diverses strates d'acteurs agissent souvent parallèlement. L'enjeu de cette phase du projet est de faire qu'elles se rencontrent.

Dans ces conditions, le développement économique sur un territoire, se construit à partir de projets et d'une dynamique qui doivent faire l'objet d'un consensus, et d'une collaboration entre les différents acteurs.

1 - La place de chacun

Le principe de la coopération est "à chacun son métier". Mais dans la réalité, les choses sont moins simples.

2 - L'animation de tous

*** Comment se crée un réseau et comment il vit**

Il suppose différents éléments :

- **un but commun** : plus large que les intérêts de chacun.
C'est la conscience de ce but commun qui rassemble les énergies, permettant de dépasser les inévitables tensions entre les structures,
- **un système de valeurs définies** : la question précise est de définir la prise en compte des intérêts des habitants et des villages /communes,
- **des partenaires** : les différents participants ne sont pas partenaires au départ, ils le deviennent au fur-et-à mesure qu'ils découvrent les besoins, qu'ils se mettent au service de la démarche d'un mieux vivre local soutenable par l'environnement, qu'ils se reconnaissent complémentaires les uns des autres, qu'ils définissent des moyens pour avancer vers la solution.
La règle du jeu acceptée par tous, n'évite pas les problèmes, elle permet seulement de les dépasser
- **un projet** :
une projection commune vers l'avenir comporte une ambition collective, des moyens, des étapes, une comparaison des résultats aux objectifs, un ajustage fréquent des moyens aux objectifs
- **une gestion du temps** :
il faut un fil directeur et du souffle. Un grand dessein et le souci du prochain pas à franchir avec alternance de temps forts et de périodes de digestions. Un processus de décollage progressif prend appui sur les premiers succès, pour définir des ambitions nouvelles et des moyens plus importants (nécessité d'assurer la crédibilité de la démarche).

*** Les qualités d'un bon animateur**

Ce n'est ni un "chef", ni un "président". C'est un accoucheur. Cela suppose de sa part :

- **une grande conscience des besoins (le but),**
- **une lucidité sur** :
les problèmes à résoudre, les intérêts, les stratégies des uns et des autres, les obstacles, les pas à franchir de façon réaliste.

*** L'information**

- on ne peut informer que des gens qui ont envie de s'informer.
Cela suppose d'abord que la sensibilisation ait été faite et bien faite. L'information prématurée est inutile. Tant que les gens ne sont pas actifs dans la recherche d'information, ils ne sont pas ouverts à ce qu'on peut leur dire,
- on ne convainc jamais personne :
informer n'est pas dire ce que l'on a découvert, mais donner à d'autres le moyen de découvrir et de se convaincre.
L'information doit donc être progressive, par étapes, à base le plus possible de méthodes actives (conversations, rencontres...),
- des efforts pédagogiques sont indispensables : s'assurer que le message est bien compris et bien accepté. Répéter sous des formes diverses et variées. Ecouter beaucoup avant de parler. Ne pas se situer comme ceux qui savent par rapport à ceux qui ne savent pas. Remettre souvent en cause les modes d'information en fonction des échos recueillis.

3.2. ETUDE DE FAISABILITE DE CHAQUE ORIENTATION STRATEGIQUE RETENUE

A - Vérification de la cohérence de chaque action par rapport aux axes retenus

- * la recherche d'effets de seuil,
- * les regroupements d'acteurs,
- * les effets de levier.

B - Analyse finalisée du caractère opérationnel de chaque action

1 - étudier la faisabilité technique et économique des projets

Les groupes disposent de tous les éléments du diagnostic réalisé, avec tout particulièrement pour leur groupe :

- son domaine de compétence par rapport aux pistes de recherche,
- des indications de travail rédigées par le consultant en accord avec les responsables locaux et le coordinateur technique,
- du rapport des pistes évoquées, des projets, des initiatives...

2 - participation à la détermination du plan d'actions

“Plan d'action”, dans la présente méthodologie, regroupe tous types d'actions en commençant par les plus simples à lancer :

- le groupe d'action détermine l'action en liaison avec les experts,
- le coordinateur technique prépare les éléments de sa réalisation,
- le comité de suivi décide ou non du lancement de l'action.

C - Elaboration de fiches-projets ou de fiches-actions nécessaires à la concrétisation des orientations

Rappel des éléments d'une fiche de projet :

- 1 - le ou les promoteurs : l'organisme ou les habitants qui vont réaliser l'action,
- 2 - les partenaires : ceux qui doivent être impliqués,
- 3 - la définition de l'action,
- 4 - les objectifs,
- 5 - la justification de son lancement,
- 6 - les étapes, les intervenants, le descriptif méthodologique,
- 7 - le budget de dépenses et les sources de recettes pressenties,
- 8 - les critères d'évaluation de l'action (indicateur d'atteinte, moyens de vérification).

3.3. ARRETER UN PLAN D'ACTION

A - Mise en place d'un tableau de bord local

Au-delà des différentes données de base, recueillies lors des analyses socio-économiques d'un territoire, la démarche d'élaboration de projet de développement doit aboutir à la mise en service d'un tableau de bord des actions socio-économiques menées dans la zone.

En effet, l'analyse finalisée du tissu local permet de guider et d'orienter les actions, mais doit être complétée par un instrument de gestion, qui s'inscrivant dans le temps, suit les évolutions et les effets des politiques et permet de les corriger le cas échéant.

B - Elaborer un document de synthèse

Le plan d'actions retenu comprend :

- une grille synthétique des **facteurs de développement du territoire** que les phases méthodologiques antérieures auront permis de mettre en exergue,
- le projet dans ses **moyens** et dans ses **résultats escomptés** (budget global, budget par orientation stratégique, budget par action, fiches de suivi issues du tableau de bord local,
- le **chronogramme** et le **phasage** de l'ensemble de la démarche.

C - Diffuser le projet global de développement des capacités locales aux différentes parties prenantes

Assurer la communication du plan d'actions en direction de l'environnement et des différents partenaires constitue l'ultime étape de l'élaboration du projet global de développement des capacités locales.

En effet, sachant que la mobilisation des acteurs et la recherche du consensus sont le gage d'un projet réussi, le coordinateur de l'opération doit toujours veiller à une parfaite circulation de l'information et se ménager ainsi les "feed-back" nécessaires à tout moment de la démarche.

4. LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET GLOBAL DE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES LOCALES

4.1. MOBILISER LES MOYENS NECESSAIRES A LA REALISATION DE CHAQUE ACTION

A - Activer les moyens humains, techniques et financiers

Le projet doit être assuré de disposer de moyens financiers suffisants.

Contrairement à une idée souvent répandue, **le projet de développement local ne coûte pas cher** dans la mesure où il peut être une procédure de gestion et de contrôle des investissements qui auraient été engagés de toute manière, et parfois dans des conditions de contrôle et d'évaluation aléatoire.

Tout projet doit vérifier qu'il dispose de compétences en termes de personnes ressources et de permanents formés à ce type de gestion.

B - Elaborer des systèmes d'information (observatoires locaux et de formation, adaptation à l'évolution des activités économiques)

Un projet de développement global produit sur l'environnement un changement qui est lui aussi global. Si le projet est suffisamment ancré dans le tissu social et économique local, il **doit modifier la régulation du système local et implique donc des processus d'adaptation.**

Autour du projet, il doit exister un **appareil de formation** (soit sur place, soit disponible) qui soit impliqué dans le changement apporté par l'exécution du projet.

Autre élément indispensable pour nourrir le projet (et provoqué par le projet) : la disponibilité en information débouche naturellement sur la **mise en place d'observatoires locaux.**

Enfin, autour du projet de développement des capacités locales, avec les fonctions d'adaptation et de connaissance économique, il est nécessaire **de faire connaître l'action, de la promouvoir à l'extérieur.**

Savoir vendre son projet permet de le crédibiliser mais aussi d'attirer de l'activité de l'extérieur ceux qui pourraient être séduit par l'effet d'image du site.

Ce sont plutôt les sites s'appuyant sur une activité touristique qui travaillent sur cette idée.

4.2. LA CONDUITE DU PROJET

A - Rester fidèle à la programmation prévisionnelle lors du lancement de chaque action

Tout au long de cette méthodologie nous avons insisté sur le caractère qualitatif des projets discutés ici. En effet, les objectifs trop précis paraissent dangereux car ils peuvent devenir des fins en eux-mêmes sans souci de pérennité et de globalité, c'est à dire sans maîtriser la durée.

Il n'en demeure pas moins que l'évaluation d'un projet doit faire apparaître une part de résultats tangibles.

B - Existence d'un processus de suivis des opérations en cours

La solidité d'un projet et sa capacité à se reproduire se mesurent enfin à l'existence d'un processus de suivi des opérations. La structure-pivot ne peut pas se contenter d'initier les actions, elle doit en évaluer l'exécution de façon permanente.

Le suivi, ce n'est pas seulement le pilotage, c'est aussi **la mémoire et la prospective du projet**.

5. L'ÉVALUATION DES RESULTATS

Le processus d'évaluation est essentiel pour légitimer le projet global de développement local. Il convient cependant de distinguer l'évaluation du contrôle.

Dès lors, on doit envisager l'évaluation sous un autre jour, comme **un outil au pilotage des projets**. Pour cela, deux exigences apparaissent en priorité :

- 1 - Bien savoir ce que l'on voulait faire.**
- 2 - Maîtriser le temps de l'évaluation.**

5.1. BIEN SAVOIR CE QUE L'ON VOULAIT FAIRE

L'évaluation repose sur l'efficacité et sur l'efficience. **L'efficacité** se mesure à la conformité du projet aux objectifs que le projet s'est assigné tandis que **l'efficience** confronte les résultats aux moyens mis en œuvre.

1 - L'efficacité :

un projet de développement des capacités locales peut avoir une visée plus qualitative et se proposer des objectifs moins facilement quantifiables relatifs au mieux-vivre et à l'équilibre social. La mesure de l'efficacité est directement une fonction du choix initial des objectifs

2 - L'efficience

Il s'agit de mettre en place une grille de lecture qui rapporte les résultats aux moyens engagés. Ainsi une meilleure organisation peut permettre d'obtenir les mêmes résultats pour un coût moindre et ainsi augmenter l'efficience.

L'évaluation permet enfin d'exercer un contrôle démocratique sur le déroulement du projet. Elle permet en particulier de vérifier si le projet n'a pas été confisqué.

5.2. MAÎTRISER LE TEMPS D'ÉVALUATION

On retiendra 3 moments qui doivent être pris en considération au cours de la démarche:

1 - l'évaluation « ex ante »

Il s'agit de la phase préliminaire (voir plus haut la préparation de la démarche) qui détermine la faisabilité du projet. A ce stade, il convient de formuler les grands choix, les finalités à long terme

2 - l'évaluation « concomitante » (ou « ex tempore »)

Elle se réalise pendant le déroulement du projet. Cette évaluation est permanente et vise à ajuster au fur et à mesure les pratiques aux objectifs. Soit on ramène les pratiques sur les objectifs de départ, soit on modifie les objectifs suite aux enseignements qu'apportent les pratiques. Les changements de cap sont raisonnés et justifiés régulièrement.

3 - l'évaluation « ex post »

Elle intervient lorsque le projet est arrivé à son terme.

Dans les faits, l'évaluation est rarement engagée car elle est exigeante et résulte d'une démarche commune à tous les acteurs du projet. Pour autant elle est indispensable à la crédibilité du projet et à l'efficacité de sa conduite.

Une évaluation n'est jamais définitive, c'est un moment dans un devenir.

CONCLUSION

Une démarche globale de développement des capacités locales est un processus long de mobilisation des acteurs.

Dans tous les cas, une démarche de mobilisation d'acteurs sous quelque forme que ce soit, produit et génère une construction sociale du territoire dont les effets ne sont pas toujours palpables mais qui influencent l'avenir.

Documents publiés par l'Association **un**

- **PRESENTATION DE L'ASSOCIATION **un****
OBJECTIFS - En France - Au Sénégal
REALISATIONS
- **ACTION POUR UN COMPORTEMENT PLUS SOLIDAIRE**
en privilégiant un relationnel convivial
 - Développer la prise de conscience de la solidarité directe
 - Organiser et faciliter les échanges
 - Promouvoir les Campements villageois et le tourisme d'échange en Casamance
- **DEVELOPPEMENT DES CAPACITES DES VILLAGES POUR UN BIEN VIVRE LOCAL SUPPORTABLE PAR L'ENVIRONNEMENT**
 - Mise en place une réflexion villageoise
 - Structure villageoise de coordination : "Association Economique Communautaire Villageoises" ou "Groupement d'Intérêts Economique Communautaire Villageois"
 - Gestion de l'espace géographique
 - Développement de l'économie locale et des capacités locales
- **NOTES DE REFLEXION POUR UNE DEMARCHE DE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES LOCALES**
 - La préparation de la démarche
 - La pertinence et la connaissance du territoire
 - Du diagnostic territorial au projet de développement des capacités locales
 - La mise en œuvre du plan global de développement des capacités locales
 - L'évaluation des résultats
- **VOYAGES D'ECHANGE ET DE DECOUVERTE AU SENEGAL**
La Casamance
 - Guide des visites et moyens de déplacement
 - Fiches des Campements et Hôtels
- **PANORAMA DU SENEGAL**
 - Histoire
 - Géographie
 - Environnement humain
- **THEMES PEDAGOGIQUES POUR L'ECHANGE DE CORRESPONDANCE SCOLAIRE**
15 thèmes permettant l'échange de 3 correspondances scolaires par an sur 5 ans
- **QUESTIONNAIRE POUR LA RECUPERATION DE LA CULTURE ORALE**
- **LA FACON D'UTILISER VOTRE TERRAIN SANS PERDRE VOTRE SOL**
Technique de lutte contre l'érosion par la mise en place de plantations

Dossiers disponibles au siège de l'Association **un**
16 rue Francis de Pressensé 44600 SAINT-NAZAIRE France
☎ 02 40 70 10 65

<http://asso-un.fr>

DOCUMENT REALISE PAR

**Jean-Paul GLOTIN
avec la collaboration de
Geneviève LIMES**

**le concours
des villageois casamançais
et l'aide bénévole
des amis sénégalais et français**

**Nous vous remercions
de l'intérêt que vous avez bien voulu porter
à la lecture de ce document.**

Si cette démarche vous séduit, vous pouvez en devenir un acteur

**Dans un souci d'information et d'actualisation de ce document,
la reproduction en est autorisée en informant au préalable les auteurs.**