



Développement économique local dans les Balkans

Soutenu par le Ministère Français des affaires étrangères
Matrices stratégiques des Agences de la Démocratie Locale

Février 2005

Introduction

Le document présent est le résultat du travail des Agences de la Démocratie Locale et de leurs animateurs dans le cadre du projet pilote «Développement économique local dans les Balkans» financé par le Ministère des Affaires Etrangères de la République Française.

Ce projet s'est déroulé sur un peu plus d'une année du mois de décembre 2003 à janvier 2005.

Cette publication est une sorte de «carnet de bord» sur les difficultés et les opportunités auxquels sont confrontés les animateurs territoriaux et, à travers, les habitants d'Europe du Sud-Est.

Les matrices stratégiques des ADL sont à appréhender comme de véritables «cartes» pour un développement durable et intégré des régions concernées.



Présentation du contenu des formations par Mme Salaün, formatrice au CFPPA de Caulnes

Rappel historique

Le Cfppa de Caulnes (Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricole) a été chargé de conduire le volet formation du projet pilote «action pour le développement local dans les Balkans» déposé par l'association des agences de démocratie locale auprès de la mission pour la coopération non gouvernementale de la direction générale de la coopération et du développement du ministère des affaires étrangères français (décembre 03).

Le projet a pour objectif de développer une action pour le développement local dans les régions d'activités des Agences de la Démocratie Locale (11 Agences dans 4 pays). L'élément qui caractérise le projet est l'action – à l'intérieur des Agences – de groupes de travail pour le développement économique local auxquels participeront les divers acteurs de ce processus. Il s'agira de former des opérateurs de développement local ainsi que les participants aux groupes de travail. Ceux-ci organiseront des rencontres sur les thèmes cruciaux du développement local en s'appuyant sur la planification participative. Les groupes de travail établiront des plans d'actions concertés et soussignés par les autorités locales pour promouvoir le développement économique et social.

Le projet accompagnera également la mise en œuvre des premières phases des plans d'actions à mettre en œuvre. Le programme prévoit des actions de sensibilisation,



grâce à la collaboration de Cités Unies de France, aux thèmes de la co-opération décentralisée et du rôle que celle-ci joue dans les processus locaux de développement économique.

Le programme est une des démarches prévues dans la stratégie à moyen et long terme de l'Association des ADL pour la promotion du développement local dans ses zones d'action. Elle participe en outre à la mise en œuvre des objectifs prévus par le Pacte de Stabilité pour le Sud Est Européen au cours de la réunion de Istanbul, juin 2002.

Objectifs généraux

Le projet se propose d'élaborer et tester une stratégie de développement intégrée et soutenable où puissent collaborer les ressources locales et les interventions internationales.

Action – avec la constitution des groupes de travail – sur un renforcement des professions engagées dans ce processus et sur la consolidation du savoir-faire des acteurs.

Contact avec les représentants des secteurs économiques tels que l'agriculture, les services, l'artisanat, le tourisme rural, etc.

Ceci pour:

- 1)** Renforcer les mécanismes locaux de développement économique et social dans les pays du Sud Est Européen en permettant l'ouverture aux expériences internationales
- 2)** Accroître la participation des citoyens dans les processus décisionnels regardant le développement économique de la communauté
- 3)** Accroître la connaissance des autorités locales et de la société civile dans le Sud Est Européen sur les éléments prioritaires du développement local économique et social

Objectifs spécifiques

- 1)** La formation de 22 animateurs d'actions de développement local dans le Sud Est Européen
- 2)** La création et le fonctionnement de 11 groupes de travail locaux sur le développement local
- 3)** La définition de 11 plans d'action sur le développement local dans chaque zone d'action des Agences de la Démocratie Locale

le programme se décline en plusieurs actions

→ Action 1:

Formation des animateurs d'actions pour le développement local social et économique locale

→ Action 2:

Animation territoriale; création et fonctionnement de 11 groupes de travail locaux animés par les participants au cours de formation

→ Action 3:

Rédaction et signature formelle de 11 plans d'actions pour le développement local

→ Action 4:

Sensibilisation des collectivités locales françaises

→ Action 5:

Assistance technique de la mise en place des premières phases du plan d'action

Le volet formation du programme: programme

Le Cfppa de Caulnes était chargé de conduire les actions 1 et 2 du programme et a proposé lors de la réunion du 18 décembre 03 à Strasbourg un programme de formation- action tel que décrit ci dessous. Les principes proposés ont été les suivants:

- faire déplacer les intervenants dans les Balkans et non pas les participants.
- accompagner les animateurs dans la création de groupe de développement local,
- former les participants au diagnostic de territoire pour permettre l'émergence et la construction d'un projet de territoire.

Lors de chaque regroupement un temps de travail étant consacré aux points sur les activités menées au sein de l'ADL, les difficultés rencontrées, l'analyse collective des solutions envisageables tout en étant effectuant un apport théorique illustré de cas concrets. Ce projet a été validé lors d'une réunion en février 04 qui s'est tenue à Paris au MAAPAR (y participaient es représentants du MAE, Cités Unies, MAAPAR, Betton Montenegro, ADL, Cfppa de Caulnes)

Le déroulement du programme:

4 séminaires ont eu lieu entre avril 04 et janvier 05

1^{er} séminaire à Zavidovici:

accueil ADL de Zavidovici Bosnie Herzegovine

19 – 20 – 21 avril 2004-11-18

animateur Geneviève Salaün expert René Caspar

2^{ème} séminaire à Rozaje:

accueil Ville de Rozaje et ADL Niksic Montenegro 21- 22- 23 juin 2004

animateur Geneviève Salaün expert René Caspar

participation de Yves Arnaud de Betton Montenegro

intervention de Mr Jonathan Lacote et de Mr Rodolphe Courepied (Ambassade de France à Podgorica)

**3^{ème} séminaire à Umag:**

accueil ADL de Verteneglio Croatie
18 – 19 20 octobre 2004
animateur Geneviève Salaün expert René Caspar

4^{ème} séminaire à Ohrid (Macédoine):

accueil ADL de Ohrid
les 17 18 et 19 janvier 2005,
animateurs Geneviève Salaün et René Caspar.

René Caspar expert en développement territorial, chargé de la spécialisation «Stratégie territoriale et développement local» à l'école supérieure d'ingénieur en agriculture de Purpan (Toulouse)

→ Missions auprès de la DATAR, du Ministère de la Coopération, de l'Union Européenne (Observatoire Economique programme Leader plus), Ministère de l'agriculture

→ Nombreuses publications et travaux sur le développement local

→ Nombreuses missions à l'étranger: Grèce, Italie, Autriche, Espagne, Portugal, Belgique, Pologne, Rwanda, Argentine, et dans les territoires d'Outre Mer (Guyane, Ile de la Réunion)

Geneviève Salaün formatrice chargée d'ingénierie de formation et de coopération internationale.

Lors de ses séminaires les interventions se faisaient en français avec traduction consécutive en serbo-croate (langue commune aux participants).

Les documents mis à disposition des stagiaires et utilisés étaient en anglais.

Les participants:

Chaque ADL avait désigné une à trois personnes qui avaient pour mission de devenir les futurs agents de développement local des agences. Elles ont été désignées sur plusieurs critères:

→ implication citoyenne forte, niveau de formation (si possible des bases en économie), intérêt pour ce type de démarche, Connaissance de l'anglais.

On y trouve des représentants associatifs, des élus, des administratifs de collectivités locales, des chefs d'entreprises, des étudiants, des citoyens.

Premier séminaire à Zavidovici (Bosnie et Herzégovine)

Travail préparatoire

Avant cette première un document avait été diffusé dans les ADL présentant le programme des différents séminaires et proposant un travail préparatoire afin

d'amorcer une première dynamique au sein de l'ADL et de sensibiliser les participants à la démarche proposée

L'objectif était de constituer un groupe de travail, de définir le territoire sur lequel le travail allait être effectué et de commencer à recenser les différentes données existantes sur ce territoire.

Ce travail n'a pas été effectué par les ADL ou très peu ce qui n'est pas surprenant. Cette approche territoriale, la notion de groupe de travail de développement local étaient des éléments nouveaux et avaient pu de résonance pour les différents participants. Mais certains déjà impliqués fortement dans la participation citoyenne ont repéré ou réuni un premier groupe et ont commencé un inventaire des documents et données disponibles

Le séminaire

19 participants

Animateurs Geneviève Salaün, René Caspar

Les objectifs que s'étaient fixés les deux animateurs du séminaire étaient les suivants:

→ Créer un groupe coopératif de travail qui permettrait à travers des échanges et contacts entre les sessions entre les différentes ADL une co production et une co formation.

Cet objectif a été atteint car très vite les échanges et questionnements entre les participants furent francs et faciles. A la fin du séminaire l'un d'entre eux s'est proposé pour créer et animer un forum de discussion. Pour certains d'entre eux c'était l'occasion pour la première fois de rencontrer des citoyens des différents Etats de l'ex Yougoslavie et surtout de sortir de leur Etat. Ce fut l'occasion de confronter leurs représentations des différents Etats et de s'approprier collectivement une démarche.

→ Travailler sur les concepts de développement local / Territoire L'accent a été mis lors de ce séminaire sur le processus et la dynamique à mettre en œuvre ainsi que sur l'identification des différents acteurs concernés par le développement local. De même un temps important a été consacré à l'identification des éléments du territoire et les outils à mettre en œuvre (analyses de données, entretiens, enquêtes).

→ Réfléchir au rôle et à la place de l'animateur de développement local. Un travail collectif a permis de dresser un tableau de ce qu'il ne devait pas être, des pièges à éviter dans son positionnement par rapport aux élus, citoyens, décideurs et acteurs du territoire. S'est alors posée la question de la légitimité de l'animateur (Qui la lui donne, comment il l'acquière?)



L'ensemble du processus a été défini dans un document de base qui devient le fil conducteur des séminaires suivants.

Une première sensibilisation a été faite sur l'utilisation des données collectées et la création d'une matrice stratégique qui servira d'outil de référence pour analyser les potentialités du territoire et construire un projet de territoire.

Les participants ont réalisé la complexité de la tâche à mener pour «mettre en mouvement un territoire». Les échanges furent animés sur le rôle et la place de l'Etat, la participation des citoyens, le développement ascendant ou descendant et la nécessité impérieuse de participation de l'ensemble des acteurs du territoire. Beaucoup d'interrogations ont été émises autour de l'information sensibilisation des acteurs, des élus et décideurs.

Le travail défini pour le séminaire de juin 04 était le suivant:

l'objectif était de collecter les données utiles pour construire une matrice stratégique et de réfléchir à des propositions pour le territoire. Les principales étapes proposées étaient les suivantes

- constituer les groupes d'action locale autour de l'animateur, Définir l'objectif du groupe, la production attendue: un plan d'action pour le territoire. Bien définir le contrat moral entre les uns et les autres et bien définir la répartition des tâches. Poser dès le départ que le groupe peut évoluer au fil du temps autour d'un noyau dur qui va suivre l'ensemble du processus.
- Informer les leaders et la population quand le groupe est formé, afin d'assurer que le travail est transparent. Très rapidement les animateurs doivent être identifiés et l'ensemble des acteurs doit savoir comment les contacter facilement.
- Produire un document de pré-étude à présenter lors du séminaire de juin, document qui contient tous les éléments qui ont été abordé dans le premier séminaire (territoire, diagnostic).
- Le territoire sur lequel les groupes d'actions agiront est celui des Agences de la Démocratie Locale, les animateurs pourront ainsi bénéficier de l'aide logistique des Agences.

Deuxième séminaire à Rozaje juin 2004 (Monténégro)

16 participants.

Animateur Geneviève Salaün , René Caspar

Les objectifs que s'étaient fixés les deux animateurs du séminaire étaient les suivants:

- Faire le point sur la collecte des données, la constitution du groupe de développement local, son fonctionnement, la sensibilisation de la population, les relations avec les élus, décideurs et médias.

Les principaux éléments à retenir sont les suivants:

- constitution de groupe de développement local insuffisamment hétérogène (trop de gens qui pensent tous pareil), rappel de la nécessité d'ouvrir les groupes à d'autres réseaux que ceux fréquentés habituellement
- difficultés pour certains à utiliser les médias alors que pour d'autres c'est l'outil privilégié
- complémentarité avec le travail des mairies et collectivités
- difficultés à collecter des données car les statistiques sont souvent obsolètes, difficiles d'accès
- analyse sectorielle assez poussée pour certains mais pas de vision globale du territoire
- tendance à proposer des idées et des projets sans avoir analysé le territoire suffisamment

on en retient que les groupes sont constitués, et ont commencé un travail d'information de la population et de collecte des données. Les résultats sont très différents selon les ADL (implication, contexte local difficile, implantation dans le territoire)

→ Approfondir le processus d'analyse du territoire en insistant sur la matrice stratégique et sa construction.

Un temps a été consacré à l'importance des entretiens et interviews de différents acteurs. Des exemples de grilles ont été proposés aux participants (entretiens avec les élus, les agriculteurs, les chefs d'entreprise, les associations). Un exercice de jeu de rôle a été mené, qui a permis de construire une matrice sur un territoire donné et de réfléchir collectivement à son utilisation. Des confusions ont été levées entre les contraintes et les limites du territoire. Des réflexions menées sur l'inventaire des possibles, les scénarios à construire pour le projet de développement du territoire (si on ne fait rien, le scénario «idéal», le scénario médian).

→ Apporter une première sensibilisation au concept de développement durable et sa prise en compte dans l'élaboration du projet pour le territoire (voir annexe). On peut retenir de ce séminaire

Une forte cohésion du groupe et l'intérêt du travail coopératif. Un participant a souligné l'importance du travail en commun de citoyens des différents états de l'ex Yougoslavie.

Une avancée certaine chez les participants sur la prise de conscience du développement territorial et la complexité de l'analyse des différents éléments et leur «mise en musique» pour construire un projet territorial cohérent et durable. Certains ont beaucoup progressé et sont très demandeurs d'outils, d'analyse, de commentaires de leurs travaux et n'hésitent pas à énoncer leurs difficultés et demander de l'aide et un regard critique. D'autres comme dans tout groupe ont plus de difficultés à rentrer dans une démarche systémique et n'arrivent encore qu'à travailler de manière sectorielle.



Un bilan de l'état d'avancement des travaux et des actions menées par chaque agence a été établi.

Les points suivants étaient traités: création groupe de développement local, rencontre, information aux autorités locales, aux décideurs, à la population, points traités du diagnostic de territoire.

Les tâches pour le séminaire suivant ont été définies

- Diagnostic complet du territoire (hommes, histoire, économie, activités, culture, modernité)
- 30 à 50 interviews (sur la base des formulaires distribués lors du séminaire) des individus issus de différents groupes (agriculteurs, politiques,...) afin de compléter les données chiffrées et de cerner le plus précisément possible leur perception du territoire.
- Document finalisé de diagnostic du territoire
- Construction de la matrice stratégique
- Elaboration des 3 scénarii étudiés durant le séminaire:
 - _ Scénario «au fil de l'eau»: si on ne fait rien
 - _ Scénario prospectif
 - _ Scénario à partir de la matrice stratégique

A chaque étape (document finalisé du territoire, construction de la matrice stratégique, présentation du scénario construit à partir de la matrice stratégique) un travail d'information devra être effectué auprès de la population afin que les documents puissent être débattus.

Avant le séminaire il était demandé de remplir une grille indiquant l'état d'avancement des travaux.

Troisième séminaire à UMAG en Croatie (région Istrie)

16 participants.

Animateur Geneviève Salaün, René Caspar

Les participants du Kosovo n'ont pu se joindre au groupe, les élections étant en cours dans le pays à cette période. Ceux de Subotica n'avaient pu se libérer.

Les deux animatrices de l'ADL de Mostar créée en septembre 2004 ont rejoint le groupe. Un temps a été consacré individuellement pour les aider à rentrer dans la démarche. Elles avaient reçu le travail préparatoire à la session et avaient effectué toutes les collectes de données qu'elles pouvaient en si peu de temps. Après un temps d'adaptation et d'interrogation la première journée, elles sont rentrées dans la démarche.

Animateur Geneviève Salaün, René Caspar.

Des contacts avaient été pris auprès de «Côtes d'Armor développement» dépendant du CG22 afin de venir témoigner lors du séminaire mais n'ont pu aboutir pour des questions de calendrier malgré le vif intérêt pour ce programme.

Les objectifs que s'étaient fixés les deux animateurs du séminaire étaient les suivants

→ Faire le point sur la collecte des données, la constitution du groupe de développement local, son fonctionnement, la sensibilisation de la population, les relations avec les élus, décideurs et médias ainsi qu'à l'analyse de matrices stratégiques proposées par certains participants.

Un temps important a été consacré aux interviews. Certaines agences en ont conduit beaucoup, d'autres peu estimant ce travail long et complexe. Des échanges entre les participants ont permis de préciser l'importance de ces interviews tant pour leur contenu que pour la mise en «mouvement» des différents acteurs du territoire. Les différents participants ont discuté entre eux sur l'adaptation des grilles au contexte local. Ils avaient pour certains d'entre eux échangé leur questionnaire pendant l'été. Un débat a eu lieu sur l'utilisation des données collectées. Les animateurs de Sisak n'ont pas souhaité effectuer les entretiens en septembre, la seule usine encore fonctionnelle du secteur venait de fermer en aggravant le chômage, la population et les élus étant très traumatisés et démunis, les animateurs ont préféré attendre pour les interviews. On ne peut que souligner les perpétuels ajustements et choix auxquels sont soumis les animateurs de développement local des ADL en fonction des contextes locaux très difficiles parfois. Ce travail d'échanges au sein du groupe leur permet de conforter leur choix de lever leurs doutes et de trouver des solutions aux difficultés rencontrées. Ce travail de co-production est un des points forts à souligner dans le programme.

Les deux intervenants ont reposé la question du rôle de l'animateur e développement local et son positionnement dans le territoire. Pour trois ADL le travail du groupe est resté pour le moment un peu trop déconnecté du territoire, l'information n'a pas été suffisamment faite auprès des élus et des populations, le travail d'analyse du territoire est bien amorcé mais le processus de «mise en mouvement» du territoire est très faible.

L'étude collective de matrice proposée par 2 ADL a permis de repréciser les étapes de constructions des matrices, le rôle des différents éléments et la nécessité de la construire et faire valider par l'ensemble des acteurs.

Apporter les éléments théoriques et méthodologiques nécessaires pour construire des scénarios pour le territoire à partir de la matrice et d'en dégager un projet pour le territoire.

Le travail a été conduit en utilisant à la fois l'exemple d'une matrice proposée par une ADL et un cas concret d'une réflexion sur le type de tourisme à développer en région Pyrénées autour d'une vallée de montagne. Des travaux de groupe suivis d'une réflexion collective ont permis d'établir des principes d'utilisation de la matrice, de construction des scénarios et des projets. L'ensemble des participants semble avoir compris l'importance du travail préalable d'analyse du territoire



pour dégager un projet pour le territoire. L'accent a été mis sur la nécessité de la cohérence entre le projet proposé et l'analyse préalable faite. (voir document).

Il a été abordé la nécessité d'interroger le projet sous l'angle de la durabilité du territoire.

De nombreuses questions ont été soulevées sur les étapes et outils de la conduite de projet. L'ensemble du groupe a été à même suite à des groupes de travail d'en dégager les principaux points.

Un autre point a été soulevé et a fait l'objet de débats. Les différentes ADL dans leurs territoires sont soumises à des nombreuses demandes et propositions pour conduire des projets émanant de différents pays: L'Italie, la Suisse l'Allemagne ont été fréquemment cités ainsi que les Etats Unis qui apportent des fonds très importants. Il a été regretté que la France soit si peu présente. Les participants se posent la question de comment garder de la cohérence entre ces différents programmes. Avons nous les moyens de refuser des fonds ou de l'aide ? fut une phrase souvent citée. La réflexion conduite par le groupe a conclu que si le territoire avait un projet clair à long terme, projet validé par l'ensemble des acteurs et les élus, il deviendrait alors facile d'intégrer ces différentes propositions dans le projet global de développement. La question du financement des différentes étapes du projet a aussi été soulevée. L'ensemble des participants souhaite pour le prochain séminaire que le point «ingénierie financière de projet dans les Balkans» soit abordé.

→ Réfléchir ensemble au prochain séminaire et à la suite à donner au programme. Le prochain séminaire aura pour objet de travailler sur le financement des projets. Chaque ADL s'est engagé pour le prochain séminaire à proposer un projet pour le territoire et à en écrire la première étape. Il est apparu que l'ensemble des participants souhaitait pouvoir toujours se rencontrer, et avoir un suivi personnalisé de leur conduite de projet. Certains ont suggéré qu'il pourrait être intéressant d'aller in situ en France travailler sur un territoire avec l'animateur de ce territoire et rencontrer les différents acteurs.

Les participants ont établi un dossier de l'avancement de leurs travaux pour venir en appui de leurs demandes.

Bilan des travaux en novembre 04

Au 15 novembre 04 les documents produits par les différentes ADL sont les suivants. Toutes les agences ont constitué un groupe de développement local.

Elles ont toutes informé la population et les élus à des degrés divers d'implications. Les états d'avancement des travaux ne sont pas les mêmes. Ils s'expliquent par différents facteurs parmi lesquels on peut citer:

- Personnalité des animateurs
- Légitimité des animateurs dans le territoire
- Date d'implantation de l'ADL
- Contexte local plus ou moins stable

L'objectif du prochain séminaire est la production d'un projet pour le territoire. Certaines agences sont en bonne voie pour le faire. La question qui reste posée est celle de la mise en mouvement des acteurs du territoire. Le processus est long et nécessite du temps. Les documents produits peuvent être importants mais n'être que le fruit d'une construction intellectuelle peu partagée sur le terrain. Dans d'autres cas, la production peut être faible mais l'implication des acteurs et la prise en compte du territoire en bonne voie.

En ce qui concerne Verteneglio, le séminaire d'octobre qui s'est tenue dans cette ADL a permis de réaliser qu'il y avait une forte implication des élus et de la population et qu'un gros travail était fait malgré le peu de formalisation.

La situation du Kosovo est difficile, la situation politique peu stable et soumise à des tensions. Les participants ont souvent des difficultés de communication par internet. Aucune production n'a été faite mais les 3 participants sont très présents lors des 2 séminaires auxquels ils ont participé. L'un d'entre eux est très moteur et apporte un éclairage intéressant de part sa fonction d'élu. Nous espérons qu'un suivi plus personnalisé et une rencontre sur le terrain leur permettra de prendre du temps pour formaliser leurs projets et réflexions.

En ce qui concerne Subotica, nous n'avons à ce jour pas reçu de dossiers et avons peu d'interventions de leur part lors des séminaires.

Quatrième séminaire à Ohrid (Ex-République yougoslave de Macédoine)

16 participants.

Animateurs: Geneviève Salaün, René Caspar

Les ADL du Kosovo et de Subotica ne donnent pas suite au programme et ont renoncé à le suivre.

Les objectifs que s'étaient fixés les animateurs ont été les suivants:

Faire le point sur les projets et vérifier leur cohérence par rapport à l'analyse faite lors du diagnostic de territoire.

→ Un premier travail a été une présentation détaillée d'un exemple français/la vallée du Liuron en Pyrénées.

Rappel du diagnostic, construction des scénarios, évolution prévisible à moyen terme et long terme, définition de projets à mettre en place, de façon à comprendre comment articuler les analyses de la matrice et le projet et en vérifier les cohérences

→ Le travail principal a porté sur l'analyse des propositions de projets émanant de chaque ADL. Projet à court terme inscrit dans un projet global à long terme, projet encore soumis à des incertitudes liées au contexte législatif, administratif, électoral et à des tensions locales plus ou moins vives.



Une **grille d'analyse des projets** été proposée (identification du projet, origine et motivation de la demande, justification, cadre administratif, planning, autres projets sur le territoire). Chaque participant a utilisé cette grille sur son projet, un travail de sous groupe a permis de tester les résultats obtenus et de conforter ou modifier les projets.

Une autre grille a ensuite été proposée pour étudier la **cohérence du projet** par rapport au diagnostic de territoire. Chaque ADL a construit sa propre analyse et en a remis un exemplaire de la grille de cohérence aux animateurs.

Le dernier point étudié a été l'analyse de la durabilité du projet. Un rappel sur le concept de développement durable et de durabilité a été fait (viabilité, vivabilité, reproductibilité, transmissibilité), une **grille d'analyse de durabilité** d'un projet a été proposée et testée.

L'ensemble des participants s'est engagé à communiquer l'ensemble de ses résultats aux animateurs (diagnostic, matrice, projet finalisé, grille de cohérence...) et à remettre si ce n'était pas fait les lettres d'engagement des collectivités et autorités locales sur le projet.

Les projets qui ont émergé à court terme portent sur les aspects suivants:

- Création de centre de conseil et appui à la création d'entreprises
- Développement de projets de tourisme rural
- Développement de l'agriculture (formation des agriculteurs, soutien à des micro-projets)
- Création de sites internet pour la promotion des entreprises du territoire.

Les projets sont de qualité inégale, mais tous ont fait l'objet d'un travail certain d'analyse et sont basés sur un diagnostic construit et argumenté. Les animateurs ont maintenant besoin d'appui et de soutien pour les conduire et engager les futures étapes du projet à long terme.

Le travail qui leur a semblé le plus difficile a été la construction de la grille d'analyse de la cohérence du projet car elle oblige à connecter le projet à l'analyse du territoire et à prendre en compte tous les éléments, elle permet de repérer les impossibilités et les incohérences. Pour certains la grille d'analyse du projet a nécessité un travail important de réflexion car ils ont réalisé qu'ils confondaient buts, objectifs moyens et actions.

Un autre débat a porté sur la prise en compte de tous les projets existants sur le territoire (émanant aussi bien de l'Etat des collectivités que d'ONG locales ou internationales, ou d'autres Etats...). Comment inscrire ces projets dans le projet global du territoire? Comment faire partager par la population, les élus et partenaires du territoire le projet à long terme qui a été écrit?

Perspectives

Compte tenu des éléments précédents et des réflexions conduites au sein du groupe, les propositions pour la suite du programme sont les suivantes:

- Accompagner chaque ADL par un suivi personnalisé. A deux reprises sur une période de 18 mois, missionner deux personnes pour un suivi sur place des travaux d'une agence pendant 3 jours. Validation des résultats, rencontre avec les acteurs. L'un des deux membres étant un des formateurs ou experts du ministère (Geneviève Salaün René Caspar ou un formateur d'un centre développant des formations en développement local, l'autre étant un représentant de collectivités locales françaises, élu ou animateur de territoire).
- Maintenir des rencontres du groupe des animateurs de développement local à raison de deux rencontres de 3 jours par an. Ces rencontres auront pour objet de favoriser les échanges de pratiques, confronter les expériences et conforter les apports théoriques et méthodologiques tout en développant la dimension durable des projets.

Organiser un séjour d'une semaine des animateurs en France sur un territoire donné. Rencontre avec les acteurs, analyse des évolutions. Les territoires privilégiés seront ceux bien connus par les animateurs de la formation c'est à dire soit en Bretagne soit en région Midi Pyrénées. Ces rencontres seront organisées avec les animateurs de la formation et les collectivités locales du territoire étudié.

Rédigé par Mme Geneviève Salaün, formatrice, CFPPA de Caulnes



CROATIE	16
ADL VERTENEGLIO/BRTONIGLA	17
ADL OSIJEK	22
ADL SISAK	26
SERBIE-MONTENEGRO	36
ADL SERBIE CENTRALE ET ORIENTALE	37
Kragujevac	37
Leskovac	44
ADL MONTENEGRO	49
BOSNIE-HERZEGOVINE	56
ADL PRIJEDOR	57
ADL ZAVIDOVICI	63
ADL MOSTAR	68
EX-REPUBLIQUE YOUGOSLAVE DE MACEDOINE	80
ADL OHRID	81



Croatie



ADL Verteneglio / Brtonigla
Piazza San Zenone 4
51474 Brtonigla, Croatie
Tél: + (385) 52 774 617
Fax: + (385) 52 720 424
LDAVerteneglio@aldaintranet.org

Délégué: Tullio Fernetich
Animateurs: Umberto Ademollo, Cristina Vojic

Méthodes

Liste des participants du groupe de travail et leurs fonctions

Nous avons inclus des représentants de diverses catégories d'entreprises et d'institutions. Depuis des années déjà il existe une structure similaire et représentative au niveau de l'Organisation Touristique, formée de:

- Entrepreneurs de l'industrie des restaurants
- Entrepreneurs du secteur agricole
- Entrepreneurs hôteliers
- Entrepreneurs dans le secteur "agro-touristique" (tourisme rural)
- Autorités locales dans le secteur touristique
- Autorités municipales
- 7 Entrepreneurs commerciaux.

Nous avons élargi le groupe avec des représentants des Agences de la Démocratie Locale.

Nombre de réunions et résultats (types de discussions, à quels accords nous sommes arrivés, comment le travail a été partagé au sein du groupe)

Durant la première réunion nous avons présenté au groupe de travail les objectifs du programme ainsi que les résultats finaux souhaités.

Lors de la seconde réunion, après que chaque membre du groupe eut interviewé et écouté les membres des catégories respectives sur le territoire, nous avons établi la définition globale de l'initiative. Grâce aux spécificités géographiques et historiques du territoire (i.e l'Istrie proche de la frontière italienne), des tendances agricoles et touristiques ont été définies. Il n'y a pas eu de problème dans la définition des tendances. Verteneglio est pionnière dans les secteurs de l'agriculture et du vin dans la région, et toute autre proposition n'aurait pas semblé naturelle.

Court relève des problèmes rencontrés et des types de solutions trouvés pour les résoudre (difficultés, problèmes, solutions)

Durant le projet il n'y a pas eu de problème particulier relatif à la définition des tendances pour le territoire, car nous nous sommes intentionnellement cantonnés à une région assez restreinte, comme celle de la municipalité de Verteneglio, assez connu dans la région pour la qualité de ses vins.

Résultats

La structure économique du pays ainsi que les lignes directrices du développement économique sont claires. Le territoire considéré, la ville de Verteneglio, fait juste un peu plus de 40 km² et a moins de 2000 habitants. Il est situé en Croatie, dans la partie nord-est de la péninsule. Il est à environ dix kilomètres de la frontière avec la Slovénie et l'Italie, ou plutôt de la ville de Trieste, avec laquelle nous partageons une partie de l'histoire récente, moins de 40 kilomètres. Le territoire de la municipalité est touché par la mer Adriatique, et il est entouré par des municipalités qui sont les plus développées sur le plan touristique au niveau national. Verteneglio, avec 1% de la population de l'Istrie, produit le 10% de la production régionale de vin. Verteneglio est la seule municipalité à faire partie de l'association nationale italienne "Cité de vin" ainsi que de l'association européenne "Recevine". Dans le Plan Maître de développement touristique et régional de l'Istrie, approuvé en 2004, Verteneglio a été classé centre de tourisme pour le vin et l'agriculture, principalement lié à ce produit. Sur la côte de la municipalité il y a un important camping qui réalise durant la période estivale plus de 200 000 nuits d'hébergement. Ce programme financé par le MAE français nous a aidé à vérifier encore une fois nos convictions à procéder de cette manière, suivant un chemin déjà établi.

Matrice stratégique

Description des problèmes et des solutions possibles:

Sur le territoire en question il existe différentes structures qui ont tous les potentiels pour accroître le développement de leur produit, et génèrent de cette façon les conditions pour être plus largement connu également hors du territoire considérant la position géographique près de la frontière avec l'Union Européenne. Nous faisons référence au fait que nous avons des producteurs agricoles de bonne qualité et des produits agricoles de haute qualité, et par dessus tout des matières premières de la terre comme de la mer de qualité supérieure, reconnu au-delà des frontières également. Nous parlons de poissons, truffes, viande, jambon d'Istrie, légumes, des herbes aromatiques uniques.

Le vin, comme nous l'avons déjà dit, représente notre "emblème", et dans la région nous sommes certainement à la première place. Le secteur de l'industrie des



restaurants en est à des niveaux modérés. Il n'y a pas beaucoup de structures touristiques dans notre municipalité, mais nous sommes situés au milieu d'une région touristique de grande importance. Dans la définition de stratégies de développement nous n'avons pas oublié les traditions et le potentiel représenté par les ressources humaines, principalement dans le domaine de l'agriculture. Le fait qu'un grand nombre de travailleurs passe régulièrement la frontière pour aller travailler à Trieste est un important facteur à prendre en considération. De plus, tous ces gens ne paient pas d'impôt à l'endroit où ils vivent; ils ne prennent pas part à la vie sociale et au développement du territoire.

Une autre donnée que nous devons prendre en compte est le fait que tous les produits de la région sont des produits de haute qualité, mais quantitativement pas très importants pour le marché international. Nous devons également prendre en considération que le 35% du tourisme de la Croatie est réalisé en Istrie, et que le nord-est de l'Istrie, où est situé Verteneglio, représente une destination gastronomique à laquelle un nombre important d'Italiens du nord-est ne renoncent pas.

Le plus grand problème est le manque de synergies entre les sujets du territoire. Notre bon producteur n'a pas la capacité économique ou administrative suffisante pour faire sa propre promotion sur le marché global. Le gérant d'hôtel fait face aux mêmes problèmes de manière remarquable lorsqu'il se voit forcé d'établir sa place sur le marché, entourés par des entreprises bien structurées, avec de hautes capacités à percer le marché et dans certains cas des marques très appréciées depuis des années. Un autre problème est que les petits producteurs de vin n'ont pas la possibilité d'organiser ni de s'offrir leur propre point de vente au sein de leur petite entreprise. Aujourd'hui il n'est pas suffisant d'être un bon fermier ou de bien cuisiner, le produit doit être vendu. Dans ce marché global, nous avons besoin d'être reconnu et distingué.

Pour réussir, en plus d'un bon produit, des moyens et du savoir-faire sont nécessaires. Le produit du territoire doit être diffusé en plus grande quantité, valorisé et protégé. Dans certains cas les quantités du produit doivent être résolues, définies, standardisées et réévaluées. Tout ceci mène à des coûts insoutenables pour les réalités de la petite économie de la région.

Créer une marque, nous autoréguler dans les standards qualitatifs, valoriser et faire la promotion des produits autochtones, l'encouragement et la promotion des avantages de la production biologique, encourager et aider les jeunes à travailler à la maison, pouvoir répondre à leurs besoins de tous les jours.

Plan stratégique

Après différentes analyses des aspects positifs et négatifs présents sur le territoire, le groupe de travail s'est principalement penché sur l'établissement sur le territoire d'une structure en relation avec le tourisme rural et agricole, puisque le tourisme rural est présent sur le territoire, mais surtout parce qu'il a un grand potentiel. Pour renforcer la demande il est nécessaire de renforcer l'offre. Pour

cela, il faut amener les fermiers, les producteurs de vin, aussi bien que les entrepreneurs de l'industrie des restaurants, les tenanciers d'hôtel et les gestionnaires d'activités commerciales en général, à redécouvrir, classifier, et valoriser les produits typiques de la région, aussi bien que le territoire en général et de ses particularités. Le but est également la réalisation d'une structure définie comme «structure culturelle de l'histoire territoriale», c'est-à-dire l'établissement d'un musée du vin, où pourraient être inclus toutes l'héritage du monde rurale qui a émergé de ce territoire, pour empêcher l'oubli de cet héritage auprès des jeunes et promouvoir ce savoir-faire auprès des touristes.

Il existe une structure adaptée à la réalisation d'un tel musée, que nous pouvons appeler «art rustique typique». Il s'agit d'un ancien moulin à eau, propriété municipale, donc d'une synergie entre le public et le privé, ce qui appuierait notre projet, puisqu'il s'agit bien là de son intention et de son but principal.

Le centre aurait pour but de protéger les traditions rurales et la mémoire, aussi bien que d'aider les entrepreneurs dans les régulations et les challenges du marché contemporain. Des conseils légaux, de la médiation dans les activités commerciales, marketing territorial, établissement de société pour la protection des produits, exhibition permanente de produits locaux, marques de qualités, organisation de cours professionnels pour la catégorie, protection du territoire et soutien de l'agriculture biologique. Sachant comment faire la promotion et valoriser la qualité de vie que peut offrir cette région, en créant une synergie d'action entre les entrepreneurs et les institutions pour le bien commun.

Partant du fait que l'ADL Verteneglio a décidé de mettre l'accent depuis le début sur un projet qui:

- agirait dans les limites des frontières de la municipalité de Verteneglio, puisque nous n'avons pas entièrement connaissance des ressources financières des financeurs du projet
- serait engagé en faveur d'une efficacité améliorée et nécessaire lorsqu'il est question d'un projet économique.
- Il a aussi été partiellement question durant nos débats de deux autres scénarios (no 1 et 2).

Trois scénarios

Premier scénario

Un scénario qui a parfois été présent dans nos discussions consistait à laisser les secteurs et entrepreneurs se développer par leurs propres moyens. Nous devrions mentionner que cette possibilité rencontre déjà un certain soutien, puisque les coopératives dans les régions concernées rappellent souvent les coopératives des deux dernières décennies présentes en grande quantité, qui était simplement le



bras long de l'Etat. Certainement, dans ce scénario, le meilleur et le plus dynamique des entrepreneurs pourrait trouver quelque avantage, mais les efforts individuels qui devraient les soutenir pour être reconnus sur le marché seraient extrêmement coûteux.

Pour les plus petits entrepreneurs il n'y a pas de perspectives. Ce modèle favorise certainement l'implantation de nouvelles entreprises étrangères dans la région avec pour seul but trouver des ressources humaines à bas prix. Notre peuple continuerait de chercher du travail au-delà des frontières. Ce scénario devrait aboutir à la perte des traditions et des particularités territoriales.

Deuxième scénario

L'établissement d'un vignoble de plus grande proportion dans lequel une part plus élevée des produits régionaux se retrouverait. Un tel projet devrait être administré par des secteurs professionnels qui devraient savoir comment réaliser et vendre un bon produit dans des proportions significatives pour un marché plus grand. Les producteurs devraient être de petits actionnaires, alors que la majeure partie du capital devrait venir d'une entreprise plus grosse du même secteur ou plus probablement de l'étranger, car l'intérêt pour cette région est remarquable. Si d'un côté nous devrions en tirer des bénéfices concernant notre image à l'étranger, d'un autre côté nous devrions voir disparaître les réalités et les particularités locales, précisément celle des petites entreprises familiales qui produisent, vendent, protègent et font vivre la région. L'attraction touristique pourrait s'en trouver réduite.

Troisième scénario

Le projet décrit ci-après, que nous soutenons, est le seul moyen d'appuyer, de soutenir, de suivre et d'aider à se confronter avec le marché toutes les initiatives et les activités qui font partie des traditions, qui sont reconnaissables, appréciées, qui permettent à la région de vivre et la protègent, génèrent des places de travail, et permettent aux communautés familiales de se développer. Nous pensons que la coordination entre les différentes institutions (la Municipalité, L'Organisation touristique), et les structures économiques, sont une façon d'acquérir de l'expérience, évidemment nécessaire. Il s'agit certainement d'un projet réaliste, surtout si nous trouvons des ressources extérieures pour la reconstruction et le fonctionnement de la structure, tout comme une part de fonds pour soutenir les compétences nécessaires

ADL OSIJEK**Šetalište k. F. Šepera 8 b****Tél: +385 31 203 088****Fax: +385 31 203 087****LDAOsijek@aldaintranet.org****Délégué: Miljenko Turniški****Animateurs: Srdan Kovacevic, Sinisa Maurus**

Méthodes

Liste des participants du groupe de travail et leurs fonctions

Fonctions/institutions:

- AIESEC Osijek
- AIESEC Osijek
- Agencija za informiranje
- Poduzetnička mreža Bilje
- BIOPA
- Osječki zeleni
- BIOS Osijek
- Agencija za razvoj
- Tehnologijsko-razvojni centar
- Zajednica seljaka Slavonije i Baranje
- Buga, entrepreneur
- Grad Osijek
- Optimalica, entrepreneur
- Buga, entrepreneur

Nombre de réunions et résultats (types de discussions, accords, partagé du travail au sein du groupe, ...)

Lors de la première réunion du groupe de travail, les membres ont été informés des concepts et activités principaux du projet. Les membres ont montré de l'intérêt pour de telles activités

Durant les rencontres suivantes, nous avons parlé de visions de développement, et les membres ont exprimé leurs point de vue sur certaines questions que les animateurs avaient soulevé dans la préparation des documents présentés lors des séminaires de Rozaje et Umag.



Entretiens: combien, courte présentation des personnes interviewées

Le but principal des entretiens était de réunir un cercle plus large de personnes dans le processus de récolte d'informations pertinentes. En parcourant le questionnaire que nous avons joint à ce rapport, l'on peut se rendre compte du type d'information qui était visé.

Nous devons aussi ajouter que les interviews ne pouvaient et ne devaient pas refléter les attitudes prévalant au sein de la population locale. Les questions auxquelles le sujet était prié de répondre étaient posées dans l'espoir que l'opinion exprimée pourrait révéler une quelconque nouvelle information ou donner une idée plus fraîche sur certains sujets.

Un total de vingt personnes a été interviewé. Il y avait cinq types de questionnaires, chacun destiné à l'un des groupes suivants (les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre de personnes ayant rempli chaque type de questionnaire.):

- population agricole (3)
- activistes d'ONG (6)
- officiels de gouvernements locaux (4)
- entrepreneurs (1)
- étudiants/jeunes (6)

A cause de la taille de la région, toutes les activités publiques ont été réalisées à travers les médias.

Les journalistes ont montré un grand intérêt pour le projet, de telle sorte que nous n'avons pas rencontré de difficulté particulière pour faire passer notre message. Le projet a pris place à la fois dans les journaux locaux (Glas Slavonije, Osječki dom), et dans la radio locale la plus écoutée (Radio Osijek).

Nous avons également essayé d'obtenir l'attention du gouvernement autonome de la ville. Parmi les personnes informées nous voudrions mentionner le vice maire de la ville d'Osijek, plusieurs membres du Parlement de la ville et le Parlement régional.

Courtrelève des problèmes rencontrés et des types de solutions trouvés pour les résoudre (difficultés, problèmes, solutions)

Il n'y a pas eu de sérieux problème durant le déroulement du projet. Cependant, certaines questions sont apparues à plusieurs reprises, et ont provoqué une certaine confusion et des doutes au sein des membres du groupe. Parmi elles, la plus importante a été le manque de clarté du rôle des communes françaises dans le projet et la persistance à éviter la discussion autour de cette question. Dans cette atmosphère, les animateurs ont eu certaines difficultés à maintenir de l'intérêt pour le projet, particulièrement au sein des membres du groupe qui avaient le potentiel le plus élevé pour le projet.

Résultats

Trois scénarios

Premier scénario

Scénario continu

- L'approche fragmentée du développement demeure pertinente: les différents sujets et leurs activités ne sont pas coordonnés et par conséquent inefficaces faces aux questions de développement; le temps et les ressources sont gaspillés, certains problèmes demeurent irrésolus à cause de leur nature interdisciplinaire.
- Il n'y a pas de vision cohérente de développement, ceux qui devraient être des partenaires dans le processus de développement commencent à se percevoir les uns les autres comme des concurrents, le public devient sceptique face aux initiatives de développement.
- Malgré la continuelle amélioration des standards, l'attitude du public continue de plonger et le pessimisme prend le dessus.
- La sélection négative fait continuellement fondre la qualité de l'éducation supérieure et de l'administration publique. L'exil des jeunes talents est en augmentation.
- Le processus de fuite des cerveaux réduit dramatiquement la capacité des plus petites unités de gouvernement local d'absorber les fonds disponibles nationaux et européens de développement.
- Osijek, le centre de la Slavonie, échoue à capitaliser son avantage géographique et manque l'opportunité de devenir un centre régional (dans le contexte régional européen).
- Les chamailleries politiques empêchent la coopération sur des questions d'intérêt mutuel.
- L'incertitude empêche les gens de développer des activités économiques d'une manière constructive.
- L'infrastructure des transports est très chère et sous-exploitée à cause de la lenteur de l'économie et devient obsolète.

Deuxième scénario

Scénario positif

- La région a une identité définie.
- Le temps et les ressources sont investis dans la mise en place de réseaux intersectoriels.
- Différents acteurs dans la région travaillent sur le développement et leurs efforts sont coordonnés et auto renforcés.
- Il existe une vision cohérente pour le développement de la région, dont la population locale est bien informée.
- Chaque secteur a une vision claire de son propre développement qui est compatible avec celui des autres.
- Une attention spéciale est portée sur l'intégration de différents secteurs économiques (tourisme, agriculture, industrie, commerce, services financiers).



Les participants du séminaire de Rozaje

- Infrastructure des transports (routes, chemins de fer, rivières et aéroport) donnent de l'élan à l'économie et au tourisme régional.
- Plusieurs centres de formation émergent dans la région.
- L'agriculture est reformée et orientée vers les cultures de haut profit, la production est synchronisée avec la saison touristique sur la côte.
- La région tire parti des terres rurales de haute qualité.
- L'expansion de l'agriculture est supportée par des banques spécialisées .
- Les profits de l'agriculture sont réinvestis dans l'amélioration de leurs capacités.
- Les banques ne sont plus centrées sur les consommateurs mais sur les entrepreneurs.
- Le climat d'entreprise prend de l'ampleur et les gens deviennent plus enclins au risque.
- Le secteur des services est en augmentation.
- La connaissance et l'industrie basée sur la technologie sont en augmentation.
- Osijek, le centre de la Slavonie devient le centre administratif de l'Eurorégion Danube-Slavonie.
- La demande de logements augmente et le marché immobilier est en croissance.
- Le secteur de la construction est en croissance.
- La stabilité politique de la région est en augmentation et les entreprises croates se propagent aux marchés émergents de la Serbie-Monténégro et de la Bosnie et Herzégovine.

ADL SISAK**S. I A. Radica 2a****44000 Sisak****Tél: +385/44/521 227****Fax:+385/44/521 231****LDASisak@aldaintranet.org****Déléguée:Tatjana Puskaric****Educatrice: Sonja Bogeljic**

Méthodes

Liste des participants du groupe de travail et leurs fonctions

- Chambre Economique du Conseil de Sisak-moslavina
- Chambre du commerce (ouvriers)
- Agence de la Démocratie Locale Sisak

Nombre de réunions et résultats (types de discussions, accords, partagé du travail au sein du groupe, ...)

Lors des réunions nous avons principalement parlé de la situation actuelle (problèmes, obstacles, possibles solutions, exemples de tentatives réussies et d'échecs, opportunités manquées), quelles sont les tentatives des autorités locales actuelles pour résoudre la situation actuelle, comment la population accepte la nouvelle situation, a-t-elle l'esprit d'entreprise, est-elle assez informée sur ce sujet.

Matériel utilisé pour la création de la matrice stratégique:

- collection de données sur les réunions du groupe de travail
- collection de données littéraires, ou en provenance d'Internet, ou de toutes sortes de faits tirés d'articles dans les journaux, relatifs à la situation actuelle dans la ville et la région.
- interviews avec des experts employés dans des institutions culturelles et économiques.

Résultats

Matrice stratégique

Ressources intérieures

Potentiel culturel et héritage – La longue histoire de la vie urbaine (environ 2500 ans)



et la position extrêmement favorable de Sisak aux confluents de trois rivières (la Sava, la Kupa et la Odra) ont fait d'elle une ville très importante dans l'histoire de la Croatie. Durant l'Empire romain, Siscia était la ville capitale de la Province de la Pannonia Savia, avec 40.000 habitants. A Siscia était situé l'Hôtel de la monnaie de l'Empire.

L'établissement médiéval croate était appelé Sissek. La forteresse triangulaire de la Vielle Ville du 16^e siècle, très bien préservée et convertie en Musée National est la destination principale de tous les touristes. La forteresse est connue pour la victoire glorieuse des Croates sur les Turcs en 1593, la première défaite significative de l'armée turque jusqu'alors invincible en Europe. Le Palace Baroque (Mali Kaptol) et le Palace Classiciste (Veliki Kaptol), la Vieux Pont (Stari Most) sur la Kupa, fait de briques, le parc ethnologique, etc....sont les objets les plus visites dans la ville. Sisak a également de très nombreuses sources (42 °C - 54 °C).

Le sport et les installations dans la ville et les environs incluent principalement les eaux et les plaines alluviales: une plage publique sur la Kupa; les rivières Kupa, Odra et Sava et leurs ramifications offrent souvent des possibilités de pêche, et il y a des zones de chasse dans le région de Turopolje et de Posavina. Sisak est le point de départ de tours de visite autour du Parc Naturel de Lonjsko Polje.

Protection de l'environnement – Il y a une longue tradition de préservation de l'environnement et de gestion des déchets, y compris la récente modernisation de l'équipement et l'éducation plus élaborée des employés.

Le grand problème auquel Sisak est confronté ces dernières années est une forte pollution de l'air qui affecte la santé publique. Les raisons en sont la forte émission de la raffinerie de pétrole locale en sulfate d'hydrogène et autres gaz toxiques. La solution pour cela est une modernisation urgente de l'usine.

Les autorités locales appellent au gouvernement pour prendre des mesures en vue de résoudre ce problème

Possibilités de développement touristique – La zone recouvrant la ville/municipalité de Sisak inclut également le Parc Naturel "Le champ de la rivière Lonja" qui est un des territoires marécageux les plus grands de la région avec une riche diversité florale et une faune bien préservée. Dans les champs de Lonja il y a un village, âgoç, mieux connu sous le nom de "Village européen de cigognes". Il existe une possibilité de développement du tourisme rural, ce qui pourrait être directement connecté à l'activité fermière dans les villages qui entourent le Parc Naturel.

- Pêche sportive et développement de la chasse.

Education– des écoles économiques, techniques et chimiques, une Université de métallurgie, un nombre assez élevé de personnel formé et qualifié qui travaillent ou ont travaillé dans de nombreux laboratoires et institutions biotechnologiques de qualité, développés au sein de fabriques industrielles. Les gens sont habitués à travailler dans l'industrie et à ce type de travail

Tradition industrielle – suivie par les écoles et par les travailleurs qualifiés

- La ville de Sisak s'est développée économiquement en grâce à l'ouverture en 1842 du transport fluvial, et est devenue le plus grand port fluvial croate.
- Les occupations principales sont la ferme, la métallurgie, produits chimiques, cuir (chaussures), textiles et alimentation (produits de tous les jours, alcools), matériaux de construction, raffineries pétrolière, les centrales électriques. La cité accueille la Faculté de Métallurgie et le Département la Faculté Nautique de l'Université de Zagreb.
- L'industrie chimique et alimentaire, la raffinerie pétrolière, la production métallurgique, les centrales électriques de transformation du bois, l'industrie textile
- Ces dernières années il y a une sérieuse baisse de la manufacture. Après les usines de sidérurgie dont la production a totalement cessé, la raffinerie pétrolière est sur la même voie. En vingt ans et après de si nombreuses promesses de l'Etat concernant de gros investissements dans l'industrie de Sisak, rien n'a changé et aucune nouvelle fabrique n'a été construite.
- Il y a une baisse dans la raffinerie pétrolière, dans la manufacture du textile, dans la production et la distribution d'électricité.
- La production est en augmentation dans la manufacture d'instruments techniques, de métal, de bois et de produits dérivés, de conduits électroniques, de produits plastiques, d'électronique, de produits chimiques, de nourriture et de boissons.
- La Chambre du Commerce estime que pour sortir de cette situation, il faudrait changer les mentalités et développer l'esprit d'entreprise des citoyens.

Bonnes habitudes du travail**Bonnes infrastructures (électricité, eau, gaz, routes, chemins de fer)****Situation favorable de la ville**

- près de la frontière avec la Bosnie-Herzégovine (60 km)
- près de la capitale Zagreb (55 km)
- près de l'aéroport (45 km)
- près de la frontière slovène (70 km)
- Sisak est une ville sur trois rivières, et la connexion avec le Danube

Connexions du trafic

- trafic ferroviaire – besoin de modernisation
- trafic routier – besoin de modernisation
- trafic fluvial – le long de la Sava jusqu'au Danube

Traditions dans le domaine du sport

- Handball, football, rugby, hockey, bowling, football, basket-ball, natation, base-ball
- Manque de ressources financières pour soutenir le sport en raison de la chute de nombreuses industries, ce qui était la source principale de financement.



Faiblesses intrinsèques

Autorités locales inefficaces sans solution concrète et sans influences importantes. Il n'y a pas d'expert ou de pression politique sur les structures gouvernementales de l'Etat qui pourrait user de son influence en faveur de Sisak et ses alentours.

Infrastructure du trafic- usée et insuffisante pour les besoins actuels et certaines sous-exploitées.

1. Trafic ferroviaire – Zagreb – Sisak – Bosnie -Herzégovine
 - il y a une mesure standard
 - besoin d'amélioration
 - trains trop lents
 - augmentation des usagers
2. Trafic routier – la connexion avec la capitale Zagreb, où les routes mènent à la côte Adriatique, au nord-est de la Slovénie est en crise. La route est plutôt étroite et passe à travers plusieurs villages, avec des limitations de vitesse à 50 km/h, ce qui provoque des bouchons et des ralentissements du trafic (gens qui travaillent et multitude de marchandises)
3. Le problème est en augmentation tous les jours et les investisseurs potentiels investiront certainement plus volontiers dans une région où les connexions du trafic sont correctes.
4. Le trafic fluvial – totalement négligé durant les années de guerre. Il est nécessaire de permettre et de nettoyer la navigabilité du fleuve.

Et restaurer le trafic sur la rivière qui aboutit au Danube.

Le chômage et la menace de son augmentation– Le problème du chômage est relié avec le manque d'intérêt pour l'agriculture. En d'autres termes, le système socialiste n'a pas insisté sur le développement de l'activité fermière, en vue de convertir les fermiers en une classe de travailleurs très forts. Par conséquent la population rurale (qui possède les terres, du bétail et d'autres possibilités fermières) est employée dans les villes (ses institutions, services, fabriques), car de cette manière ils ont un emploi stable et des revenus fixes. D'un autre côté la population des villes (qui n'a pas vraiment d'autre alternative), est sans emploi depuis des années.

La ville de Sisak – situation actuelle:

- ville – 45.792 habitants
- ville avec banlieue et villages environnants – 60.564 habitants
- statistiques – 7000 sans-emploi
 - 15000 retraités
 - 13000 employés

Absence de stratégie de développement – ce qui mène à des reports des investissements et à une perte du personnel qualifié (34 experts ont quitté la ville sur une courte période)

Népotisme

Jeunes et personnes avec un bon niveau d'éducation qui quittent la ville – principalement vers la capitale qui est relativement proche, et où les possibilités d'emploi sont nombreuses. La disproportion est énorme, alors qu'à Zagreb de nouvelles entreprises ont été lancées pratiquement chaque jour, 55 km plus loin, à Sisak, rien ne se passe; il n'y a aucun investissement d'aucune sorte (à part des centres commerciaux)

- Système de valeurs perturbé
- Manque d'esprit d'entreprise au sein de la population
- Résistance au changement (mentalité socialiste)

Malgré cela il y a certaines tentatives, qui s'avèrent plus infructueuses que couronnées de succès. (On peut se rendre compte de cela grâce aux statistiques relatives au nombre de nouvelles entreprises ouvertes, et au nombre d'entre elles fermées.)

Fermiers indécis – manque d'éducation dans le domaine de l'entrepreneuriat. D'après l'avis des experts en agriculture de Sisak, l'agriculture ne devrait pas être séparée du tourisme, parce qu'il s'agit d'une opportunité pour la population locale d'offrir leurs produits dans la région des Parcs Naturels. Le problème réside dans un manque de personnes sérieuses qui soient prêtes à risquer et entreprendre la réalisation de projets de plus grande envergure.

Il a été dit à la population locale que la décision et l'initiative d'être fermiers ou non leur appartient, et l'aide des experts a été recommandée par les services agricoles locaux.

Un des problèmes est également celui des petites propriétés et l'impossibilité de les agrandir.

Il a sérieusement été conseillé à la population de penser à se joindre à une coopérative fermière, mais ils sont réticents à le faire parce que cela les rappelle des périodes de leur passé.

Par conséquent, les gens devraient être éduqués et correctement informés.

Perte d'identité et d'originalité – il n'y a pas de nouvelles idées, et si par chances elles apparaissent, les gens qui ont le pouvoir de décider ne les reconnaissent pas et ne savent pas comment en faire un bon usage.

C'est un fait que Sisak est une ville vieille de plus de deux mille ans et qu'il y a un grand nombre de monuments historiques et culturels qui témoignent du développement et du rôle historique de la ville, mais tout cela ne fait pas l'identité de la



ville. Sisak est une ville industrielle avec un nombre élevé d'immigrants, qui ont été en recherche d'un emploi depuis les cent dernières années, ce qui fait que la majeure partie de la population ne ressent pas Sisak comme sa propre ville. Et aujourd'hui alors que la troisième génération pourrait accepter cette ville comme étant la sienne, il apparaît le problème de la chute de l'industrialisation et les gens quittent la ville.

La population n'est pas assez informée à propos des secteurs ou affaires importants. En particulier, il n'y a pas de stratégies d'information à long terme.

Les possibilités de l'extérieur

Emplacement géostratégique

SISAK est une ville du centre de la Croatie, au confluent entre les rivières Kupa et Sava, à 57 km au sud-est de Zagreb; à 99 m au-dessus du niveau de la mer; avec une population de 45,792 habitants. Sisak est généralement considérée comme étant l'endroit où la Posavina (le bassin de la Sava) commence, et est le port fluvial le plus grand de la Croatie et le centre de l'industrie de pêche fluviale (Dunavski Lloyd). Sisak se trouve sur la route principale Zagreb - Sisak - Petrinja (M12.2) et la voir ferroviaire Zagreb - Sisak - Petrinja. Sisak est à 55 km de la frontière avec la Bosnie-Herzégovine.

Décentralisation de la République de Croatie – le gouvernement est actuellement entrain de préparer une nouvelle loi qui va principalement décentraliser la politique fiscale.

Investissements étrangers et domestiques – pour lesquels les autorités locales créent des conditions favorables afin d'attirer les investisseurs.

La construction d'une autoroute Zagreb-Sisak – dont on espère qu'elle permettra de réduire la durée du voyage d'une heure et demi à une demi-heure, qu'elle réduira les embouteillages, ce qui est d'une extrême importance par rapport au développement économique qui pourrait suivre la construction de l'autoroute – afin de faire baisser le grand retard économique en comparaison avec le développement économique moyen en Croatie. Il est important de souligner que la construction d'une autoroute pourrait faire revivre le port fluvial de Sisak, pour lequel il est nécessaire de nettoyer le canal de navigation, qui a été négligé durant la guerre. De cette façon, les marchandises pourraient être transportées par la route jusqu'à Sisak, puis par bateau ou pétroliers de Sisak jusqu'au Danube.

Il est important de souligner que l'Accord de la Croatie avec le Fond monétaire international (FMI) prévoit une réduction radicale des investissements de capitaux, spécialement ceux nécessaires à la construction d'autoroutes. Cependant, il

devrait être souligné que l'autoroute Zagreb-Sisak est une des rares voies qui pourrait être construite sans charger le budget de l'Etat car la morphologie du territoire ne demande pas de tunnels ni de viaducs; le terrain est complètement lisse et régulier (modernisation de l'équipement et éducation des ressources humaines).

→ Coopération transfrontalière avec la Bosnie-Herzégovine – qui jusque là n'existe pas

→ Coopération et partenariat avec d'autres pays – qui jusque là n'existe pas

→ Le développement plus avancé des capacités éducatives– si l'on prend en considération la faible distance entre la capitale et l'Université de Zagreb, il est possible d'ouvrir davantage d'études et de facultés à Sisak, puisque Zagreb devient de plus en plus bondé par le trafic et par les gens, les différentes facultés sont dispersées à travers la ville. En l'espace de quelques années ont été ouvertes à Sisak de petites études d'économie et d'informatique.

Menaces extérieures

La plus grande menace extérieure a été en réalité conditionnée par le manque d'efficacité du gouvernement local intérieur. Cela a beaucoup contribué à l'attitude passive et négligente de l'Etat envers Sisak, tout ceci à cause de représentants de la ville et du conseil dans les secteurs étatiques, et des ministres qui sont inactifs et ne savent pas comment faire usage de l'opportunité de représenter la population de Sisak et faire du désastre économique et social un problème public majeur. Evidemment, il y a également un manque total de personnes qui peuvent user de leurs relations pour atteindre les résultats nécessaires. Par conséquent, l'Etat investit davantage dans les régions dont les représentants sont plus influents et capables d'atteindre des résultats concrets pour le développement de leur propre région.

Exemples: - le problèmes de Sisak en matière d'économie, dans le secteur social, dans celui du trafic, de la communauté et de l'écologie –l'Etat n'accorde aucune attention à ces problèmes qui ne peuvent pas être résolus par la Ville elle-même.

→ Le destin de questions économiques d'importance, i.e. la Fabrique d'acier de Sisak, dont le sort est toujours incertain.

→ **Les investissements de capitaux dans la raffinerie pétrolière de Sisak ont été reportés, alors que la dangereuse pollution de l'air continue jour après jour**

→ La décision finale à propos de la modernisation de la raffinerie de Sisak dépend de groupes de pression et d'intérêts politiques (que Sisak n'a pas), et non d'intérêts de marchés ou commerciaux. S'il y avait un intérêt pour la profession et le marché, la raffinerie serait déjà construite et il n'y aurait pas de doute quant à son existence. La modernisation a été reportée pour 2009, ce qui menace la survie de la raffinerie. Une des raisons en est un fort groupe d'intérêts qui favorise la raffinerie de Rijeka.

La raffinerie de Sisak est technologiquement équipée pour répondre à la demande de la capitale Zagreb et de la Croatie centrale et orientale où vit plus de la moitié



de la population totale de la Croatie.

- Le transport du pétrole jusqu'à Zagreb et l'approvisionnement de cette dernière ne seraient pas coûteux à cause de la relative proximité des deux villes (56 km seulement, comparé à Rijeka qui est à 180 km).
- La raffinerie est connectée au conduit pétrolier principal qui va de l'est à la côte et à la mer croate.
- Le transport du pétrole de Sisak à la partie orientale pourrait être effectué par la rivière, ce qui serait également meilleur marché.
- L'Etat a cessé ses investissements dans le secteur social
- La reconstruction annoncée du chemin de fer et de la gare de Sisak a été abandonnée
- La réalisation du projet d'autoroute Zagreb-Sisak est en cours de discussion
- Le trafic fluvial sur la Sava n'a pas encore commencé
- Marché instable en Croatie
- Réglementations légales

Trois scénarios

Premier scénario

On a remarqué que l'un des plus grands problèmes dans la situation assez difficile de Sisak est que les autorités locales sont conscientes des problèmes existants et qu'elles ont certains moyens pour y remédier mais il n'y a pas réellement de programmes de développement. Les autorités blâment la population locale pour cette situation; on a entendu les politiciens locaux dire que les gens sont passifs, paresseux, qu'ils n'ont pas d'intérêt, qu'ils ne savent pas ou ne veulent pas faire usage de l'argent et des services mis à disposition par l'Etat, et qu'ils sont encore entrain d'attendre que quelqu'un d'autre décide pour eux. De cette manière, ce blâme a été imposé à la population locale et est venu s'ajouter à la façon dont tout dépend d'eux et de leurs propres initiatives.

Mais à part l'argent et les crédits offerts, les autorités locales n'ont jamais examiné plus profondément et plus sérieusement le problème, c'est-à-dire elles n'ont jamais créé aucune stratégie de suivi des crédits offerts.

Pour cette raison, nous estimons qu'il n'est absolument pas suffisant de seulement offrir des crédits et d'attendre que le développement se réalise. Il est bien plus efficace et nécessaire de créer des plans et des opportunités pour une entrée plus facile des futurs entrepreneurs dans le monde des affaires, qui est quelque chose de totalement nouveau pour eux. **Cela devrait commencer par une éducation à propos du développement des affaires, l'entrepreneuriat et les orientations de marchés. Les opportunités, les possibilités, la présentation et la discussion des menaces existantes et de la façon de les détourner.**

Il est également important de dire qu'il y a un nombre important de personnes qui essayent de créer de nouvelles entreprises mais n'y arrivent pas parce qu'ils

n'ont pas une éducation qui soit à la hauteur, ne sont pas informés, ou encore en raison de locaux commerciaux inadéquats et/ou coûteux. Même quand les gens sont intéressés à créer des entreprises, ils en sont empêchés principalement parce qu'ils n'ont pas les locaux commerciaux. Les loyers sont très chers et un grand nombre de locaux commerciaux sont inadéquats car placés dans des zones résidentielles.

A part cela, nous considérons qu'il est crucial d'offrir aux gens la possibilité d'avoir les locaux pour leurs ateliers de production. Il y a suffisamment d'espaces et de terrains qui sont propriété de la ville et qui pourraient être utilisés pour la construction de surfaces de production et de services, avec des places de parc pour leurs employés.

Ici nous prévoyons **un système de séquences de locaux commerciaux de montage connectés, construit d'une manière assez simple, qui n'a pas à être très large (dans les 50 m²) avec une possibilité de centralisation de plusieurs unités en un seul local, selon les besoins et/ou le type de production et de service.**

L'infrastructure nécessaire (l'eau, l'électricité pour les machines et les lignes téléphoniques) devrait également être pourvue et sécurisée.

Sinon la ville, ayant des crédits opportuns et favorables pourrait louer des locaux à des conditions spéciales pour les petites manufactures, elle pourrait même mettre le local à disposition gratuitement au début.

Si les habitudes de la population doivent changer, et nous pouvons entendre, de telle sorte qu'elle puisse «voler de ses propres ailes», et ne plus être étouffée.

On s'attend bientôt à ce qu'un assez grand nombre de personnes perde son emploi (principalement les ouvriers dans le secteur de l'industrie lourde), alors que tous ont une bonne formation professionnelle (forgerons, machinistes, serruriers, opérateurs techniques, mécaniciens de précision, ingénieurs, installateurs, soudeurs) Cela mérite une action urgente; on devrait sérieusement s'intéresser à ces travailleurs, car leur motivation est très élevée (ce qu'ils ont confirmé à de nombreuses reprises, et qui peut être lu dans la presse locale).

Il est important de dire que différentes solutions alternatives ont été offertes à ces travailleurs, telle que de se lancer dans l'agriculture, mais ils ont répondu en affirmant qu'ils sont des travailleurs qualifiés de l'industrie de production, et qu'il s'agit-là de ce qu'ils veulent faire dans le futur. De plus, ces travailleurs vivent dans des blocs construits dans le voisinage des usines et n'ont pas de locaux commerciaux à disposition où ils pourraient développer une quelconque production.

La situation en ce moment est telle que la ville a un grand nombre de travailleurs qualifiés sans travail.

C'est le problème brûlant de la ville et son gouvernement voudrait bien y trouver une solution par exemple en proposant gratuitement leurs services aux possibles petites productions.

Il serait également possible qu'au sein de ce système d'«incubateur d'entreprise», existe un centre d'information pour les futurs entrepreneurs car dans la ville et ses alentours il y a un manque d'information de qualité, forte et à long terme, qui pourrait affecter la conscience de la population envers l'entrepreneuriat, ce qui est essentiel



Deuxième scénario

L'existence de la corruption (la corruption a été mesurée au niveau des institutions locales, entre autres, par une étude approfondie faite en 2004 par Transparency International)

Les obstacles et limites venant des politiciens locaux parce qu'ils ne sont pas les créateurs de ce plan (l'idée n'est pas née dans leurs cabinets, mais à l'extérieur)

L'abus de la part des utilisateurs des locaux commerciaux prévus.

Les désastres naturels (3 rivières et les possibles inondations), qui ne peuvent être prévenus.

Le travail de construction et les bâtiments effectués d'une manière inappropriée.

La concurrence déloyale (i.e. autres entrepreneurs baissent leurs prix de telle sorte que les nouveaux ne peuvent pas leur faire concurrence)

Opportunités commerciales réduites

Manque d'expérience dans la réalisation de projets similaires

Mauvais ou faible gestion de la part des nouveaux managers

Troisième scénario

Excellente coopération avec les autorités locales

Contrat détaillé et approprié sur l'usage des nouveaux locaux commerciaux avec une disposition spéciale contre les abus et la garantie de leur réalisation correcte dans la pratique.

Education organisée et adéquate en avance (ex-ante) afin de créer les possibilités de bon management

Système de diffusion de l'information à long terme

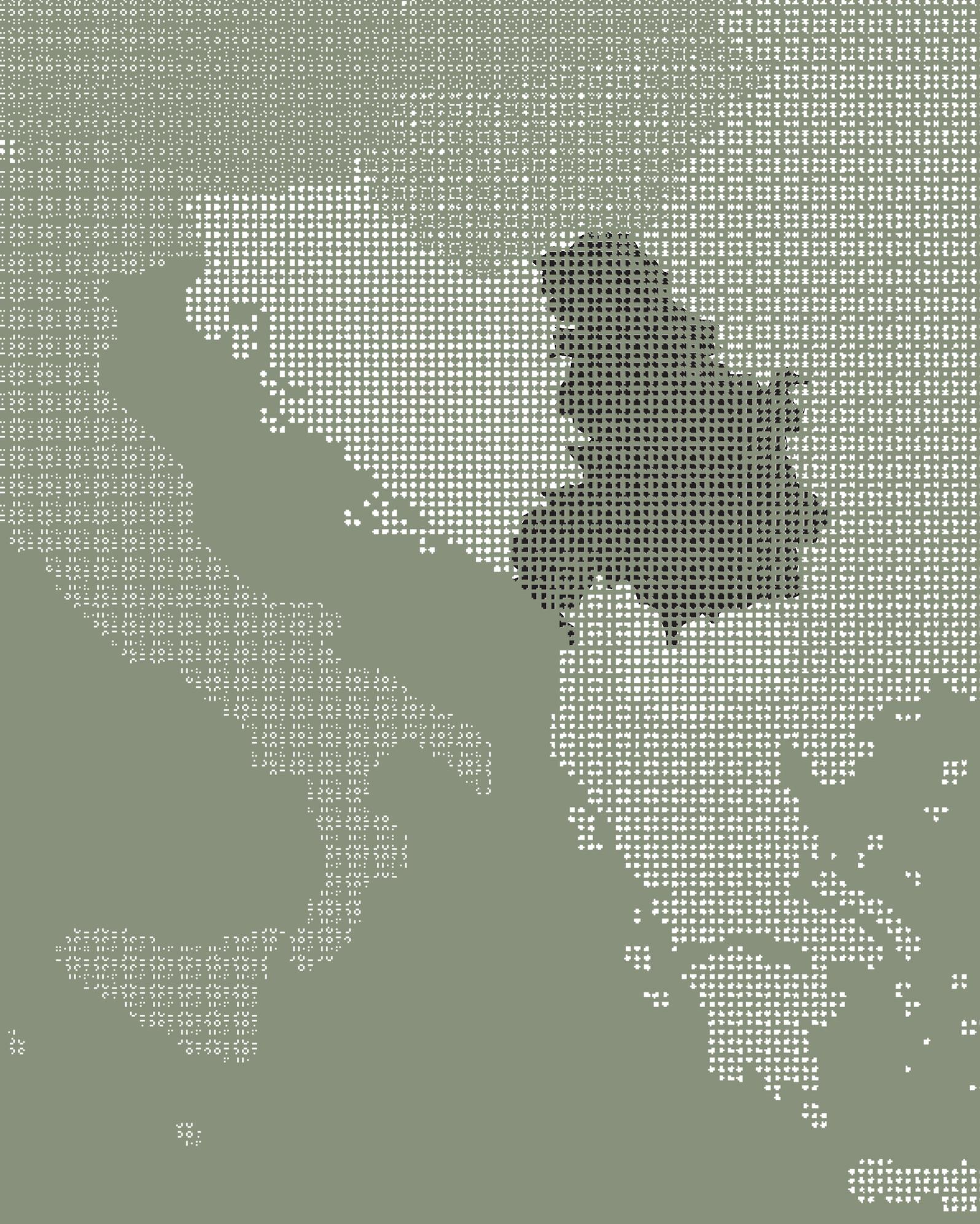
Population intéressée et motivée pour développer de tels projets innovateurs

L'ouverture de possibilités de coopération de différents profils professionnels au sein du même projet.

Entrepreneurs financièrement indépendants et autonomes.

Marché ouvert.

Opportunités commerciales augmentées avec d'autres régions et avec les pays voisins.



Serbie-Montenegro



ADL CENTRE ET SUD DE LA SERBIE

Ul. Pobede 28

18000 Nis, Serbie & Monténégro

Tél. /Fax: + (381) 18 523 853

ldacss@aldaintranet.org

Délégué: Milijana Merdovic

Animateurs: Svetlana Milojevic, Ivica Ilic, Zoran Markovic

KRAGUJEVAC

Résultats

Matrice stratégique

Forces

- Position géographique favorable de la ville
- Autoroute Belgrade – Niš E-75 (32 km)
- Couloir ferroviaire Budapest – Niš – Sofia/Thessaloniki – Athènes
- Grand réseau de pipe-line pétrolières
- Existence de bons plans urbains
- Bonnes sources de fourniture de l'énergie, c'est-à-dire carburant solide
- Sol de qualité
- Environnement non pollué
- Production agricole traditionnelle de qualité
- Riches sources de marbre, pierres
- Mines de charbons proches – Rembas
- Minéraux
- Eaux minérales naturelles
- Eaux thermales
- Colline artificielle "Gruža"
- La rivière Velika Morava
- Eau de sol non polluées
- Réseau des télécommunications développé:
- Deux réseaux mobiles
- Réseau téléphonique large
- Ressources humaines
- Main-d'œuvre éduquée
- Main-d'œuvre expérimentée dans la production industrielle
- Motivation pour les nouvelles compétences et l'acquisition de connaissances

- Créativité des jeunes
- Taux élevé de motivation dans la recherche de nouveaux employés au sein des universitaires
- Intérêt des jeunes pour les nouvelles technologies, particulièrement pour les informations et les logiciels
- Grand nombre de personnes avec des emplois à temps partiel à l'étranger
- Transport postal développé
- Réseau d'institutions éducatives développé, pouvant être adapté à l'éducation d'adultes
- Tradition dans la production industrielle et l'entreprise
- Montée du nombre de PME
- Existence d'une base institutionnelle en tant que support du développement des PME
- Existence de grosses capacités de production
- Privatisation
- L'esprit d'entreprise
- L'Université de Kragujevac
- 10 facultés
- 1 collège
- 1 collège privé
- Identité régionale – ~Sumadija et Kragujevac en tant que capitale de la Serbie depuis le début du 19e siècle
- Secteur civil développé
- Bon environnement pour le développement du tourisme:
- 4 Hôtels à Kragujevac
- 2 Motels dans la zone environnante
- Possibilités de logement à Aranđelovac
- Possibilités de logement à Topola et à Rekovac
- Proximité de sites historiques importants et de monastères médiévaux
- Tradition dans la production et la culture du vin
- Environnement sain
- Stations thermales
- Hospitalité traditionnelle
- Institut agricole

Faiblesses

- Attitude pessimiste répandue
- Instabilité politique
- Les jeunes quittant les villages
- Infrastructures faiblement fréquentées:
 - _ Mauvaise qualité du réseau routier local et régional
 - _ Mauvaise qualité du réseau ferroviaire et électrification partielle des lignes ferroviaires
 - _ Mauvais état de l'infrastructure de fourniture de l'énergie en place



- Route régionale passant à travers le système d'accumulation d'eau potable
- Faible éducation des villageois
- Tranches d'âges défavorables dans les villages
- Mécanisation désuète de l'agriculture
- Pas de capacités de transformation dans les villages et dans les zones environnantes
- Morcellement des terrains agricoles
- Terrains agricoles non utilisés
- Non professionnalisme des fermiers
- Faible soins sanitaires dans les villages
- Absence de stratégie de développement régional dans l'ensemble des secteurs
- Soutien insuffisant dans le secteur de l'entreprise
- Absence d'énergies alternatives et consommation irrationnelle d'énergie
- Question des déchets liquides irrésolue
- Faible infrastructure pour le transport et la distribution d'eau potable
- Taux de chômage élevé
- Manque de concordance entre les programmes éducatifs et les réelles exigences du marché de l'emploi
- Immobilité territoriale et professionnelle
- Système d'information non développé – absence de base de données complète sur les ressources humaines
- Nous sommes au tout début de l'établissement de relations de partenariat entre les institutions s'occupant du chômage
- Désillusion des travailleurs
- Manque de managers industriels
- Transformation de la propriété incomplète
- Technologie de l'industrie obsolète
- Faible organisation de la production
- Absence de centres de services sous forme d'entreprises
- Absence de moyens financiers pour le développement des PME
- Fort taux d'importation
- Absence de stratégie pour les possibles solutions du problème de "Zastava" (usine de voitures et d'armement)
- Tourisme rural non développé et manque d'infrastructures pour son développement
- Absence d'égouts ou de canaux pour les eaux usées dans les villages
- Faible taux d'investissements étrangers directs

Opportunités

- Position favorable par rapport au couloir européen A-10
- Secteur bancaire développé
- Fort désir de protection des villages et de la tradition
- Potentiels des jeunes

- Production de nourriture saine (avec pour fondement les forces mentionnées dans ce secteur)
- Décentralisation de la République de Serbie (résultat de la nouvelle Constitution)
- Avancement dans le développement de l'infrastructure routière et réparation de celle existante
- Electrification de la ligne de chemin de fer Lapovo – Kraljevo avec usage du chemin de fer majeur pour le développement du transport
- Construction d'une nouvelle zone industrielle
- Le transport fluvial
- Intersection des réseaux routier
- Réseau de stations services complet
- Source d'énergie écologiques (vent, soleil)
- Développement du réseau de chauffage
- Encouragement de tous types de partenariats dans tous les secteurs
- Meilleur usage des minéraux/minerais non métalliques
- Modernisation des systèmes de télécommunication
- Projets régionaux et connexion avec les régions européennes
- Echange d'expériences avec les pays et régions qui sont passés par le processus de transition
- Fondements institutionnels renforcés dans tous les secteurs
- Renforcement de l'identité régionale
- Education des citoyens sur les besoins d'intégration des standards européens et modernes
- Participation dans les programmes de l'UE et dans ceux des organisations internationales
- Développement des PME
- Investissements étrangers directs et encouragement à la coopération avec les investisseurs étrangers
- Encouragement au développement des technologies informatiques et des logiciels
- Connexions économiques et politiques avec la zone environnante
- Achèvement du processus de privatisation
- Intérêt pour l'innovation et l'application de nouvelles technologies
- Renforcement du management
- Marché large et insuffisamment exploité

Menaces

- Globalisation
- Monopole de l'étranger dans le secteur des télécommunications
- Régulations législatives peu claires et chaotiques
- La centralisation
- Situation politique instable dans le pays et dans la zone environnante
- Libéralisation extrême et concurrence déloyale
- «Fuite des cerveaux» vers l'étranger



- La corruption
- Les limites à l'exportation avec l'UE
- Les tribunaux inefficaces
- La politique des impôts et les mesures insuffisantes d'encouragement à l'entreprise
- Les emprunts élevés
- La montée du chômage
- La baisse du taux de natalité et la dépopulation des villages
- La pauvreté
- Interférence de la politique de tous les jours dans les relations d'affaires
- Faible mobilité de la population
- Lenteur du processus de réforme de l'éducation
- Absence de stratégie nationale pour l'éducation des adultes
- Pollution globale, principalement de l'eau
- Instabilité macro-économique
- Isolation et faux patriotisme local dans les villes à cause de l'influence des leaders politiques

Trois scénarios

Sumadija i Pomoravlje, région économiquement développée, aspirant à la vie et au travail, caractérisée par un marché de l'emploi flexible, une économie et des ressources humaines compétitives.

Objectif stratégique 1:

Développement des ressources humaines et des questions sociales

Ressources humaines hautement adaptables et compétitives et baisse du taux de chômage

- Etablissement d'un cadre institutionnel au niveau local pour stimuler l'emploi
- Partenariat régional entre les institutions et les secteurs traitant du développement des ressources humaines
- Hausse du taux d'emploi et d'indépendants, ainsi que soutien pour les mesures actives de l'emploi
- Promotion et établissement de mécanismes de formation continue – de programmes pour l'éducation des adultes
- Développement et spécialisation des connaissances et compétences des employés, des employeurs et des sans-emploi
- Transformation du marché noir en une économie légale
- Égalité des chances de tous dans la recherche d'un emploi
- Développement des capacités et des talents pour la recherche de nouvelles technologies

Bild: Kragujevac

Objectif stratégique 2:

Developpement économique des petites et moyennes entreprises

Economie compétitive, orientée vers l'exportation, basée sur les innovations et les commerces développés

- Secteur des Petites et Moyennes Entreprises développé
- Processus de privatisation achevé et restructuration des entreprises
- Stimulation du développement des capacités de transformation
- Stimulation des entreprises orientées vers l'exportation
- Elaboration de bases législatives et de programmes sociaux
- Etablissement de conditions de développement – transfert des technologies, investissements étrangers, politique fiscale
- Connexion fonctionnelle et progressive de tous les sujets sociaux et économiques (les groupes, les parcs technologiques)
- Développement du commerce et de la viabilité de l'avancement concurrentiel

Objectif stratégique 3:

Developpement des infrastructures des plans urbains et de la protection de l'environnement

Développement du système des infrastructures concernant la position géostratégique et les besoins du développement économique tout comme la protection et la promotion de l'environnement

- Elaboration de plans de régulation de l'espace qui prennent en compte les stratégies de développement des infrastructures et la promotion de l'environnement
- Connexions des infrastructures régionales et interrégionales (routes, télécommunications, fourniture de l'eau, déchetteries, réseaux de plates-formes pétrolières, etc.)
- Système éducatif standardisé et avancé



- Elaboration et ajustement de bases légales dans les domaines du développement tels que les infrastructures, la planification spatiale et la protection environnementale. Définition d'une supervision.
- Répertoire et protéger des objets de valeur culturelle, historique et architecturale
- Formation de la population dans les domaines de l'infrastructure, de la planification urbaine et du développement de la protection de l'environnement
- Approche des standards de l'UE en matière de protection de l'environnement
- Etablissement d'un système de gestion viable des déchets solides et liquides
- Augmentation de la qualité de l'eau potable dans la région

Objectif stratégique 4: *Developpement rural et agricole*

Zone rurale développée aspirant à la vie et qualité de production agricole développée en accord avec les standards européens, avec une participation à la tendance d'augmentation des capacités de traitement

- Application des standards européens dans le domaine de la production et dans le traitement des produits agricoles
- Augmentation de la qualité et de la quantité de la production agricole primaire
- Production d'aliments sains en usant les nouvelles technologies
- Emploi de la force de travail dans les villages à travers l'éducation, l'introduction de nouvelles technologies et l'élargissement des capacités de traitement
- Développement du tourisme rural et villageois et activités économiques alternatives dans les zones villageoises
- Développement des infrastructures et des systèmes d'information et de télécommunication dans les villages
- Développement du commerce et de la publicité des produits agricoles
- Développement du management dans l'agriculture
- Education des fermiers

Objectif stratégique 5: *Developpement du tourisme*

Création et promotion des produits touristiques des régions de Šumadija et Pomoravlje en accord avec les standards internationaux de qualité et les principes de développement viable.

- Publicité, promotion et développement du système informatif touristique
- Etablissement de systèmes de qualité et ajustements aux standards européens
- Développement des ressources humaines au nom du développement des besoins du tourisme viable
- Développement des infrastructures touristiques

LESKOVAC

Méthodes

Liste des participants du groupe de travail et leurs fonctions

Le groupe de travail a été créé en contact direct avec les membres potentiels. Lors du premier séminaire on leur a expliqué l'idée du projet, ainsi que les conditions pour travailler dans un tel groupe. L'acceptation par contrat moral a été mise en évidence, ainsi que ce que l'on attendait d'eux. Les membres n'ont pas été inquiétés par des frais du groupe d'action locale, ils ont accepté toutes les conditions pour le travail au sein du groupe. Voici la liste des membres du groupe de travail de Leskovac:

- Ivica Ilic, animateur ADL
- Valentina Bogdanovic, Faculté de Management de Zajecar, Centre d'information de Leskovac, coordinateur
- Igor Stajic, Centre pour le Développement du secteur à but non lucratif de Belgrade, coordinateur pour la Serbie du Sud
- Zeljko Plavsic, Centre éducatif, Assistant de programme au sein du Groupe pour le Développement Economique
- Milorad Mladenovic, Centre pour des Elections Libres et pour la Démocratie, coordinateur pour le district de Jablanica
- Veroljub Gideljevic, juriste, secteur juridique de la Chambre régionale du Commerce et de L'Industrie
- Vesna Djordjevic, Agence européenne pour la reconstruction, assistante au Programme Régional de Développement Socio-Economique
- Aleksandar Dugalic, étudiant
- Miodrag Bogdanovic, directeur de l'Agence de Développement Economique de l'Entreprenariat Régional pour le district de Jablanica
- Dejan Grozdanovic, ingénieur textile, secrétaire du Club de Radio "Nikola Tesla", Leskovac

Nombre de réunions et résultats (types de discussions, accords trouvés, comment le travail a été partagé au sein du groupe, ...)

Le groupe d'action locale a eu 13 réunions à Leskovac, dont trois ont eu lieu avec le délégué de l'ADL CSS, Mr. Emiliano Bertoldi. Le 14e meeting est en préparation. La majeure partie de nos discussions a porté sur la présentation des tâches qu'ils doivent accomplir pour les étapes suivantes du développement des projets. Egalement, conformément au plan d'action, une grande partie de notre discussion



a porté sur la détermination des priorités du plan d'action, ainsi que sur une approche méthodologique des réalisations. L'animateur devait prendre soin du programme afin d'avoir tout le matériel dans les temps. Les réalisations ont été divisées en accord avec les spécificités des membres et les secteurs dans lesquels ils pouvaient produire les résultats les plus efficaces. Certaines tâches ont été confiées à deux ou trois personnes. Les résultats étaient discutés à la réunion suivante et certaines remarques ont été faites sur le matériel produit. Tous les membres devaient tomber d'accord sur le matériel, ainsi les matériels produits au sein de groupe d'action de Leskovac reflètent l'opinion commune de tous les membres.

Interviews: combien, courte présentation des personnes interviewées

A cause du manque de matériel pour les interviews, nous n'avons reproduit ici aucune interviews avec les ONG ou autres. Les membres du groupe ne voulaient pas être les seuls à faire partie des interviews, parce qu'ils craignaient certaines déviations dans les données qu'ils allaient collecter après.

Courte présentation des problèmes rencontrés et des types de solutions (difficultés, problèmes, solutions)

La majorité des problèmes portait sur le moyen d'accéder aux données nécessaires pour compléter le diagnostic du territoire et les éléments de capital territorial. Nous avons également eu un certain nombre de malentendus et de consensus très difficilement atteints au sujet de l'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats en anglais, soit Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces), mais le problème a été résolu grâce à une bonne médiation et à la bonne volonté des membres du groupe d'action. Le problème concernant l'analyse SWOT était la définition des priorités, de telle sorte que nous avons en premier produit une définition préliminaire, englobant de nombreux points, et ensuite nous avons eu de nombreuses discussions pour parvenir à la définition concise et finale. Bien entendu, comme vous pouvez le voir, un certain degré de consensus a été atteint.

Concernant l'évaluation de notre travail, lors du meeting entre le Maire de la municipalité de Leskovac, Mr. Gojko Velickovic, et Mr. Emiliano Bertoldi, le travail du Centre éducatif et du groupe d'action local du projet «Développement local des Balkans» ont été hautement félicités. Le Maire a exprimé son soutien et le soutien des autorités locales pour tous les efforts que fait le Centre éducatif pour améliorer l'avenir de la population locale.

Résultats

Matrice stratégique

Forces

- Position géographique, corridor 10, trois frontières
- Pourcentage élevé de terres labourables dans les zones agricoles
- Esprit d'entreprise
- Conditions climatiques favorables
- Capacités industrielles existantes et installées avec des infrastructures

Faiblesses

- Taux élevé de chômage et tensions sociales intenses
- Dépopulation, fuite des cerveaux
- Grande migration des zones rurales aux villes
- Baisse dramatique de la productivité, de l'emploi et perte de marché
- Administration locale énorme et inefficace
- Instabilité politique et sociale
- Inadéquation du système éducatif avec les besoins de l'économie
- Conséquences de la désintégration de grands sujets économiques

Opportunités

- Corridor 10
- Marché des services architecturaux
- Procédure d'entrées dans l'UE
- Privatisation de services non rentables de l'administration locale
- Diaspora – marché et capital

Menaces

- Turbulences économiques et politiques qui ont pour conséquence les conflits armés dans le sud de la Serbie
- Place non attractive pour les investissements étrangers directs
- Présence d'oligarchie politique et problématique du financement du processus de privatisation
- Bureaucratie et corruption
- Absence de plan stratégique pour l'entrée dans l'OMC

Trois scénarios

Premier scénario

Scénario continu:

- Approche individuelle du développement local: certaines branches seront mises



en avant avec de faibles chances de succès.

- Différents groupes de développement local: chacun travaille sur son projet et verse l'argent nécessaire sans développement durable.
- Emplois additionnels des électeurs dans les structures de gouvernance locale, selon les efforts qu'ils ont fait dans le processus d'élection. A la fin 2002, nous avions 2,33 travailleurs administratifs municipaux pour 1000 habitants. Ce mouvement d'augmentation continue: à la fin de 2003, la proportion était de 3,33, et elle s'élève maintenant à plus de 4! Laissez-moi vous rappeler que le standard européen est de 1 travailleur administratif pour 1000 habitants.
- Manque de projets stratégiques à cause des investissements directs étrangers peu attractifs.
- Absence de certaines mesures de protection de l'environnement, ce qui provoque la destruction des ressources naturelles.
- La migration des jeunes gens talentueux est en augmentation.
- Dettes des compagnies publiques toujours en augmentation à cause de la montée des coûts du travail.
- Le nombre des compagnies étatiques et publiques est en baisse. Un faible nombre d'entre elles est privatisé.
- Conditions pour les PME défavorables.
- Pas de partenariat concret entre secteurs primaires, secondaires et tertiaires, ce qui a pour conséquence une vision inarticulée du développement local.
- Lente déchéance du travail du Fond municipal de développement et du Fond de garantie régional.

Deuxième scénario

Scénario prospectif

- Efforts coordonnés dans le développement local et forte coopération entre les trois secteurs, ce qui cause une montée rapide des standards.
- Finalisation de tous les projets stratégiques nécessaires pour compléter le développement de l'infrastructure de la ville et de la municipalité.
- Décentralisation de l'Etat, ce qui donnerait certains mandats au gouvernement local.
- Décentralisation de la municipalité de Leskovac en tant que ville.
- Utilisation et contrôle transparents du budget.
- Mise en place d'un réseau de gaz à Leskovac et amélioration du système de chauffage dans la ville.
- Augmentation du nombre de PME en raison du climat favorable aux affaires dans la région.
- Privatisation et processus de dénationalisation à Leskovac.
- Politique de développement claire et développement agricole et industriel comme secteurs clés du développement local.
- Fondation d'une banque d'affaires locale.
- Amélioration des infrastructures de transport.
- Attraction de touristes étrangers avec une offre de qualité utilisant la ressource du Corridor 10.

- Fort soutien de la part du Fond de garantie dans la région, ce qui a pour conséquence une augmentation de la création de nouveaux emplois.
- Grand nombre d'innovations et d'améliorations technologiques.
- Efficacité de l'administration locale augmentée, en accord avec les standards européens.
- Leskovac devient un centre de la Serbie du Sud et un centre administratif de l'euro région Leskovac-Kumanovo-Kjustendil.
- Attraction d'investissements étrangers directs et implication dans la course du commerce mondial, avec des avantages compétitifs améliorés.
- Travail continu sur le développement du Fond municipal de développement et du Fond de garantie régional.

Troisième scénario

Scénario basé sur l'analyse SWOT

- Demande renforcée des touristes pour le Corridor 10.
- Leskovac est partie intégrante du processus de création d'une Eurorégion
- Conditions climatiques favorables pour l'agriculture.
- Réduction des tensions sociales et du taux de chômage.
- Montée du nombre de PME et poursuite du processus de privatisation des compagnies étatiques situées à Leskovac.
- Réduction aussi élevée que possible du processus de fuite des cerveaux
- Connexion avec le marché international, rétablissement des connexions perdues avec les partenaires étrangers et montée de la productivité.
- Bon climat d'entreprise.
- Efficacité améliorée de l'administration locale. Fondation d'un Centre de service municipal.
- Système éducatif compatible avec les besoins de l'économie.
- Offre de services architecturaux sur le marché international.
- Investissement de la diaspora dans le développement local.
- Stabilité politique et économique et réduction des conflits armés.
- Lutte contre la corruption et réduction de la bureaucratie
- Elaboration de plans stratégiques pour l'entrée dans l'OMC.
- Evitement des problèmes financiers et de l'oligarchie politique dans le processus de privatisation.
- Attraction d'investissements étrangers directs.
- Réalisation du plan d'action d'ici 2008, d'après la Stratégie de développement durable de la municipalité de Leskovac pour une durée de 25 ans.

Suivi

Nous allons poursuivre la promotion de notre travail.

Certaines idées ont surgi et nous sommes en train d'établir les étapes nécessaires à la réalisation de ce type d'activités. Nous sommes également en train de préparer de bonnes bases pour de tels projets, afin de dresser un plan spécifique d'action pour leur réalisation. Nous allons produire quelques projets selon l'analyse SWOT, etc...

**ADL MONTENEGRO**

St. Njegoseva 19
81'400 Niksic, Serbia & Montenegro
Tél: +381 83 212 515
Fax: +381 83 212 519
Ldamontenegro@aldaintranet.org

Délégué: Kerim Medjedovic
Animateurs: Kerim Medjedovic, Ismet Skenderovic

Méthodes

Création d'un groupe de travail

Liste des participants du groupe de travail et leurs fonctions

- 1. Ismet Skenderovic, animateur
- 2. Kerim Medjedovic, animateur
- 3. NGO "IKRE"
- 4. Directeur, Centre culturel Rozaje
- 5. entrepreneur
- 6. économiste, Rozaje Municipality
- 7. expert local, UNDP
- 8. Centre d'affaires de Rozaje
- 9. Musée d'Heritage Culturel – Rozaje

Résultats

Matrice stratégique

Forces

- Traditions
- Population jeune
- Tradition de marchands – artisans
- Vastes forêts
- Immenses beautés naturelles
- Richesse des prés et pâturages
- Avantages comparatifs pour le développement de différentes sortes de tourisme
- Haute qualité de la gestion des hôtels

- Culture et histoire
- Système éducatif
- Volonté de la population pour le développement du tourisme
- Environnement préservé
- Richesse en minerais
- Société civile raisonnablement développée
- Hospitalité traditionnelle
- Population professionnelle et formée
- Nourriture saine
- Large choix de fruits des bois
- Grand nombre de jours ensoleillés dans l'année

Faiblesses

- Faible infrastructure pour le trafic
- Vieilles routes
- Migration importante des villages vers les villes
- Abandon des stratégies de développement agricoles et touristiques
- Le développement a été orienté vers l'industrialisation
- Système des valeurs sociales perturbé
- Mauvais statut économique de la classe intellectuelle
- Favoritisme et corruption
- Economie «grise»
- Mentalités fermées
- Concurrence déloyale
- Manque d'opérateurs touristiques
- Faible niveau de connaissances de langues étrangères
- Pas de guides touristiques
- Pas de cartes touristiques

Opportunités

- Position près de la frontière
- Investissements conjoints avec les gens d'origine locale vivant à l'étranger
- Construction des standards européens
- Autoroute régionale "Jadranska magistrala"
- Potentiel des jeunes
- Ouverture de nouvelles écoles
- Développement des micros entreprises
- Aide internationale

Menaces

- Mauvaise situation économique
- Vieilles technologies
- Niveau plus bas de traitement des produits
- Départ des jeunes



Les participants du séminaire de Rozaje

- Manque d'information sur les tendances actuelles
- Chômage
- Instabilité politique
- Limitations administratives
- Faible cycle d'investissements
- Grand écart entre les pauvres et les riches
- Absence de gens compétents dans l'administration et d'éducateurs en développement

Trois scénarios

Premier scénario – Evaluation de l'état actuel

La matrice stratégique montre clairement que le territoire de la municipalité de Rozaje recèle une grande richesse de forêts, d'eaux, de prairies, dans une ambiance favorable au développement de différents types de tourisme.

Cependant, la structure économique en place implique une disproportion dans la formation de la production en gros et du revenu national.

Le potentiel de l'industrie de traitement est bien plus élevé que le potentiel des forêts, la technologie est vieille, la portion des marchands est trop grande en comparaison du secteur primaire, si l'on considère les potentiels naturels et la structure de la population.



Mme Geneviève Salaün

Le tourisme et l'agriculture sont complètement négligés et les capacités industrielles sont engagées à hauteur de 20% de leur potentiel– un taux d'emploi inutile et seul le premier niveau du traitement des produits a lieu.

L'essence du scénario est de maintenir la situation existante et de laisser les paramètres suivants tels qu'ils sont:

- Faible taux d'usage des capacités de production
- Discontinuité et fourniture non régulière de matériaux de base
- Technologies et équipements de transport vieux et usés
- Vastes zones d'agriculture
- Absence d'investissement dans le tourisme
- Insatisfaction sociale
- Pauvreté et absence de perspectives pour l'avenir

Deuxième scénario – pendant du premier scénario: situation idéale dans le développement du territoire

- Municipalité de Rozaje
- Montée du standard de vie
- Montée du niveau d'emploi
- Amélioration du niveau technique de la production et de l'équipement
- Augmentation du revenu national et de la production en gros
- Le changement de la structure de production avec l'avantage de plus hautes phases de traitement final dans l'industrie et l'agriculture
- Le changement de la structure de production sur la base de produits finalisés



et à travers l'usage des ressources locales

- Rendre opératifs les aménagements industriels existants (restructuration et assainissement)
- Activation des investissements dans le domaine du tourisme:
 - _ Construction du centre de ski "Hajla"
 - _ Développement de nouvelles infrastructures
 - _ Activation de l'offre touristique durant l'année entière
 - _ L'assainissement et l'adaptation des Hôtels "Turjak" et "Rozaje"
- L'augmentation du niveau de protection de la santé et du secteur social
- Plus large éventail d'activités culturelles et sportives.

Développement du potentiel touristique des of hôtels "Hajla" et "Turjak" et d'un certain nombre de "katuni" et construction de bungalows dans la zone de la montagne Hajla La seconde phase d'une durée de dix ans devrait fournir les projets d'investissements suivants au travers d'investissements étrangers:

- _ Hajla – construction d'un complexe de tourisme hivernal
- _ Bac – tourisme de transit
- _ Kula – tourisme de transit et montagnard
- _ Ruista – Bisevo – tourisme de pique-nique
- _ Djakovica – tourisme montagnard
- _ Stedim-Rasulija – tourisme hivernal
- _ Beleg – tourisme estival et hivernal

Conclusions

Les mesures qui doivent être entreprises pour atteindre ce scénario sont:

- Collection des données météorologiques pour toutes les localités
- Scanning photométrique de la région
- Construction de nouvelles bases économiques pour la chasse et la pêche
- Examiner la qualité de l'eau en vue d'une potentielle exploitation
- Examiner les eaux minérales en vue du tourisme médical
- Etablir les bases pour décréter "Turjak – Hajla" Parcs nationaux et réaliser les efforts nécessaires pour englober également le projet de Parc National "Prokletije"
- Créer le projet «Jardin Botanique»
- Etablir un Centre de Recherche Ecologique.

Troisième scénario – moyen

La situation entre les deux scénarios. Pour la région de la Municipalité de Rozaje, voici la vision des priorités de développement:

- La réduction des capacités de traitement dans l'industrie de traitement du bois et la privatisation de "Gorni Ibar"
- Améliorer la protection des forêts



Les participants du séminaire de Rozaje

- Explorer les potentiels des eaux minérales et offrir des concessions pour leur exploitation
- Améliorer la qualité des infrastructure routières, entretien du système des eaux usées et construction d'un collecteur d'énergie
- Promotion du modèle de marché ouvert
- Développement du secteur agricole, spécialement la production fermière, de baies rouges et d'aliments sains (fromage)
- Créer un business plan pour la vente des fruits de la forêt et reconstruire les aménagements existants de rafraîchissement
- Le développement devrait être basé sur le développement du tourisme dans l'ordre suivant:
 - _ Tourisme rural
 - _ Tourisme écologique
 - _ Tourisme de la santé
 - _ Tourisme de la recherche scientifique
 - _ Tourisme de pique-nique
 - _ Tourisme alpestre

Cet ordre a été choisi à cause du manque de ressources financières et en raison de l'estimation que les meilleurs résultats seraient obtenus grâce à ces formes au moindre coût. Les priorités pour Rozaje durant les trois prochaines années devraient être l'extension des aménagements touristique existants.

L'idée de base est de fournir un usage plus complet et approfondi ainsi qu'une valorisation des facteurs de développement existants. Le développement du commerce devrait intégrer la sélection des branches leaders en matière de croissance. Ces branches «moteurs» doivent favoriser une augmentation rapide et élevée du



revenu national et de la production des produits en gros.

Dans ce sens les branches prioritaires sont: les industries de produits finaux (traitement du bois, produits fermiers et agricoles, production d'aliments sains, transformation de la viande et des produits fermiers), tourisme (hôtels, restaurants, pensions familiales et rurales, etc.), et l'agriculture. L'approche régionale induit un développement complémentaire et une corrélation avec les stratégies de développement régional et national. La stratégie de standardisation et l'introduction du commerce signifient l'introduction et l'implantation des standards de l'UE. La politique économique locale doit amener les produits caractéristiques de Rozaje sur le marché. La coopération et les complémentarités demandent une pleine coopération de tous les sujets clé avec une attention spéciale sur le secteur agro-touristique, celui de la sylviculture et du traitement du bois.

Afin d'atteindre le but susmentionné, il est nécessaire de renforcer l'aménagement des infrastructures existantes et d'en construire de nouvelles dans les montagnes et les zones rurales, ce qui devrait permettre à la population rurale de rester dans leur région et d'éviter la migration des zones rurales aux villes. Puisque la grosse industrie n'existe plus, des chances pour une vie décente devraient également être offertes hors des zones urbaines. Afin d'établir des infrastructures équilibrées et le développement économique, des conseils, de l'éducation et des investissements devraient être fournis aux régions passives. L'approche devrait consister en un renforcement l'entreprenariat existant et dans l'établissement de structures d'entreprenariat, spécialement pour les petites et moyennes entreprises.

Rien de tout cela n'est possible sans investissements étrangers. L'environnement pour attirer et réaliser ces investissements devrait être créé à travers des procédures administratives plus courtes et plus faciles.



Bosnie - Herzégovine

**ADL PRIJEDOR**

Kralja Petra I Oslobodioca 94
79000 Prijedor, Bosnia - Herzégovine
Tél: + (387) 52 241 100 / 241 101
Fax: + (387) 52 241 100
LDAprijedor@aldaintranet.org

Déléguée : Patrizia Bugna
Animateurs: Anel Alisic, Goran Rodic

Remarque: Toutes les activités des Animateurs de projet Prijedor sont menées en collaboration avec l'Agence de la Démocratie Locale de Prijedor. Les Animateurs de projet étaient habilités à utiliser les aménagements techniques de l'Office, et bénéficiaient d'un fort soutien de l'équipe de l'ADL.

Méthodes

Création du groupe de travail

Le Groupe d'Action Locale (GAL) a été créé le 11 mai 2004, en tant que première réalisation du projet «Développement économique local dans les Balkans». Les directives et méthodologies reçues lors du premier séminaire qui a eu lieu à Zavidovici, BiH, du 19 au 21 avril 2004, ont été utilisées afin d'établir le GAL dans toutes les municipalités participant au projet. Le GAL est un group informel composé de résidents permanents du territoire de la municipalité de Prijedor et qui souhaitent avoir un rôle actif dans le lancement de différentes propositions.

Liste des participants du groupe de travail et leurs fonctions

Le GAL est composé de volontaires qui mènent différentes activités dans le secteur public, privé, et des ONG. Le nombre de membres du GAL n'est pas défini car il augmente de réunion en réunion. Jusqu'à maintenant (après 5 réunions), il y a 12 membres, et il s'agit de:

- Agence pour le développement économique local PREDA Prijedor,
- Chef du secteur économique dans l'Administration municipale,
- Agence de développement régional Nord-ouest,
- Centre de jeunesse,
- Compagnie "Prijedorcanka",
- Professeur d'Histoire,
- ONG Pro et contra,
- Agence pour le développement économique local PREDA Prijedor,

- ONG Sanus
- Professeur de technologie informatique,
- Parti politique local,
- ONG Osman Dzafic

Nombre de réunions et résultats (types de discussions, accords, partagé du travail au sein du groupe, ...)

Jusqu'à maintenant le GAL a eu 5 réunions. Les sujets principaux ont été liés à la méthodologie adoptée par les animateurs de projet durant les séminaires. Le travail du groupe a été public et transparent. La population du territoire est informée des activités du projet au travers d'un hebdomadaire local qui a publié un article décrivant brièvement les activités menées et prévues. Durant le premier meeting du GAL, il a été décidé qu'on commencerait par une analyse du territoire et la collecte de toutes les informations nécessaires pour avoir une image plus claire des conditions actuelles du territoire et de son diagnostic. Dans ce but, le groupe a composé le document «Première étude» qui a servi de point de départ pour les activités suivantes du projet. Tous les membres du groupe ont reçu certaines tâches dans les domaines qui étaient les plus appropriés par rapport à leurs aptitudes et professions. Lors des meetings du GAL, les animateurs ont lancé des discussions sur divers sujets concernant le développement économique local.

Interviewes: combien, courte présentation des gens interviewés

Un autre instrument utilisé dans la première phase de la réalisation du projet sont les interviews, qui sont conduites par les représentants de 4 différents groupes sociaux: des politiciens, des entrepreneurs, la population agricole, et le secteur des ONG. Les interviews sont faites dans le but d'obtenir des informations plus fiables qui aideront à la composition de la matrice stratégique et à l'écriture des scénarii de développement économique local. 22 interviews ont eu lieu et des informations utiles ont été récoltées pour la définition des forces, opportunités, faiblesses et menaces majeures de la municipalité de Prijedor.

Résultats

Matrice stratégique

La matrice stratégique a été composée lors du cinquième meeting du GAL. Elle se base sur le document «Première étude» (que le GAL avait préparé auparavant), résulte des interviews effectuées, et des opinions personnelles de tous les membres du GAL. La matrice stratégique montrait les faits principaux qui devaient être



pris en considération pour le développement économique local (Forces, Opportunités, Faiblesses et Menaces), et est utilisée pour les activités futures décrites par le projet (scénarios de développement).

Forces

La ville de Prijedor est située dans la région nord-ouest de la Bosnie-Herzégovine, à 30km à l'est et au sud de la frontière avec la République de Croatie. La frontière avec l'UE (la Slovénie) est également relativement proche (180km), ce qui, avec des coûts du travail relativement bas, font de Prijedor un endroit attractif pour les affaires. Cependant, la ville de Prijedor est confrontée à de grandes difficultés dans la période de transition, de l'orientation économique planifiée à l'orientation économique de marché.

En raison de la guerre, Prijedor a souffert des sanctions de la part de la Communauté internationale en Bosnie, de telle sorte que le développement de la ville a été bloqué. Cela dit, après que les sanctions ont été levées, Prijedor a enclenché le processus d'«ouverture» économique et d'intégration sociale. Un grand nombre de citoyens d'avant-guerre sont revenus, ce qui a également eu un impact sur la situation économique de la municipalité de Prijedor. Diverses agences internationales ont fourni un grand soutien après la levée des sanctions. Ce soutien allait du financement de la reconstruction des biens abîmés à la promotion d'initiatives pour le recouvrement économique de la municipalité de Prijedor.

Prijedor possède un grand nombre de ressources naturelles locales, mais elles n'ont pas été utilisées de manière adéquate, principalement en raison de l'inefficacité des instances locales et supérieures. Une autre force de Prijedor ainsi que des municipalités voisines est sa propreté de l'environnement. Ce fait peut être utilisé comme base pour le développement d'aliments sains et autres produits.

Faiblesses

Une des plus grandes faiblesses de la municipalité de Prijedor est l'image de son territoire. Comme mentionné plus haut, les sanctions de la Communauté internationale ainsi que l'histoire récente liée à la guerre ont influencé négativement l'image générale de Prijedor. La structure économique actuelle est défavorable, car la majorité des activités appartient au domaine des services, et très peu au domaine de la production ou du développement. De plus, les technologies relativement vieilles qui sont présentes aujourd'hui dans les activités économiques ne peuvent pas suivre les tendances modernes actuelles et les standards dans la région et dans le monde.

Une des raisons de l'image économique et sociale de la municipalité de Prijedor est l'instabilité politique au niveau local mais aussi aux niveaux plus élevés de l'État. De plus, la présence de l'ancien appareil bureaucratique ne fournit pas assez de place pour l'innovation et la créativité.

Une des plus grandes faiblesses de la Bosnie par rapport aux investissements directs est la position de propriétaire qui est irrésolue. Dans ce contexte, la municipalité de Prijedor a également lutté pour être impliquée dans ces questions complexes, qui se réfèrent à l'ancienne période socialiste.

Opportunités à saisir

Une des possibilités de la municipalité de Prijedor est la promotion active des potentiels à d'éventuels investisseurs, partenaires et touristes. Comme mentionné plus haut, Prijedor offre un grand nombre de ressources naturelles, qui doivent être promues et développées.

Comme conséquence des événements de la dernière décennie, Prijedor et ses entreprises détiennent de grandes parcelles de terrain et des capacités cachées qui pourraient être utilisées pour attirer les investisseurs étrangers et domestiques, ainsi que pour l'ouverture de nouvelles entreprises. Une autre possibilité est d'établir un réseau de petits producteurs, pas seulement dans l'agriculture mais aussi dans l'industrie de traitement du bois et dans d'autres secteurs

A travers la réforme de l'éducation qui a lieu en ce moment, et à travers la revitalisation de l'esprit d'entreprise, les ressources humaines présentes à Prijedor pourraient être améliorées.

Menaces

Indépendamment du fait que l'environnement est préservé, l'élément fondamental est une faible attention sur les questions environnementales. Il existe également des menaces concernant les problèmes de gestion des déchets et les déchetteries illégales. La corruption, qui est présente dans toute la région, est également un grand obstacle pour le développement futur Prijedor. Les citoyens de Prijedor sont également relativement passifs et montrent de la résistance envers le changement (politique, économique, social, technologique).

Une grande menace, qui est également présente dans toute la région des Balkans, est le départ des jeunes vers les plus grandes villes en Bosnie mais aussi vers d'autres pays tout autour du globe.

Le gouvernement local donne très peu et n'offre pratiquement pas de travail à ce groupe vulnérable.

Trois scénarios

Les scénarios pour le développement économique local ont été composés par les Animateurs de projet en collaboration avec l'Agence pour le développement local PREDA Prijedor. La méthodologie utilisée pour cette activité a également

*Prijedor*

été adoptée lors des séminaires animés par les Animateurs de projet. En accord avec la méthodologie adoptée, trois scénarios ont été créés. Dans la création des scénarios, trois différentes hypothèses ont été utilisées afin d'approcher trois situations possibles de développement économique. Les scénarios prescrivent des actions possibles qui amélioreront la situation économique actuelle de la municipalité de Prijedor et ils seront utilisés pour identifier et composer le Plan d'action.

Les indicateurs utilisés pour rédiger les scénarios de développement économique ont été:

- Le nombre de citoyens dans la municipalité de Prijedor,
- Le produit domestique à Prijedor
- Le nombre d'entités légales (entreprises et activités d'entreprise),
- Le nombre/taux d'emplois et de chômage,
- La structure sectorielle de l'économie,
- Les indicateurs financiers de secteurs particuliers,
- Les indicateurs financiers d'entités légales (revenu réalisé, dépenses, relations d'import-export).

Le fait qu'il n'a pas été possible de collecter certains indicateurs (produit domestique) et données récemment après la fin du conflit armé doit être pris en considération.

Les informations sur la municipalité de Prijedor avant 1990 nous permettent de conclure les choses suivantes:

- La population de la municipalité de Prijedor a eu un taux d'expansion permanent
- Le produit domestique per capita était quelque peu moindre que le niveau de la BIH mais il a une tendance à augmenter de façon permanente
- Le taux des emplois était quelque peu moins élevé que dans la période avant la guerre en comparaison avec le niveau de la BIH, mais il montre une tendance positive de montée du taux.
- Il est évident que jusqu'en 1990 le secteur de l'industrie a employé un nombre significatif de personnes

- Jusqu'en 1990, le secteur public avait un rôle prépondérant dans la structure du produit domestique, et le secteur de l'industrie avait un rôle prépondérant dans le secteur public.
- D'une manière générale nous pouvons conclure que jusqu'en 1990 des indicateurs de tendances positives globales en matière de démographie et en matière d'économie dans la municipalité de Prijedor existaient, mais ils étaient légèrement moins élevés que la moyenne en BIH.

Premier scénario

Hypothèse: Rien ne change (les tendances des périodes précédentes continuent)

La population ne va pas augmenter, et à cause de la menace de la tendance des jeunes de quitter Prijedor, la moyenne d'âge de la population montrera une chute de la structure d'âge.

Le nombre d'entités légales sera réduit. Les indicateurs financiers montrent que l'économie de Prijedor vit une perte constante des entreprises, fait qui est en augmentation chaque année. Les effets de la privatisation contribuent également à cette estimation. Le niveau de l'économie noire va augmenter, car les entreprises ne seront pas en position d'opérer légalement et d'être en même temps couronnées de succès.

Le nombre de personnes sans emploi augmentera en raison de la réduction mentionnée plus haut du nombre d'entreprises. Le processus de privatisation provoquera également des renvois d'employés en vue de rationaliser le processus de production, qui était inefficace dans le système économique précédent.

L'exportation et l'exploitation non systématique de matière première et du bois continuera jusqu'à leur épuisement, et jusqu'à une possible catastrophe écologique.

Suivi

Les activités planifiées pour les séminaires suivants sont la tenue d'une nouvelle série de réunions du GAL en vue d'informer le groupe sur le séminaire de Umag en Croatie, et l'identification d'activités qui pourraient servir pour rédiger un Plan d'Action en tant que résultat final du projet. Dans le processus d'identification des activités, les résultats des phases précédentes du projet seront pris en considération afin d'avoir le Plan d'Action avec l'impact positif le plus fort possible sur l'économie locale.

**ADL ZAVIDOVICI**

Omladinska 10,
72220 Zavidovići, Bosnia-Herzegovina
Tél: + 387 32 877 008
Fax: + 387 32 877 008
LDAZavidovici@aldaintranet.org

Déléguée: Simonetta Donsante

Animateurs: Aleksandra Makric, Amir Ljubovic, Armin Keserovic

Méthodes

Création du groupe de travail

En accord avec les instructions données durant le premier séminaire à Zavidovići, début mai, nous avons débuté les activités avec pour objectif de développer un plan d'action pour le développement local.

Nous avons informé les autorités locales que l'ADL réalisait le projet «Développement Local dans les Balkans» et avons présenté le projet comme un stimulateur et un initiateur du développement local. Le projet posera les conditions pour la consolidation des acteurs locaux, ce qui aidera au développement et à la valorisation des ressources au niveau local.

En même temps, au travers des médias locaux, la population a été informée au sujet du déroulement du projet. Nous avons également appelé les citoyens désireux de partager avec nous leurs idées sur les possibilités de développement local et nous avons également appelé à se joindre à nous toutes les personnes désireuses de travailler en tant que volontaires pour le projet. Nous espérions trouver de cette façon des membres potentiels pour notre groupe de travail.

Liste des participants du groupe de travail et leurs fonctions

Un groupe de travail de huit membres, représentants d'institutions politiques et locales, d'associations, de la société civile, d'entreprises, de la culture a été formé, et durant la période allant de mai à septembre, le groupe de travail local s'est retrouvé régulièrement pour discuter et analyser les différentes manières d'améliorer les conditions locales, pour organiser des brainstorming, pour trouver des solutions aux problèmes émergents, pour développer des propositions et pour les présenter à une audience plus large.

Les membres du groupe de travail sont des: représentants du secteur agricole, représentants de la jeunesse, représentants de la culture, l'Association des entrepreneurs, représentant du secteur de l'éducation, représentant du secteur financier.

Nombre de réunions et résultats (types de discussions, accords trouvés, comment le travail a été partagé au sein du groupe, ...)

Le groupe de travail avait pour tâche de faire une évaluation de l'héritage territorial, d'identifier les acteurs du développement local et de définir les priorités et les secteurs d'intervention.

Le groupe de travail est ouvert à toute idée positive, suggestions ou propositions venant de la population et informe constamment la population et les autorités locales de ses activités.

Interviews: combien, courte présentation des personnes interviewées

Le point de départ de notre recherche a été de collecter les données statistiques sur le territoire. Le groupe de travail a fait face à de nombreux problèmes et difficultés durant ce processus. Le problème le plus important a été la disponibilité de données dignes de foi et mises à jour sur de nombreuses questions.

En même temps le groupe de travail a fait un certain nombre d'interviews avec différents segments de la population, (politiciens, fermiers, secteur des ONG, secteur économique,...), afin d'obtenir des informations sur la qualité de vie, la situation actuelle et les changements attendus dans tous les secteurs. Les interviews cherchaient à savoir non seulement ce qui était, mais également ce qui pourrait et ce qui devrait être.

L'animateur local et le groupe de travail ont fait une étude préliminaire – diagnostique du territoire. Basée sur le diagnostique du capital territorial et sur les interviews, la matrice stratégique a été définie. Cette dernière inclut l'examen des facteurs internes (forces et faiblesses), et externes (opportunités et menaces), les plus pertinents. Étape suivante était la rédaction de trois scénarios de développement local.

Résultats

Situation initiale:

- Superficie de la municipalité: 521 km² avec une ville et 54 arrangements villageois
- Nombre total d'habitants: 42.838 (25% dans la zone urbaine et 75% dans la zone rurale)
- Du nombre total d'habitants– 25.283 appartient à la population de travailleurs
- Ressources naturelles: forêts (63,2% de la surface totale)
- Agriculture: étendue, de nombreuses terres non labourées, manque de mécanisation et d'équipement, absence d'association de producteurs agricoles, les produits agricoles ne sont pas mis à disposition, les producteurs agricoles ne sont pas éduqués.



- Nombre total de personnes employées: 6.327, environ 3.000 d'entre eux sont employés dans le secteur industriel
- L'emploi ne montre aucune tendance à la hausse, ce qui est confirmé par le fait qu'il n'y a pas de nouvelles places de travail ni d'investissements commerciaux.
- Le taux d'emploi est plus élevé que la moyenne cantonale et fédérale- 51,37%
- Le salaire moyen au niveau municipal est de 330 KM (panier de biens- 440 KM)
- L'industrie du bois, qui est toujours propriété de l'Etat, porteuse d'activité économique, travaille depuis de nombreuses années à perte.
- 650 commerces enregistrés principalement dans le secteur des services
- Il n'y a pas de tradition d'entrepreneuriat privé, la politique fiscale ne stimule pas l'initiative privée, le marché n'est pas régulé, la concurrence n'est pas loyale, la stimulation de la production locale est mauvaise.
- Economie grise, corruption – impossibilité de gérer les affaires avec succès et en même temps de manière légale.
- Contexte socioéconomique peu attractif.

Matrice stratégique

Municipalité de Zavidovici

Forces à développer

- Position centrale en Bosnie-Herzégovine
- Tradition, qualification et spécialisation dans l'industrie forestière
- Conditions du sol et du climat favorables à certaines sortes de productions agricoles
- Ressources naturelles disponibles pour le tourisme (tourisme rural, chasse, pêche...)
- Présence de différentes institutions éducatives
- Développement de la société civile

Faiblesses à transformer

- Absence de plans et de stratégies de développement local
- Production économiquement inefficace – faible niveau de finalisation
- Perte des marchés étrangers
- Manque de savoir-faire dans le management et diversification de la production
- Capacités inadéquates au niveau du management des compagnies
- Pas de tradition dans l'entrepreneuriat
- Impossibilité d'obtenir les financements pour les investissements et les capitaux (capitaux très chers)
- Faible niveau de mécanisation dans l'agriculture et producteurs agricoles non éduqués
- Absence de réel marché des terrains agricoles
- Mauvais état du réseau routier de la municipalité
- Mauvaise protection de l'environnement
- Pas d'équilibre entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi (institutions éducatives - bureau pour le chômage-les entrepreneurs)
- La corruption et le marché noir

Opportunités à saisir

- La privatisation – la présence d'intérêt d'investissements internationaux
- La reconstruction de l'entreprise industrielle et les nouvelles formes de coopération avec les partenaires internationaux
- La création d'un incubateur des affaires et l'organisation d'un centre de consultation et d'information pour les questions commerciales
- La création de sociétés et de centres d'informations pour les producteurs des différentes branches
- La formation d'une infrastructure de marché pour le placement de la production agricole, adaptée aux exigences des marchés local et régional, et stimulation des investissements agricoles

Menaces à anticiper

- Législation de l'UE
- Accès aux fonds de financement de l'UE refusés
- Baisse d'intérêt des donateurs étrangers pour la BIH
- Manque d'initiative des entrepreneurs et refus de disposer du centre de consultation pour les affaires, et d'entrer en partenariat afin d'être compétitif sur le marché international
- Montée des économies illégales
- Fuite des cerveaux

Trois scénarios

Premier scénario

La tendance actuelle se poursuit à l'avenir – bien que la majorité de la population appartienne à la masse des employés, le manque d'emplois et le contexte mauvais et peu attractif mènent à la migration économique des jeunes. De cette façon, des effets significatifs peuvent être attendus sur la structure d'âge de la population. Le taux de chômage est en augmentation constante parce qu'il n'y a pas de mesures économiques et sociales concrètes qui pourraient stimuler le commerce privé et l'emploi. On peut s'attendre au licenciement d'un grand nombre de travailleurs de «Krivaja» comme conséquence de la privatisation, de l'introduction de nouvelles technologies et de la rationalisation du processus de production. La production agricole demeure désorganisée, causant un changement dans la structure du terrain agricole (le gazon et les pâturages occupent le 90% du sol agricole). La production agricole devient une production destinée uniquement pour la consommation de celui qui la produit – il n'y a pas de produits domestiques sur le marché. L'économie grise prend de plus en plus d'ampleur, il n'y a pas de stimulation de l'initiative privée par laquelle il serait possible de retourner une partie de cette force de travail «noire» dans le cadre légal, ce dont la communauté locale tirerait



différents bénéfiques. Le nombre de commerces enregistrés n'augmente pas, il n'y a pas de produit domestique, le déficit de l'exportation est en augmentation. L'utilisation irrationnelle des ressources naturelles, spécialement des forêts, conduit à une perturbation permanente de l'équilibre environnemental.

Deuxième scénario

Activités pour l'amélioration du contexte socio-économique général dans la région de la municipalité

L'accent sera mis sur la création d'un environnement favorable pour le développement de l'entrepreneuriat et de la production agricole, où il y a la place pour l'augmentation de l'emploi. Concernant la privatisation et la réforme économique, ils vont mener à la baisse du surplus de travail, et une partie de la population rurale, jusqu'à maintenant employée dans les commerces, sera engagée dans la production agricole. Réussite du plan de développement de l'agriculture au niveau municipal, les prochains investissements dans les infrastructures, l'établissement d'associations de fermiers divisés de manière territoriale, l'éducation des fermiers, en rapport avec des sujets ayant trait au traitement des marchandises agricoles, la fourniture de micro crédits pour les produits agricoles, vont mener au développement d'une production agricole moderne étroitement connectée avec le marché, augmentant l'emploi et les standards de production dans la partie rurale, de telle manière que les départs des jeunes des villages cessera.

En créant un système pour soutenir l'entrepreneuriat (en ouvrant des incubateurs commerciaux, en créant des possibilités pour des pré-qualifications et des formations continues, à travers la protection de la production locale, en stimulant la politique fiscale, en créant des conditions favorables pour l'engagement de capitaux – faibles taux d'intérêts, introduction de l'entrepreneuriat dans les écoles, en ouvrant des centres d'affaires pour consultation et informations...), le nombre de sujets économiques enregistrés augmentera ce qui signifie baisse du chômage et de l'économie grise.

La privatisation permettra la reconstruction et la modernisation des capacités industrielles, un niveau élevé de finalisation des produits et des nouvelles formes de coopération avec les partenaires internationaux. En établissant des centres pour le développement et la promotion des produits écologiquement acceptés, des produits de qualité seront créés, qui pourront être concurrentiels sur le marché international, ce qui provoquera une baisse permanente du déficit lié à l'exportation.

Troisième scénario

Il est vraisemblable de s'attendre à ce que la privatisation de "Krivaja" ait des conséquences significatives liées au fait que la "Krivaja" emploie 3000 personnes et

*Zavidovici*

que nombre d'employés vont certainement perdre leurs emplois et ne seront certainement pas en mesure de subvenir à leurs besoins en étant indépendants. Malheureusement, les cicatrices visibles du système politique et économique de l'après-guerre contribuent au manque d'esprit d'entreprise, au manque de connaissances sur les affaires et à de nombreuses limites supplémentaires liées aux affaires privées dans les esprits. Dans tous les cas, changer la façon de penser commune est un travail de longue haleine qui demande une gestion régulière et de la patience. Cela demande beaucoup de temps et cela se développe lentement, pas à pas, avec des accomplissements spectaculaires. En effet la production agricole restera en grande partie une industrie de type familial. Afin d'avoir une production agricole familiale réussie, il est nécessaire d'offrir différents types d'aide à travers des associations fermières et différents centres (techniques, vétérinaires, éducatifs, financiers, etc...). Sans ce genre d'aide, la plupart des familles produiront des produits adaptés à leurs besoins et aux besoins du marché local. Afin d'établir un environnement de concurrence dans les affaires, il est nécessaire de suivre et d'observer les standards de développement reçus par l'UE. Malheureusement, la réalisation de cet objectif prioritaire dépend de la volonté d'accepter ces standards de la part de la Bosnie-Herzégovine en tant qu'Etat.

L'exportation est l'orientation logique, si l'on considère la taille du marché domestique. Malheureusement la structure de l'exportation inclut généralement peu d'activités, des matériaux bruts et des semi-produits. L'accès des entreprises au marché est très faible en raison de mauvais management. Les entreprises sont principalement orientées vers les pays géographiquement environnants et peu d'efforts sont faits pour pénétrer les autres marchés.

**ADL MOSTAR**

Rade Bitange, 48
8800 Mostar (BiH)
Tél: +387 36 580 865
Fax: +387 36 580 865
Ldamostar@aldaintranet.org

Délégué: Roberto Maselli
Animatrices: Alma Moric, Maja Pehar

Méthodes

Création du groupe de travail

Le groupe de travail a été créé sur la base d'un équilibre entre les différentes professions, nationalités, et genre de ses membres. Les critères principaux de sélection des membres du groupe étaient leur profession, leur intérêt pour les améliorations sociales, leur volonté de contribuer au processus d'établissement des questions relatives au développement économique local, à l'éventuelle conception de certains projets dans ce sens ainsi que leur volonté de coopération dans ces projets.

Le groupe a été créé après contacts avec un certain nombre de personnes qui nous ont suggéré de potentiels membres et nos informations et contacts préalables.

Liste des participants du groupe de travail et leurs fonctions

- assistante à l'Université de Mostar, Faculté d'Économie
- étudiant en agriculture, Université de Mostar
- entrepreneur et manager d'une compagnie informatique
- assistante à l'Université de Mostar, Faculté d'Économie
- représentante du Centre culturel de la Jeunesse Abrasevic et Mladi Most (ONG locale qui s'occupe des problèmes des jeunes)
- secteur bancaire
- étudiante en psychologie, Université de Sarajevo
- journaliste
- psychologue
- coordinateur de projet au Centre de Dialogue Nansen à Mostar (ONG qui travaille sur le dialogue interethnique en Herzégovine)

Nombre de réunions et résultats (types de discussions, accords trouvés, comment le travail a été partagé au sein du groupe, ...)

Le groupe de travail a eu trois meetings jusque là. La dynamique et l'ambiance du groupe sont très positives et productives. Après notre présentation de l'ADL et du projet de développement économique les discussions du groupe ont été générales et liées à la situation économique, politique et sociale à Mostar et dans les environs. Le groupe est arrivé à la conclusion que dans cette phase de reconstruction d'après-guerre et de réhabilitation de notre société, les questions économiques sont la clé du développement social. La majeure partie des membres du groupe pensent que les gens dans cette région se sentent maintenant beaucoup plus concernés par les questions économiques que politiques (ce qui n'était pas le cas avant), et ils mentionnent quelques recherches qui ont abouti à cette conclusion. Pour cette raison, le groupe soutient fortement les projets liés au développement économique, parce qu'ils sont persuadés que de tels projets peuvent non seulement résoudre les problèmes économiques, mais également contribuer à réduire les tensions politiques.

Lors des discussions suivantes quelques propositions concrètes ont été faites (des projets liés à l'agriculture et à l'écologie), mais à ce stade ces discussions ne sont pas allées dans le détail.

Le travail dans le groupe est productif et nous avons mis une grande attention à créer une atmosphère où chaque membre et son opinion sont respectés et nous essayons d'obtenir des consensus sur toutes les questions d'importance. Les membres du groupe sont très ouverts, et les relations entre le groupe et les animateurs de projet sont très coopératives. Nous sommes parvenus à un accord sur la distribution des tâches sans rencontrer le moindre problème à ce propos.

Interviews: combien, courte présentation des personnes interviewées

Nous avons effectué 50 interviews sous forme de questionnaires. La structure des interviews était la suivante:

- 10 politiciens (représentants de partis parlementaires au Conseil municipal de Mostar)
- 10 représentants d'ONG (ONG jouant un rôle important dans la société civile de Mostar)
- 10 représentants du secteur agricole (à la fois des producteurs directs et des experts de la Faculté Agronome)
- 10 représentants du secteur des affaires (à la fois des représentants des compagnies et des agences et institutions économiques/commerciales)
- 10 autres (étudiants et autres secteurs non représentés par les 4 premiers groupes)



Courte présentation des problèmes rencontrés et des solutions trouvés (difficultés, problèmes, solutions)

Jusqu'à maintenant nous n'avons pas rencontré de problème majeur. Dans le rapport précédent nous avons mentionné quelques problèmes techniques liés à l'établissement des fonctions et aux façons de les dépasser. A côté de cela, nous avons eu au début un manque d'informations générales, que nous avons résolu en contactant les autres ADL, et après le séminaire à Umag nous sommes bien mieux préparés pour les étapes suivantes.

Résultats

La région de Herzégovine située dans la partie sud-est de la BIH est économiquement bien intégrée avec une population estimée à 383'000 habitants. La ville de Mostar (pop. Estimée à 90'000 hab.) est le principal centre économique.

D'autres centres significatifs de population incluent. Trebinje, Konjic, Livno, iroki Brijeg et Jablanica. La région a une infrastructure économique bien développée avec un aéroport moderne et bien équipé à Mostar, un accès aisé au port croate de Ploce, une route pittoresque la reliant à Sarajevo et elle a également le seul point en BIH qui touche la mer dans le municipalité côtière de Neum. Il y a trois différentes universités dans la région, deux à Mostar et une à Trebinje, avec des facultés reliées à l'Université de Banja Luka.

Avant la guerre, un certain nombre de grandes compagnies opéraient dans la région, employant plusieurs milliers de personnes, mais actuellement seulement quelques unes de ces industries ont prouvé être compétitives et durables. De nos jours, il y a une grande concentration sur les nouvelles générations émergentes de petites et moyennes entreprises dynamiques, combinées avec le secteur agricole, basées sur une production à petite échelle, et sur le secteur de l'énergie basé sur un réseau régional d'usines hydro-électriques, principalement le long de la rivière Neretva.

La période d'après-guerre a été caractérisée par le développement des PME avec un niveau significatif d'investissements locaux et internationaux, fournis par de nombreuses ONG, par l'UE, par l'USAID, et par d'autres initiatives supportées par des donateurs. L'est de l'Herzégovine demeure encore dominé par de nombreuses compagnies ex-yougoslaves, telles que Novotex, Bilecanka, Elektroprivreda et TEP Gacko

Il y a eu un nombre encourageant d'investissements étrangers dans la région, tels que Ledo Citluk, Lasta Caplijina, Norfish Mostar, Nerfil Mostar, Uniline Grude et Aluminijski Mostar, et chacun d'entre eux a contribué de manière significative à la montée du taux d'emplois dans la région, et à l'économie de la région. Il devrait également être mentionné que la Compagnie Carnex de la Serbie Monténégro a investi dans la République serbe de Bosnie avec une usine de volaille située à Ljubinje.

Nombre de ces compagnies exportent aujourd'hui, ce qui souligne la nécessité d'une privatisation plus rapide, qui n'a toujours pas été achevée. Un grand nombre de potentiels industriels et économiques demeurent gelés dans le processus de privatisation reporté, ce qui met sérieusement en péril le progrès économique de la région et réduit les emplois futurs et les opportunités des PME.

Les principaux piliers de l'économie régionale demeurent:

- **L'agriculture** – en incluant la production du vin, 98% des vignobles de BiH sont situés dans la région. Il y a aussi un fort potentiel pour la production fruitière et du tabac.
- **Le tourisme** – Medugorje attire plus de 250,000 visiteurs chaque année du monde entier, alors qu'un climat extrêmement favorable représente un potentiel additionnel pour le développement de nouveaux produits.
- **La génération d'énergie** – La région exporte actuellement de l'énergie aux pays voisins
- **Le tabac** – il y a deux fabriques de tabac dans la région, qui importent la majorité des matières premières
- **Le métal** – bonne tradition et haut niveau de compétences
- **L'industrie textile** – opérant à un faible niveau en comparaison avec celui d'avant-guerre, mais incapable de concurrencer avec les forces des autres économies émergentes telle que la Roumanie
- **Le traitement de la viande** - trois grandes fabriques de traitement de la viande dans la région

Après l'Accord de l'UE Thessalonique, il a été convenu que l'avenir de la région des Balkans comprise dans son ensemble serait en Europe.

Les priorités stratégiques doivent être dans ces domaines qui créent de nouveaux emplois, accélèrent le processus de privatisation des industries restantes se refusant à ce procédé, attirent davantage d'investissements étrangers, introduisent des systèmes d'éducation plus élevés pour converger vers les besoins de la future économie et pour opérer d'une manière efficace et durable, et maximiser les capacités de l'aéroport. Ceci permettra à la région de faire face aux pressions de la concurrence que la future adhésion à l'UE imposera à la région.

Matrice stratégique

Plus bas vous pouvez trouver les résultats de l'analyse SWOT de l'Herzégovine, avec accent mis sur le centre de la région de la ville de Mostar.

Puisque le groupe de travail a travaillé avec différentes matrices de différents secteurs (tourisme, agriculture, secteur industriel, secteur des PME, infrastructures et communications, secteur de l'énergie, éducation et urbanisme), cette étude est une matrice intégrée de la région. Vous pourrez tirer de ces matrices séparées des informations plus concrètes sur la situation dans la région. Nous avons décidé de travailler de cette façon parce que notre matrice originale avait tendance à être



trop longue et trop complexe. Par conséquent, au-dessous de la matrice intégrée vous pouvez trouver des matrices pour différents secteurs. Veuillez garder à l'esprit que les analyses SWOT incluent l'Herzégovine tout entière et pas seulement la ville de Mostar, parce qu'elles ne sont pas séparables.

Analyse SWOT intégrée pour la région Herzégovine

Forces

- Forte situation géostratégique
- Large palette de ressources naturelles
- Force de travail entreprenante et éduquées à des taux compétitifs
- Infrastructure régionale acceptable
- Tradition dans divers secteurs économiques
- Montée des PME
- Fourniture d'énergie abondante
- Possibilités de développement multi-sectoriel
- Environnement écologique varié et propre
- Haut potentiel de développement touristique
- Situation proche de marchés en expansion
- Existence d'une matrice urbaine
- Existence de ressources fournissant des avantages comparatifs pour le développement d'agro complexes
- Existence de l'aéroport équipé de Mostar

Faiblesses

- Infrastructures du trafic sous-développées
- Développement inégal de la région
- Absence de soutien institutionnel au développement économique de la région de la part de l'Etat
- Education inadéquate et manque d'initiatives de recherches scientifiques pour la création de nouvelles technologies et de nouveaux produits
- Procédés et technologies obsolètes dans les capacités actuelles de production
- Manque d'entreprenariat dans le domaine de la fabrication
- Manque de nouveaux produits indigènes
- Crédits défavorables
- Bureaucratie lourde et faiblesse de l'administration publique
- Structure de l'âge et des qualifications défavorables
- Entrepreneurs non organisés
- Faibles résultats du processus de privatisation
- Utilisation insuffisante des capacités clé de la région

→ Négligence et manque de promotion des capacités de l'aéroport de Mostar de la part des autorités locales

Opportunités

- Meilleur usage des ressources naturelles et de fabrication
- Coopération économique plus forte avec d'autres régions. À l'intérieur et à l'étranger
- Montée du niveau d'investissements étrangers
- Montée du niveau d'investissements domestiques
- Déploiement de la force de travail jeune, adaptable et bon marché
- Réforme du système éducatif, spécialement au niveau universitaire
- Application de nouvelles technologies dans la production
- Réalisation accélérée du processus de privatisation
- Soutien de niveaux plus élevés d'innovation dans l'économie
- Introduction de programmes de substitution pour contrer les biens et services importés
- Adapter la production existante et future pour être orientée vers l'exportation
- Débuter la production dans différents secteurs économiques avec des potentiels de marché
- Introduction et application d'innovations
- Utilisation et réalisation de modèles de groupes d'action dans le secteur des fabriques
- Développement du trafic aérien au travers de l'aéroport de Mostar et son impact sur le tourisme
- Construction de l'autoroute VC à travers l'Herzégovine

Menaces

- Concurrence déloyale des biens et produits importés sur le marché local
- Montée des prix des apports technologiques industriels
- Manque d'initiatives pour l'attraction des investissements étrangers
- Echec de la réforme et de la mise à jour du système éducatif
- Manque de soutien institutionnel au développement économique
- Lente adoption de lois et régulations stimulantes et de leur application
- Manque de climat d'entreprise de production (fabrication) et de conditions pour le développement de l'entreprenariat de production
- Manque de fonds de financement locaux pour le développement
- Soutien constamment faible au développement économique de la part de l'Etat
- Dévastation en cours de l'espace (sol)
- Lente adaptation aux intégrations européennes
- Conscience insuffisante du besoin de gestion intégrale de la région
- Reports de l'autoroute VC



Trois scénarios

Premier scénario

Scénario positif

- La région ainsi que sa ville centrale Mostar ont défini une stratégie claire que tous les sujets y habitant acceptent comme un chemin vers le développement
- La vision prévoit l'Herzégovine comme la région avec des relations de partenariat bien développées avec les régions voisines en Bosnie-Herzégovine et en dehors, avec une force de travail bien éduquée et un taux d'emploi satisfaisant, qui est attrayant pour les investissements domestiques et étrangers, premièrement à cause des ressources humaines et économiques développées, le fort esprit d'entreprise et les pratiques flexibles en affaires.
- Grâce à son excellente situation géostratégique et à l'existence d'un riche héritage culturel et à des endroits d'une grande beauté naturelle dans un environnement écologiquement sain, avec des infrastructures modernes, des technologies informatiques et de télécommunication, l'Herzégovine aura une réputation rehaussée d'endroit agréable pour vivre, visiter, travailler et faire des affaires.
- Les secteurs de l'agriculture, du tourisme, de l'énergie et de l'industrie sont interconnectés avec des exigences modernes orientées vers l'exportation.
- Le tourisme sur la relation Mostar – Medjugorje – Neum est bien connecté avec des productions agricoles domestiques (vins, etc...).
- Une économie technologique et innovatrice est développée.
- Développement des petites et moyennes entreprises.
- Développement d'un fort esprit d'entreprise et de flexibilité relative aux affaires.
- Développement du système éducatif et atteint d'un niveau élevé d'emplois.
- Développement des ressources humaines.
- Application des modèles de groupes de productions.
- Développement des infrastructures et ressources naturelles utilisées de manière optimale.
- Développement des technologies informatiques et de télécommunication.
- Environnement sain protégé et accomplissement du développement écologiquement durable.
- Possibilités maximales des eaux développées.
- Beautés naturelles et héritage culturel protégés/maintenus.
- Consensus social atteint au travers d'une forte coopération intersectorielle dans les secteurs privé, gouvernemental et non gouvernemental.
- Atteinte de relations de partenariat avec les régions voisines (et au-delà)

Deuxième scénario

Scénario négatif

- Il n'y a pas eu de stratégie claire sur le développement régionale et tous les efforts suivants sont individuels, le développement n'est pas planifié ni prévisible.
- En raison des énormes problèmes bureaucratiques, les investisseurs étrangers choisissent de ne pas explorer les possibilités de cette région.
- De plus en plus de jeunes partent hors du pays à la recherche de meilleurs emplois et salaires et qui laissent la région sans force de travail jeune et bien éduquée.
- A cause du manque de stratégie claire de développement régional et en raison du manque de volonté et d'efforts de la part des autorités locales, la position géostratégique ainsi que les possibilités de développement touristique demeurent inexploités.
- Echec de l'aéroport de Mostar à être une alternative à l'aéroport de Sarajevo et une connexion avec le monde pour la région.
- Petites et moyennes entreprises ferment leurs portes parce qu'elles ne peuvent rester sur le marché avec le manque de soutien et de compréhension des autorités locales et du gouvernement étatique, et sans possibilités d'obtenir des bons crédits.
- Région écologiquement de plus en plus détruite parce qu'il n'y a pas de programme pour la préservation de l'environnement et pas de plan de développement de ce dernier.
- Pas d'investissement dans les infrastructures et dans les communications, de telle sorte que la région devient isolée des grands points de marché.

Scénario 3

Scénario réaliste

- Nous avons trouvé que le scénario réaliste était le plus difficile à rédiger. Par conséquent nous avons décidé de le faire en prenant en considération les possibilités réelles sur la base de notre analyse sectorielle SWOT, et de regarder alors ces possibilités d'un point de vue objectif, en essayant de définir un point de départ pour le développement d'une stratégie à long terme ainsi que des plans d'action.
- L'eau est une ressource naturelle clé pour le développement futur, pas seulement pour cette région. Ce don de Dieu pour cette région devrait être gardé (pour une période déterminée) dans cette région, dans un but de développement intégré. L'eau doit être considérée comme un facteur de développement assigné à des usages multiples. Formuler et créer des stratégies pour l'exploitation de l'eau des rivières Neretva et Trebišnjica, avec une gestion intégrale, doit être la première étape pour la création du futur développement.
 - Développement du secteur agro-industriel, basé sur un sol fertile, des jours ensoleillés, un usage de l'eau contrôlé et un environnement justement protégé, semblent offrir des possibilités de production de nourriture spécifique, pas seulement



M René Caspar durant le séminaire de Zavidovici

pour les besoins des habitants locaux, mais aussi pour les besoins de la côte dalmate et d'une partie de la Bosnie, et certains produits (à nouveau spécifiques) peuvent être produits même pour l'exportation dans d'autres pays. Entre temps, cette politique de développement devrait être placée sur de nouveaux principes – régulations étatiques et sécurité sociale de la population rurale qui devraient permettre le grossissement des fermes mais aussi la subsistance des petites fermes. Un arrangement rural devrait être mené jusqu'à l'urbanisation et la construction de toutes les infrastructures.

→ Les potentiels en énergie de cette région la place parmi les régions les plus riches d'Europe. Entre deux ressources principales: le charbon (qui ne peut pas être renouvelé) et l'eau (ressource permanente), la priorité devrait être donnée à l'énergie hydraulique. Différer l'exploitation du charbon pour plus tard, lorsqu'il sera possible d'avoir des technologies propres, pourrait être une solution qui peut réconcilier les contraires. D'un autre côté, une exploitation agressive du potentiel de l'eau pourrait franchement détruire le faible équilibre écologique et productif. La stratégie d'exploitation de l'eau, mentionnée à la section 1, serait une première étape dans l'usage raisonnable de ce potentiel, et une analyse coûts-bénéfices, serait un élément décisif dans la prise de décision sur la construction. Les solutions alternatives énergétiques peuvent prises en considération (vent, soleil) mais dépendent en grande partie du transfert de savoir-faire étranger.

→ L'infrastructure du trafic est l'élément le plus négligé dans le développement régional. Le couloir 5C devrait être l'investissement le plus important à moyen terme, et il contribuera à améliorer les liens de la région avec le reste du monde. En attendant, le corridor ne résoudra pas le problème pour la région entière ni pour le développement du pays. Dans ce cas il est nécessaire de définir une nouvelle



Les participants du séminaire de Rozaje

approche pour résoudre le problème. Au lieu d'une synergie interne, qui est peut-être requise, mais pas une raison suffisante pour la construction du réseau routier, il est nécessaire de revoir les besoins de développement environnants (des Balkans et européens), et à l'intérieur de ces besoins revoir la situation et le rôle de la région et du pays, et après tout définir de nouveaux corridors de trafic pour l'avenir. L'organisation d'une conférence sur les Balkans a fait référence à des discussions sur de nouveaux corridors, pourrait être un bon point de départ pour une intégration de qualité de la région dans des futurs plans d'infrastructure européens. Sur la base des résultats de la conférence, il serait possible de développer la stratégie de trafic pour le pays, et à l'intérieur de cette dernière (ou après elle) la stratégie régionale pourrait également être développée. Si l'Etat n'a pas les ressources suffisantes pour financer le développement, la région devrait avoir le droit d'approuver des concessions.

→ L'industrie d'avant-guerre de la région était principalement orientée vers l'exportation vers d'autres parties du pays, vers l'ex-Yougoslavie, l'Europe et dans le monde, et cette industrie satisfaisait les standards de qualité les plus hauts. Une grande somme d'argent a été investie dans le développement économique après la Seconde Guerre Mondiale, ce dernier ayant été totalement détruit. Sans commentaires sur le processus de privatisation et les pertes inestimables dues à la guerre, il est évident que certaines valeurs existent toujours et peuvent être utilisées pour continuer le développement. A la première place nous avons l'énorme connaissance technique et les capacités de travail, ensuite les espaces urbains, l'infrastructure industrielle développée, et les installations avec leur équipement dévasté. Des investissements additionnels, accomplis avec une orientation vers la nouvelle production, dans la plupart des cas, seraient plus bas



que des investissements totalement nouveaux dans de nouveaux endroits. Un portail web régional montrant les conditions actuelles d'espace non utilisé, les installations et les possibilités pour les investissements (domestiques et étrangers), aideront certainement les investisseurs potentiels dans la prise de décision d'investir dans cette région...

→ Le secteur du tourisme a déjà développé un certain nombre d'enclaves touristiques, et ce secteur présente définitivement une des opportunités de développement les plus sérieuses. Certaines valeurs géologiques, naturelles et historico-culturelles sont hors offre (de manière permanente et sans aucune raison). La stratégie régionale de développement de ce secteur semble être une nécessité, et une partie pourrait en être un web site avec des repérages digitalisés, des photographies, un calendrier des événements, mais le plus important serait le soutien et le travail continu des autorités locales dans une promotion forte et ciblée des possibilités touristiques de la région. Bien sûr, il serait bon de développer des offres touristiques avec plusieurs choix et les présenter comme des produits commerciaux de la région, incluant également un certain nombre d'autres secteurs dans ces offres (vins, restaurants, héritages culturels, musées, etc.).

→ Jusque là, les ressources minérales étaient principalement recherchées et utilisées de manière subsidiaire. Les examens insuffisants en matière de géologie, de mines, de technologies chimiques et d'économie, ne permettent pas une exploitation systématique, à part dans certains cas. Le rapport recouvre les principaux potentiels déjà connus, mais pour son usage systématique, il y a besoin d' (au moins) un fond régional de recherche minérale, dont les participants seraient toutes les municipalités régionales, et les ressources seraient utilisées en tant que bases initiales pour générer des partenariats dans ce domaine.

Le nombre et la structure de la population n'ont pas été inclus dans l'analyse SWOT, bien qu'ils présentent des bases pour une quelconque sérieuse planification de développement. Sans de telles données il est impossible de définir une cible primaire de développement – ou un niveau de produits sociaux, planifié d'être atteint. Il est également difficile de définir des besoins sociaux de la population et de mener différentes politiques de développement. Des recherches spéciales sur l'image et les tendances démographiques de cette région sont absolument nécessaires.

Suivi

→ Présenter le présent document aux membres du groupe et faire les dernières corrections en accord avec leurs suggestions d'ici au 22 novembre, et les envoyer à toutes les parties concernées

→ Nous présenter au public lors de l'ouverture de l'office de Mostar

→ Faire des présentations à travers la radio et des articles de journaux d'ici au 1er décembre

→ Travailler avec le groupe sur des idées et trouver un projet de plan d'action



Ex-Republique Yougoslave de Macedoine

ADL OHRID**P.O: Box 34****6000 Ohrid, FYROM****Tél: + (389) 46 279 980****Fax: + (389) 46 279 981****LDAOhrid@aldaintranet.org****Déléguée: Mirjana Lozanoska****Animateurs: Keceski Mile, Nikoloski Nicolce****Méthodes****Liste des participants du groupe de travail et leurs fonctions**

- Keceski Mile, Manager pour le tourisme et la gastronomie (éducateur)
- Nikoloski Nicolce, Manager pour la clientèle et le trafic Custom
- Lozanoska< Mirjana, MSc de développement local (Déléguée)
- MSc en Economie
- Manager pour le tourisme et la gastronomie
- Docteur en Sociologie
- MSc en Sociologie
- Manager pour le tourisme et la gastronomie
- Manager pour le tourisme et la gastronomie

Interviews: combien, courte présentation des personnes interviewées

Nous avons ici effectué des interviews avec des personnes pratiquant différentes professions. La technique appliquée pour les interviews était une communication verbale directe au lieu de l'usage d'un questionnaire préparé. La raison en était la complexité du questionnaire et d'après les estimations environs deux heures étaient nécessaires pour interviewer une personne. De plus, le groupe de travail a estimé qu'également le questionnaire dans le questionnaire était très long et recouvrait des domaines qui étayaient trop les domaines dont il était question. Le groupe de travail a pris part à deux programmes radio et de cette façon a présenté son travail à une audience plus large à Ohrid, Struga et Resen.

Dans l'étude, 25 personnes ont été incluses, de ces différentes catégories:

Secteur agricole	7
Politiciens et conseillers	2
Secteur économique	3
Autres	13

Résultats

Matrice stratégique

Faiblesses

- Privatisation de capitaux non transparente
- Irrégularités dans le travail
- Taux de chômage élevé
- Politique de développement non satisfaisante
- Pauvre publicité touristique
- Manque de personnes compétentes dans le domaine du développement économique
- Prix élevés dans le secteur du tourisme
- Absence de matériel publicitaire
- Faible quantité de touristes étrangers
- Très peu d'associations écologiques
- Manque d'exclusivité dans l'hospitalité
- Travailleurs dans le secteur touristique désorganisés
- Manque de développement de la production propre
- Fuite des cerveaux
- Technologie désuète
- Législation inadéquate

Avantages

- Personnes compétentes
- Structure des sujets économiques appropriée et satisfaisante
- Existence d'une infrastructure
- Intérêt de la population pour le travail
- Ressources naturelles
- Héritage culturel
- Environnement propre
- Grand nombre d'installations pour le logement -ONG
- Développement du tourisme alternatif

Menaces

- Pas de réelle privatisation
- Manipulation de la force de travail
- Violation des droits des travailleurs
- Nomination de managers inappropriés
- Départ des touristes dans les pays voisins
- Déclin des transactions touristiques



Ohrid

- Baisse du nombre d'hôtes étrangers
- Pollution de l'eau et de l'environnement
- Concurrence déloyale
- Corruption
- Obstacles à l'entrée dans l'UE
- Economie grise

Possibilités

- Réel accomplissement de la privatisation des sujets économiques
- Modernisation des infrastructures
- Usage de crédits
- Reconstruction des Hôtels
- Baisse des prix des services touristiques
- Fabrication de matériel de promotion
- Publicité de l'offre touristique à travers les e-mails
- Revitalisation des artisanats traditionnels
- Affirmation des produits caractéristiques de la region



Cette brochure a été publiée par

Antonella Valmorbida, Director
c/o Conseil de l'Europe, Bureau 1024
67075 Strasbourg
France

Tel: 0033/3 90 21 45 93
Portable: 0039/33 55 23 63 41
e-mail: Antonella.valmorbida@aldaintranet.org
website: www.ldaaonline.org

Layout: Ansichtssache, Büro für Gestaltung, Berlin, www.ansichtssache.net

Texte écrit par: Martial Paris, chef de projet
Martial.paris@aldaintranet.org
Geneviève Salaün
Formatrice au CFPPA de Caulnes

Assistante: Dorothee Fischer, Press Officer and Project Manager